

THE INVESTOR

Issued by Union of Investment Companies | Issue No. 25 | Mar. 2026

Featured Interview

**Taibah Mohammed
AlQatami**

Board Member,
National Investments Co. (NIC)

BREAKING BARRIERS

Women Redefining the Investment Landscape

اتحاد شركات الاستثمار
UNION OF INVESTMENT COMPANIES



www.unioninvest.org

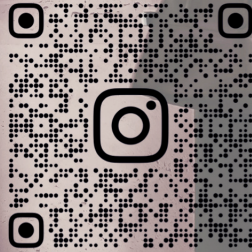


شركة الاستثمارات الوطنية
National Investments Company

Shift

SHIFTING PERSPECTIVES

SHIFT, by National Investments Company, is a graduate program focused on building the next generation of women leaders in investment. As it enters its third series, SHIFT continues to evolve as a platform for capability, perspective, and long-term value creation.



Follow @shiftbynic to stay informed on Series 3 and upcoming application details.



1821112
nic.com.kw

اتحاد شركات الاستثمار UNION OF INVESTMENT COMPANIES



Published by the Union of Investment Companies (UIC) Kuwait under the leadership of UIC
Chairman and Editor-in-Chief Abdullah H. Al-Terkait

UIC Members



Arzan Financial Group
For Financing & Investment K.S.C.C.



SCAN THE QR CODE TO VIEW ONLINE

Chairman's Message

Abdullah H. Al-Terkait,
UIC Chairman and Editor-in-Chief

Dear Readers,

Diversity has become a key priority in today's dynamic global landscape, especially with the rapid social and economic progress made in recent decades. As institutions and societies evolve, the expectations surrounding equitable representation and opportunities begin to rise as gender diversity will continue to remain at the heart of sustainable development in the years to come. Although significant steps have been taken in the right direction to address some of the historical imbalances, progress remains uneven and fragmented. One such example where there is a mismatch between intent and outcomes in the investment industry.

The investment or asset management industry is a results-driven business at its core, where credibility is earned through outcomes, and leadership is ultimately judged by the ability to deliver consistent performance across market cycles. The persistent under-representation of women in investment leadership is not a reflection of capability, ambition, or performance. It is the outcome of legacy structures that no longer align with how capital markets function or where they are headed.

Investment related roles in Asset Management,



Private Equity, Venture Capital, and Hedge funds, remained male-dominated, with women being heavily underrepresented in portfolio management roles, especially at a senior level. Globally, the share of female fund managers has risen from just over 10% in 2016 to around 13% in 2025. Although the increase represents a structurally important change in an industry where portfolio management and decision-making roles have historically had a skew, there is still a wide gap that need to be bridged.

Even in developed markets, where workforce diversity has been a much-discussed theme that companies have worked on, the

numbers tell a different story. According to CFA Institute's data published in June 2024, women account for just under 20% of its global membership, which is a good indication of the underrepresentation in the investment industry. The worrying part here is that this is not driven by a skill gap, but a prevailing mindset gap. This disconnect between the skills required and actual representation in firms is increasingly difficult to justify. As women become a larger and more permanent part of the global workforce, and as capital allocators demand stronger governance and more resilient decision-making, the composition of investment leadership needs to shift.

In the GCC, progress has been driven by regulatory nudges and a growing entrepreneurial fire. UAE board quotas drove a 200% surge in women's seats between 2021 and 2024, trickling into investment oversight. Affluent women are redefining the GCC's economic and social fabric, channelling wealth into start-ups, job creation, and innovation. At the Central Bank of Kuwait, women account for 41% of senior management roles and make up 58% of the overall staff, underscoring their growing influence in decision-making. However, a broader acceptance is still required to attain industry-wide parity.

Looking ahead, I foresee the future of the investment industry focusing not only on Assets under Management, but also the Talent under Management. Having diversity will play an important role in reducing any predispositions in decision-making, providing alternate perspectives and improving overall governance and risk management. Therefore, industry stakeholders need to collaborate and take meaningful steps towards improving gender diversity.

On this note, I would like to extend our sincere gratitude on behalf of the Union of Investment Companies to National Investments Company (NIC) for sponsoring this edition. Their commitment, leadership and drive to focus on inclusive growth and greater diversity will be pivotal in driving both an industry-wide and a broader regional-level transition. I would also like to thank our contributors and partners for their continued engagement.

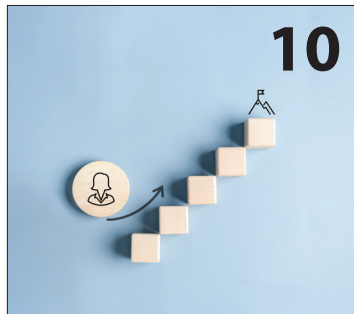
**Warm regards,
Union of Investment Companies**



07

The Power Shift in Finance:

Overview of women's influence in investments trends globally



10

Performance, Not Representation :

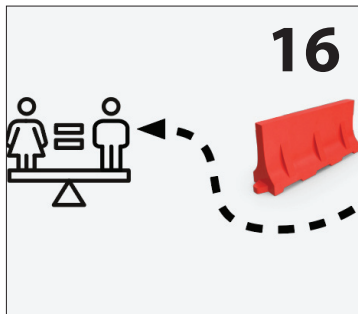
How Women-Led Funds Measure Up



14

Breaking the Glass Ceiling in Capital Markets

Regional Insights



16

Beyond Bias:

Navigating Barriers to Equality



20

From Participation to Allocation Power:

Women and the Reconfiguration of Capital in the GCC



22

Inspiring Stories

The Trailblazers of The Industry



25

INTERVIEW:

Taibah Mohammed AlQatami,
Board Member,
National Investments Co. (NIC)



28

Investing in Inclusion

A Win for All



30

INTERVIEW:

H.E. Tuba Nur Sönmez,
The Ambassador of Türkiye to
The State of Kuwait

The POWER SHIFT in Finance

Overview
of women's
influence
in investments
trends globally



For much of modern financial history, capital allocation has been shaped by a narrow set of voices and experiences. Investment management remains one of the most influential yet under-represented areas of professional leadership for women. Despite women controlling or influencing a growing share of global wealth and increasing their participation in the workforce, their presence in client-facing portfolio roles and senior investment decision-making roles

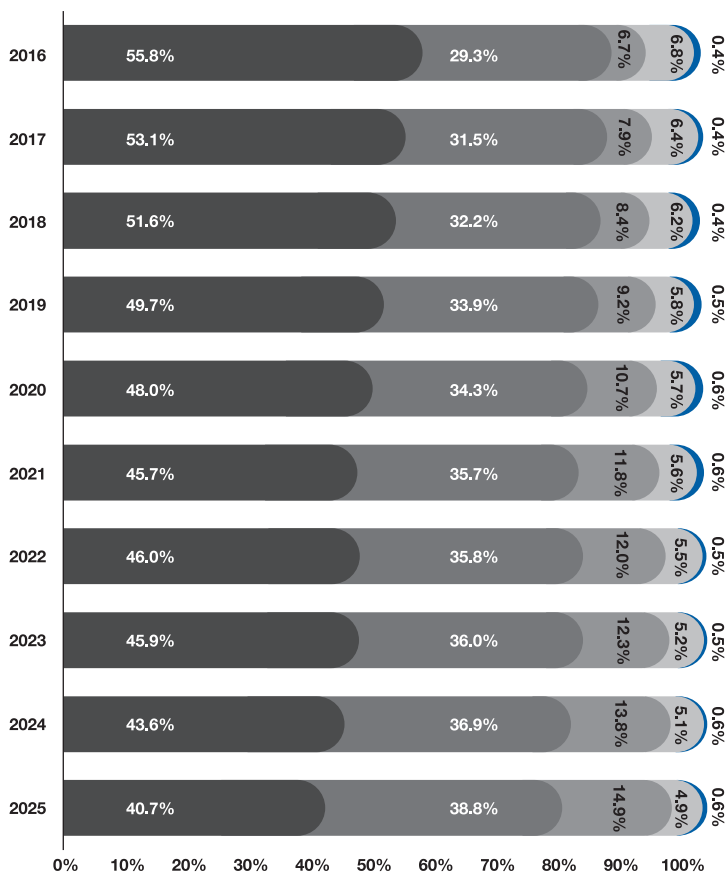
continues to lag. This imbalance persists even as the industry itself evolves, becoming more complex, more global, and more reliant on judgment, governance.

At its core, asset management is a discipline built on skills that are largely gender-agnostic: analytical rigor, risk management, capital allocation judgment, client trust, and the ability to navigate uncertainty across cycles. None of these competencies are inherently scarce among women, nor are they developed through a single, narrowly defined career path. Yet historical structures, informal networks, and entrenched perceptions of leadership have resulted in women being systematically under-represented in the very roles where these skills matter most.

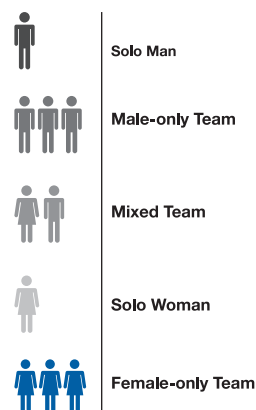
This disconnect between the skills required and actual representation in firms is increasingly difficult to justify. As women become a larger and more permanent part of the global workforce, and as

capital allocators demand stronger governance and more resilient decision-making, the composition of investment leadership is beginning to shift. Progress remains gradual, but the direction is clear that greater diversity is not only inevitable, it is economically rational.

Women control or influence an estimated one-third of global wealth now, with McKinsey estimating they oversaw about 34% of global assets under management (AUM), or roughly USD 60 trillion, as of 2023.¹ Yet for decades, investment related roles in asset management, Private Equity, Venture Capital, and hedge funds, remained male-dominated, with women being heavily underrepresented in portfolio management roles, especially at a senior level. That reality is changing slowly, but meaningfully. Women are carving out bigger roles in the professional investment arena, stepping confidently into portfolio management, deal-making, and strategic allocation across asset classes.

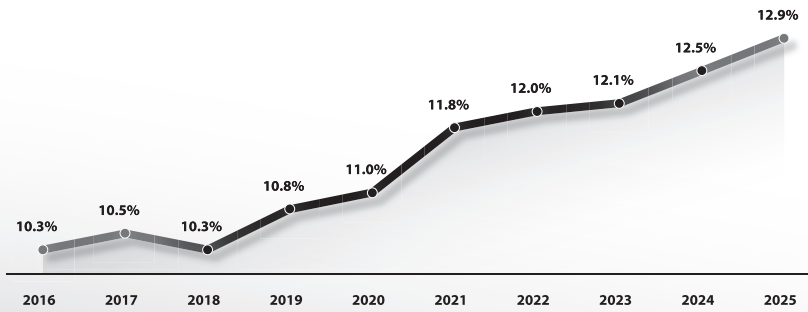


Percentage of Funds run by Different Gender Teams



Source: Citywire Individual Portfolio Manager Database as of June 2025; Note: Based on the data of 18,400 active managers in the Citywire database

Percentage of Female Fund Managers



Source: Citywire Individual Portfolio Manager Database as of June 2025; Note: Based on the data of 18,400 active managers in the Citywire database

The data reinforces this shift, while also showing how gradual the progress has been. The share of female fund managers has risen steadily from just over 10% in 2016 to around 13% by 2025. This increase, though modest in absolute terms, represents a structurally important change in an industry where portfolio management roles have historically had a skew towards male employees. At the same time, funds run exclusively by men have declined meaningfully over the past decade, while mixed-gender teams have grown consistently, now accounting for close to 15% of funds. The data suggests that progress is occurring less through sudden breakthroughs and more through incremental normalization. Women

are increasingly participating in investment decision-making, often first through team-based models, before assuming sole leadership roles. While female-only and solo-woman-managed funds remain a small proportion of the industry, the trajectory points to a widening pipeline and a gradual rebalancing of who gets entrusted with capital, setting the foundation for more visible leadership in the years ahead. The data on consistent improvements is visible across the globe. A comprehensive Mercer study across 29 markets pegs women at 13.7% of key decision-makers in asset management, though only 9% hold CIO titles, a figure that's inching up as firms recognize the value of diverse perspectives.

Why gender diversity matters for financial markets?

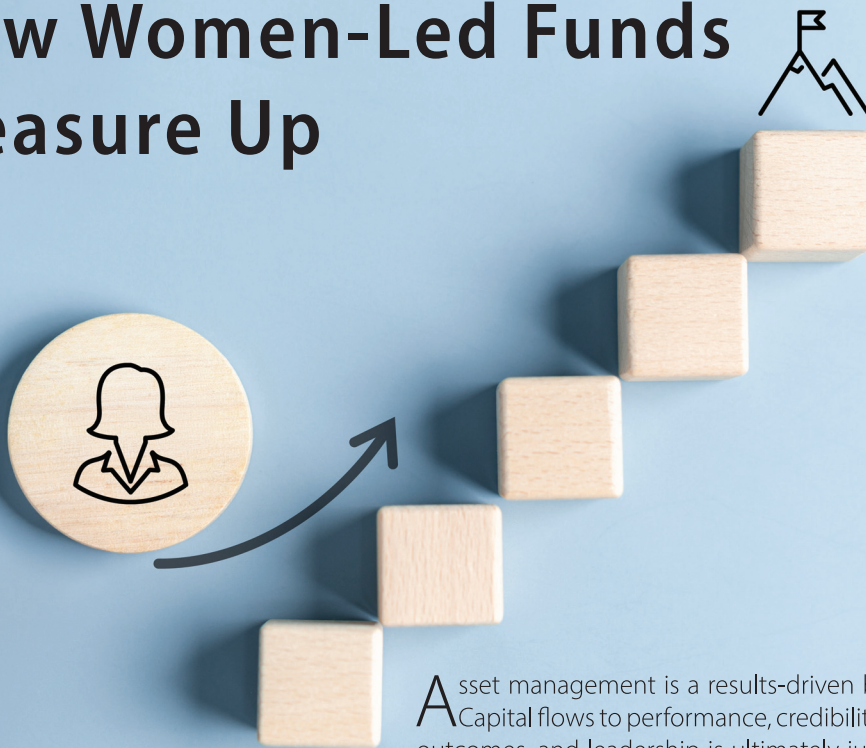
At its core, gender diversity in investing isn't a feel-good metric, it's a smart-money imperative. Diverse teams temper behavioural pitfalls like overconfidence and herd mentality, leading to better risk-adjusted returns, enhanced downside protection, and more innovative capital deployment amid complexities like AI disruptions, climate transitions, and geopolitical tensions.^{2, 3} Consider the IFC's findings: gender-balanced private equity and venture capital funds deliver 10-20% higher returns, while their portfolio companies with diverse leadership outperform peers by up to 25%.⁴ This creates ripple effects, stronger governance, sharper ESG integration, and more adaptive markets that benefit allocators from pension funds to sovereign investors. In essence, as women redefine investment leadership, they fortify the entire ecosystem, turning diversity into a competitive edge that drives alpha and stability for all stakeholders.



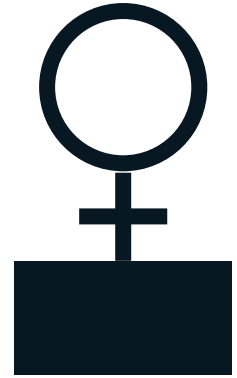
² IFC, ³ Confluence, ⁴ IFC

PERFORMANCE, Not Representation

How Women-Led Funds Measure Up



Asset management is a results-driven business at its core. Capital flows to performance, credibility is earned through outcomes, and leadership is ultimately judged by the ability to deliver consistent, risk-adjusted returns across market cycles. For greater inclusion of women in investment roles to be durable and widely accepted, it cannot rest on intent or representation alone, it must be reinforced by performance. The question, therefore, is not whether women should play a larger role in managing capital, but whether women-driven funds perform on par with, or better than, their peers. As the data increasingly shows, the case for inclusion is being validated not by rhetoric, but by results.



Comparative Performance of Women-Led Portfolios

When you stack women-led portfolios against traditional benchmarks, the results often tell a story of quiet outperformance and consistency. Goldman Sachs' deep dive into 496 large-cap U.S. funds showed mixed-gender teams, frequently anchored by women, delivering superior net returns alongside lower volatility, managing trillions in the process.⁵ The Woman Fund model portfolio, curated from top female managers, clocked an impressive 13.8% annualized return from 2009-2019, handily beating the MSCI World ESG Leaders Index at 11.4%.⁶ Hedge Fund Research data spanning crises like the dot-com bust and global financial meltdown further confirms this edge, with female-managed strategies showing long-term alpha generation.⁷ These insights hold across public markets and alternatives, underscoring that women-led approaches excel in navigating both bull runs and bear markets with disciplined precision.

Where women do lead, the impact is striking - Goldman Sachs research on U.S. equity funds revealed that all-women or mixed-gender teams outperformed all-male counterparts, collectively managing USD 2.3 trillion in assets with superior returns and steadier risk profiles. Female-led hedge funds, for instance, beat broader market benchmarks 48% of the time during volatile periods like 2020-2021, compared to 37% for male-led ones.⁸ In India, women fund managers now helm about 20% of

mutual fund AUM, equivalent to INR 13.45 lakh crore (~USD 149 billion) as of early 2025, showcasing scalable influence in emerging markets.⁹ These aren't anomalies; they're trends signalling that women's participation correlates with resilient, high-quality outcomes in professional investing.

The question that naturally comes to mind when looking at the performance data is what characteristics does a gender diverse team bring to the table that has an impact on performance? The answer lies in women investors' philosophy to risk, being very methodical, team-oriented, and forward-looking. Empirical studies highlight their preference for structured frameworks, rigorous position sizing, comprehensive scenario testing, and diversification mandates, proven factors that keep portfolios from wild swings without sacrificing upside potential.^{10, 11} Gender-diverse teams exhibit lower standard deviations in returns and superior downside capture during downturns, as evidenced by mutual fund analyses.¹² This manifests in professional settings as explicit risk budgets, heightened governance scrutiny, and a reluctance to chase fads, making it ideal for institutional mandates where capital preservation is paramount. Far from risk aversion, it's savvy stewardship that aligns with the demands of pensions and endowments seeking steady, compounded growth.¹³

⁵ Confluence, ⁶ Forbes, ⁷ Confluence, ⁸ Confluence, ⁹ AngelOne,

¹⁰ Luongo, Angela (2011) "Fund-Management Gender Composition: The Impact on Risk and Performance of Mutual Funds and Hedge Funds", Fordham Business Student Research Journal: Vol. 1 : Iss. 1, Article 7,

¹¹ Schmidt, J. H., & Chimes, B. H. (2023). Do Female Fund Managers outperform their Male Counterparts? A Quantitative Analysis of UK Retail Funds. *Journal of Applied Finance & Banking*, 29–55. <https://doi.org/10.47260/jafb/1352>,

¹² Gates, Madison and Gates, Madison I., "THE EFFECT OF FEMALE MANAGERS ON MUTUAL FUND PERFORMANCE DURING DOWN MARKETS" (2021). Scripps Senior Theses. 1742. https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/1742,

¹³ IFC

Case Studies of Successful Women-Driven Funds

Real-world examples bring this to life. The Woman Fund stands out for blending financial prowess with ESG impact, outperforming benchmarks while advancing gender equity themes.¹⁴

Cathie Wood’s ARK Invest shook up the ETF world by turning high-conviction bets on disruptive innovation into mainstream portfolio strategies, delivering eye-catching gains during tech-driven growth cycles. Their flagship ARK Innovation ETF surged 35.5% in 2025, fuelled by investor enthusiasm for AI and healthcare. While the fund still posts a negative five-year annualized return, Wood remains a vocal champion of transformative technologies. Core holdings like Tesla, Coinbase Global, and Roku underscore her unwavering commitment to long-term disruption.¹⁵

Theresa Gouw’s Acrew Capital is making waves in venture capital. Managing USD 1.7 billion, the firm recently raised an additional USD 700 million to back fintech, healthcare, and data-security startups. Gouw, who became the first American female billionaire venture capitalist in 2025, champions diversity with a team that’s 83% women and people of colour, an approach that has attracted top-tier LP commitments and set a new standard for inclusion in the industry.¹⁶

These funds aren’t outliers. They exemplify how women-led vehicles also scale institutional capital with innovation and resilience. There are multiple other examples of funds managed primarily by women that have stood the test of time with consistent performance.



Vanguard Global Wellington Fund Admiral

Total Net Assets:

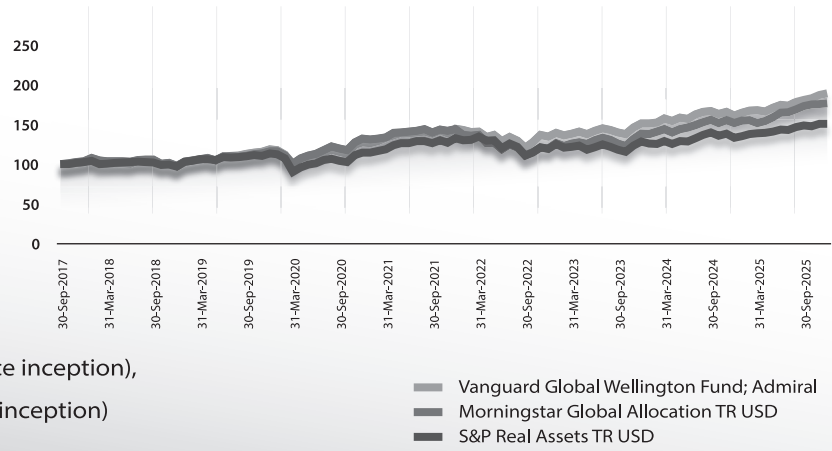
USD 2,761.9m

Fund Managers:

Nataliya Kofman (FM since inception),

Loren L. Moran (FM since inception)

Source: LSEG (As of 13th January 2026)



BlackRock Future Wise Early Days Aggregator

Total Net Assets:

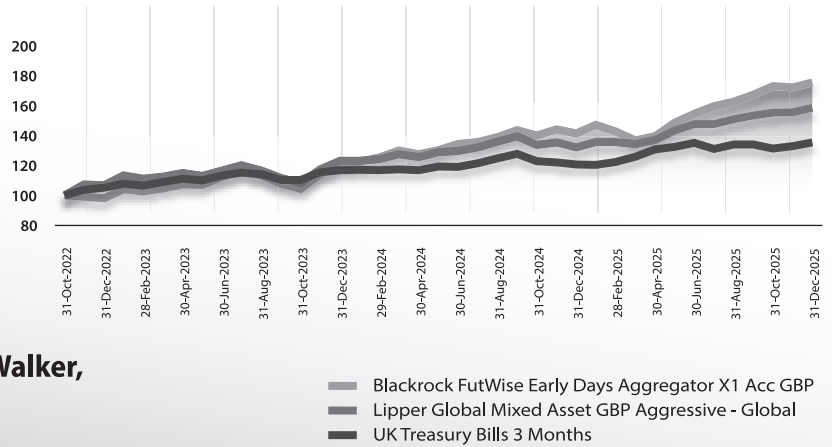
GBP 6,163.93m

Fund Managers:

Caroline Blower, Steve Walker,

Steven Dare

Source: LSEG (As of 13th January 2026)





**Royal London
Emerging
Markets Equity**

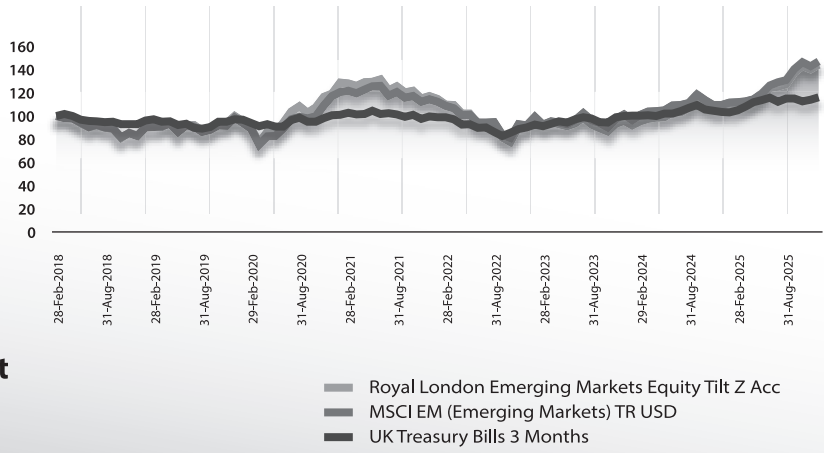
Total Net Assets:

GBP 7,084.89m

Fund Managers:

JoJo Chen, Micheal Sprot

Source: LSEG (As of 13th January 2026)



**BlackRock
ADITUM Global
Allocation Fund**

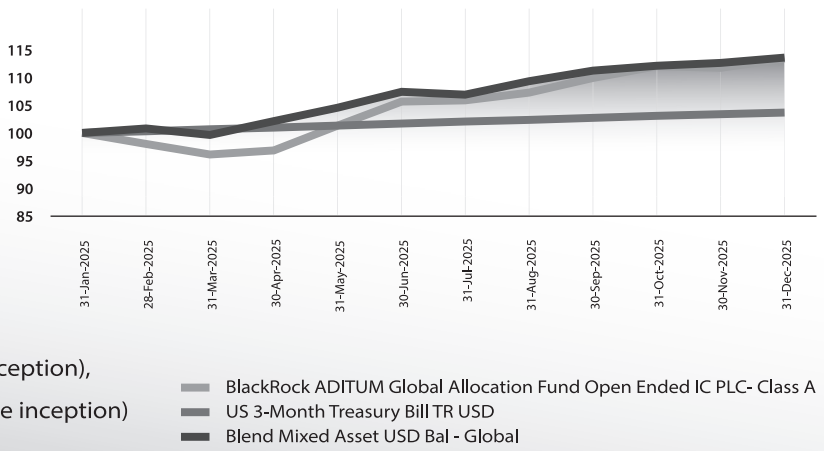
Total Net Assets:

N/A

Fund Managers:

Benita Kumar (FM since inception),
Bruce Armstrong (FM since inception)

Source: LSEG (As of 13th January 2026)



Regional Insights

BREAKING

**the
Glass
Ceiling
in
Capital
Markets**



Global Landscape



Even in the developed world, where diversity in workforce has been a theme that companies have worked on, the numbers tell a clear story. Among nearly 146,000 professionals surveyed across U.S. asset-management firms, only 44% identified as female, over six percentage points below the national average for women in the workforce. This underrepresentation becomes even more pronounced when looking at global credentials.

According to CFA Institute's data published in June 2024, women account for just under 20% of its global membership. Progress has been incremental, with representation rising by only 1.5 percentage points over the past decade. Despite industry conversations around diversity and inclusion, the pace of change remains slow.¹⁷

More women are stepping into asset management, but the big decision-making roles? They're still mostly held by men. Gender parity isn't here yet; it's a long game that needs real commitment from firms and industry leaders. Progress is happening, but just at a crawl. The climb to those top-tier investment positions remains steep, and the gap in portfolio management is hard to miss.

GCC Regional Insights



In the GCC, progress blends regulatory nudges with entrepreneurial fire. UAE board quotas drove a 200% surge in women's seats from 2021-2024, trickling into investment oversight. Affluent women are redefining the GCC's economic and social fabric, channelling wealth into start-ups, job creation, and innovation. A prime example is the Women's Angel Investment Network, which empowers female investors across the Middle East and North Africa to back high-potential ventures.¹⁸ Women Spark, Saudi Arabia based region's largest female angel network, made waves in Kuwait by funnelling capital to scalable startups, drawing over 100 investors to demo days.¹⁹ Banking and sovereign platforms are hotspots, with women advancing into roles that influence regional capital flows.

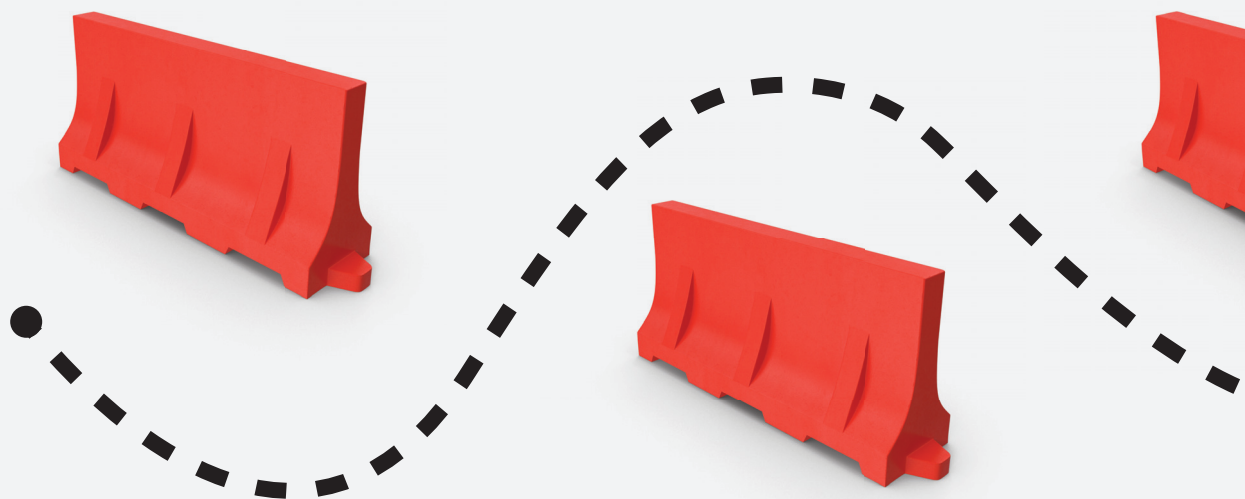
Kuwait Focus



In Kuwait, women play an increasingly significant role in the financial sector. They represent about 35% of the banking workforce and hold roughly 26% of leadership positions within banks. At the Central Bank of Kuwait, women account for 41% of senior management roles and make up 58% of the overall staff, underscoring their growing influence in decision-making. This progress aligns with Kuwait's Vision 2035 and the fifth goal of the UN Sustainable Development Goals, both of which emphasize advancing women's economic leadership, particularly in financial institutions and investment-related roles.^{20, 21}

¹⁷ CFA Institute (<https://rpc.cfainstitute.org/-/media/documents/article/industry-research/gender-diversity-in-investment.pdf>),

¹⁸ UPB, ¹⁹ Top CHRO, ²⁰ CBK, ²¹ Kuwait Government Online



Beyond Bias

Navigating Barriers to Equality

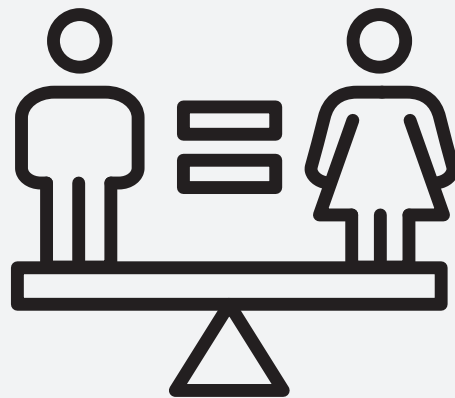
Challenges in inclusivity

The roadblocks for women in investment management are real and multifaceted.

- ▶ Cultural stereotypes and perceived risk profiles hobble funding, women-led MENA startups grab a mere 1-1.5% of Venture Capital despite stellar entrepreneurship rates.²²
- ▶ Opaque networks and “old boy’s clubs” in Private Equity and hedge funds slow promotions from analyst benches to partner desks.^{23, 24}
- ▶ Even top-performing female managers battle for seed capital, trapped by biases that undervalue their edge.²⁵
- ▶ Institutional inertia, from sponsorship shortages to gruelling travel demands, keeps pipelines leaky.

However, these challenges are not static. They are increasingly being tested by structural shifts reshaping the industry. As capital markets evolve, business models change, and technology lowers traditional barriers to entry, new pathways that did not exist a decade ago are opening. Against this

backdrop, the focus begins to shift from what has historically held women back to where momentum is building, and how emerging opportunities across investment management, private markets, fintech, and entrepreneurship can translate capability into leadership and capital allocation.



Emerging opportunities for women in Finance in the GCC region

Women in professional investing, from asset management to private equity (PE), venture capital (VC), hedge funds, and corporate roles, are stepping into a landscape brimming with emerging opportunities. These are not vague promises, but tangible trends fuelled by wealth shifts, regulatory

tailwinds, technological leaps, and investor demand for fresh perspectives. Drawing from recent data and regional dynamics, especially in the GCC and Kuwait, here's an expanded look at the key openings reshaping access to capital allocation and leadership.^{26, 27}

Private Markets: The New Frontier for Scale and Inclusion

Private markets, think Private Equity, Venture Capital, infrastructure, and private credit, are exploding, projected to hit USD 41 trillion globally by 2030, and women are primed to lead here. Unlike legacy public-market firms with entrenched hierarchies, these asset classes allow «from-scratch» team builds, sidestepping old-boy networks.^{28, 29}


- ▶ **GCC Momentum:** GCC-based PE deals surged to 21 in Q3 2025 alone, up from 12 prior, with women entrepreneurs reinvesting in startups and job creation.³⁰ In the UAE, women own 30% of real estate portfolios (a private asset staple), blending stability with high yields.³¹ Events like the Women in Private Markets Summit

(December 2026) unite LPs, GPs, and allocators, fostering collaborations in alternatives.³²

- ▶ **Women-Led GPs:** IFC research shows private capital “by and for women” boosts funding to women-owned businesses, with diverse teams delivering superior returns, up to 25% better in portfolio performance.³³ Kuwait's 41% female-led startups feed this pipeline, creating deal flow for VC/PE mandates.³⁴
- ▶ **Why It Fits:** Lower barriers to entry for niche funds (e.g., women-focused impact PE) attract Development finance institutions and Sovereign Wealth Funds seeking governance edges.³⁵


ESG & Sustainable Finance: Aligning Values with Alpha

Women have been driving ESG's USD 41 trillion surge (as of 2025-end) owing to their long-term, diversified style of managing investments.³⁶




Leadership Edge:

Women control nearly 35% of global investable wealth (as of 2025), channelling it into clean energy, ethical chains, and inclusive workplaces.³⁷ In GCC, affluent women favour sustainable/private markets, influencing family offices and boards.^{38, 39}



Research underscores their edge:

Gender-lens strategies - those overweighting companies with strong female leadership and inclusive practices, have beaten the MSCI World Index by 72 basis points annually over recent years, while delivering 1.6 percentage points higher return on assets through diverse workforces.⁴⁰



Impact in GCC and Kuwait:

UAE board quotas (200% women seat rise between 2021 and 2024) embed ESG scrutiny in investment committees⁴¹ and Kuwait's Vision 2035 prioritizes green diversification, amplifying women in CCUS/energy transition funds.⁴²

Fintech and Digital Finance: Democratizing Access

Fintech lowers gatekeeping, enabling women to launch platforms, ETFs, and advisory tools without massive seeding.

With global fintech

investment hitting new highs, women-led VC networks and funds are backing the next wave of disruptors, robo-advisors, blockchain platforms, AI analytics, and tokenized assets, that lower barriers for new entrants in asset management and alternatives.⁴³

01

Regional Boom:

GCC women reinvest in fintech startups via networks like Women's Angel Investment Network (MENA), backing job-creating ventures.⁴⁴ Saudi's Women Spark extended to Kuwait, funding e-commerce/fintech at demo days.⁴⁵

02

Innovation Plays:

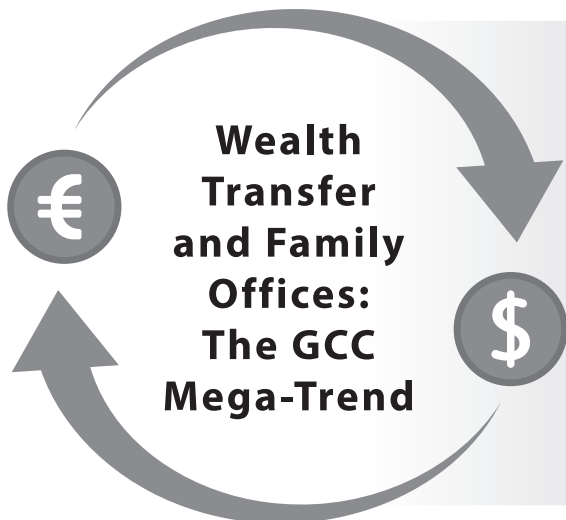
2025 trends showed that women are adopting long-term digital strategies, ETFs, robo-advisors, blockchain, leveraging financial literacy gains.⁴⁶ Alphabet's Ruth Porat exemplifies corporate fintech governance.⁴⁷

03

Kuwait Edge:

High female startup rates (41%) spawn fintech deal flow; online resources bridge knowledge gaps for wealth creators.⁴⁸

04



UBS projects GCC women inheriting massive wealth, shifting from passive heirs to active allocators, interested in private capital, real estate, and sustainability.⁴⁹

- ▶ **Empowerment Programs:** Kuwait, Qatar, Bahrain, Oman expand education/entrepreneurship, building governance skills for investment committees.
- ▶ **Institutional Tie-In:** Women on boards (e.g., UAE's 141 seats) influence CSR and allocations; family offices seek women advisors for succession.^{50, 51}

LP and Regulatory Tailwinds: Capital Flowing to Diversity

Limited partners (pensions, SWFs) now mandate gender metrics in GP selection, seeding women-led funds.⁵² GCC reforms, quotas, hubs, create inclusive ecosystems; Kuwait's frameworks target financial leadership.

These opportunities demand action: mentorships, targeted funding, literacy programs. For women analysts eyeing CIO tracks or entrepreneurs building funds, the message is clear, private markets, ESG, and fintech offer ramps to leadership, supercharged in the GCC by policy and wealth dynamics. The result? A more resilient, innovative investment ecosystem where women's inclusion drives outsized wins.

Predictions for gender diversity in investment leadership

Looking ahead to 2030 and beyond, the trajectory points to a seismic uplift in women's investment leadership, propelled by LP mandates, regulatory reforms, and performance proof. Expect female fund managers to surpass 20% globally (from today's 12.5%), with private markets leading the charge, where diverse teams are already the norm for top-quartile returns.^{53, 54} In ESG and fintech, women could steer half the USD 41 trillion sustainable market, as allocators like SWFs and DFIs embed gender metrics into due diligence, seeding women-led GPs with billions in commitments.⁵⁵

Regionally, the GCC will accelerate: UAE-style board quotas (already up 200% in women's seats) extend to investment committees, while Kuwait's 41% female-led startups fuel VC/PE leadership.^{56, 57, 58} By 2027-2030, Vision 2035 could position Kuwaiti women as key architects of green fintech and impact funds, blending oil-transition plays with digital infrastructure.

From Participation to Allocation Power :



WOMEN AND THE RECONFIGURATION OF CAPITAL IN THE GCC

By **Jana Treeck**, Managing Director - Middle East, Oxford Business Group

As someone who has lived almost 15 years in the GCC, for much of this time, discussions about women in finance across the Gulf have focused on access and representation. Attention has centred on increasing participation in banking, investment management and advisory roles, as well as on improving gender balance in senior leadership. These developments matter. However, they reflect only part of a broader and more consequential shift. Increasingly, women in the GCC are moving from being participants in financial markets to becoming decision-makers who shape how capital is allocated. This transition has important implications for economic growth, diversification and long-term stability. As more women take seats on investment committees, oversee portfolios and lead funds, patterns of capital deployment are gradually changing.

Shifting investment priorities

Evidence of this shift is increasingly visible. Across the region, investment teams with more diverse leadership have shown stronger engagement with sectors linked to long-term development. These include healthcare, education, financial technology, logistics, renewable energy and small and medium-sized enterprises.

In Kuwait, for example, recent data indicates that more than 40% of start-ups are now female-led,⁵⁹ with

particularly strong representation in e-commerce, fintech and creative industries. Several of these companies have successfully attracted institutional and private funding, reflecting growing confidence in women-led ventures. At the same time, women play an expanding role within family offices and investment firms that are directing capital towards private credit, mid-sized listed companies and growth-stage enterprises.

In venture capital across the wider GCC, women-led and mixed-gender funds have been prominent investors in early-stage technology and health-care platforms, sectors that support productivity growth and employment. International studies also suggest that gender-diverse investment teams tend to allocate more consistently to innovative and service-based industries, which are central to economic diversification strategies.

Public market behaviour also reflects this trend. Asset managers with more balanced leadership structures often place greater emphasis on governance quality, financial disclosure and long-term business strategy. This supports more stable valuations and reduces exposure to short-term volatility.

Shifting from access to authority

This transition has been supported by institutional developments. Greater access to professional qualifications, leadership programmes and



specialised training has enabled more women to progress into senior roles. Regional initiatives, including internal development programmes within banks and investment firms, have helped create clearer promotion pathways.

At the same time, the rapid growth of family offices and private investment vehicles in Kuwait and the Gulf has created new entry points into capital allocation. These structures tend to be more flexible and less hierarchical than traditional institutions, allowing capable professionals to assume decision-making responsibility at an earlier stage.

However, progress remains uneven. While participation at junior and mid-career levels has improved substantially, senior investment committees and fund leadership teams remain relatively concentrated. Closing this gap will determine how quickly allocation power becomes more broadly distributed.

Constraints and challenges

Despite this progress, structural constraints remain. Access to large capital pools is still concentrated. Informal networks continue to influence investment decisions in some areas. Data quality and corporate disclosure standards vary across sectors.

Institutional inertia also plays a role. Promotion systems and succession planning processes often change slowly, limiting the pace at which participation translates into authority. Addressing these barriers will be essential for sustaining momentum.

Broader implications

From a system-wide perspective, the rise of women as capital decision-makers reflects a gradual shift towards more professional and transparent financial governance. Allocation power is becoming less dependent on informal relationships and more closely linked to institutional processes.

For policymakers and regulators, this reinforces the importance of strengthening disclosure standards, supporting alternative asset managers and expanding institutional investor participation. For financial institutions, it highlights the value of structured talent development and leadership pipelines.

Outlook

The transition from participation to allocation power is still developing, but its direction is increasingly evident: as more women assume responsibility for investment decisions, capital deployment across the GCC is likely to become more diversified, long-term oriented and supportive of economic transformation. For Kuwait, this aligns closely with national objectives around private-sector development and market deepening. The long-term impact will depend on continued progress in governance, transparency and access to finance.

Within a broader development strategy, the expansion of allocation authority represents a practical mechanism for improving capital efficiency and strengthening economic resilience. Over time, it has the potential to reshape not only who participates in finance, but how financial systems support sustainable growth.

Inspiring Stories

The Trailblazers of The Industry

Leadership in asset management (just like any other industry) has never followed a single, linear formula. While markets, products, and technologies evolve, the core leadership skills that define long-term success remain gender-agnostic: judgment during an uncertain environment, handling of client capital, the ability to scale organizations, and the confidence to lead through business cycles. What differs is not the destination, but the route taken to get there.

For decades, the investment industry projected a narrow image of leadership that was often shaped by portfolio management pedigree or a singular career path. In reality, asset management has always demanded a broader set of capabilities: operational rigor, client trust, risk discipline, strategic vision, and the capacity to balance innovation with fiduciary responsibility. Women who have reached the highest levels of the industry have done so by mastering these universal skills, often through very different journeys, across different eras of the market.

Different pathways can include rising through the traditional portfolio manager route, leading an organization wise transformation to keep up with the changing times, or proving that operational

excellence and platform-building can be just as powerful a route to the top.

Women whose stories span different generations, business models, and leadership styles, have proved that there is no single way to lead in asset management. By taking different paths, (investment-led, transformation-driven, and operationally anchored) these leaders have not only grown their firms but also expanded the definition of what leadership in the investment industry looks like for the women who will follow.





Mary Callahan Erdoes

Chief Executive Officer,
Asset & Wealth Management,
JPMorgan Chase

JPMorganChase

Her path begins with a Georgetown undergrad to a Harvard MBA. She joined JPMorgan (and predecessor firms) in the 1990s, built a track record in portfolio management and fixed-income, led the private bank (2005–09) and was named CEO of Asset & Wealth Management in 2009. She was instrumental in navigating the 2008–09 crisis and had to build credibility in a male-dominated C-suite while running one of the bank’s most complex, regulated, and client-sensitive businesses. Her ascent combined technical credibility (investment origin) with operational leadership (private banking → AWM). She has retained her role over 17 years across multiple business cycles, scaling JPMorgan AWM across wealth and institutional channels, delivering multi-trillion AUM/asset flows and record revenues under her tenure. Erdoes’ path models a repeatable ladder from technical excellence → client leadership → P&L responsibility, highlighting how institutions will promote women who combine investment credibility with commercial ownership. Her visible success normalizes women running large, global asset franchises.

Her journey begins with a BA (art history) and then to a Harvard MBA (1988). She joined Fidelity in the late 1980s, rose through asset management and retail businesses, became president (2012), CEO (2014) and chair (2016), consolidating family ownership control. Her journey had multiple pivotal choices, including navigating succession inside a founder family (complex governance and generational expectations), challenging established product models (rebalancing Fidelity away from sole dependence on mutual funds), and making bold bets on technology and digital assets at an early stage, positioning the firm for institutional crypto custody and trading. She was instrumental in Fidelity’s technological transformation, pushing Fidelity into fintech, custody and trading for digital assets, broadening brokerage and advice channels, and reorienting parts of the business to technology and advice-led services.



Abigail Johnson

Chairman and CEO,
Fidelity Investments



She had a long internal career at Franklin Templeton (joined 1988), with leadership across ops, technology, wealth and alternatives. She became the COO (2010), President (2016), and CEO (Feb 2020). She led the firm through extremely volatile periods like the Covid-19 pandemic and led major acquisitions (e.g., Legg Mason) that materially increased AUM and global footprint. She assumed the CEO role at a time of industry consolidation and led large, complex deals while balancing client continuity and global integration. Under her leadership Franklin Templeton completed transformative M&A, broadening product capability (active, alternatives, fixed income, private markets) and pushing the firm past the USD 1 trillion AUM milestone. Jenny Johnson's rise shows an alternative route to the traditional PM leadership path, that deep operational leadership and M&A execution can be the lead up to the CEO suite. Her example expands the pathway of leaders that other women can emulate, which should widen the pool of women considered for top roles and encourage firms to reward operational track records. The impact of women in finance is not limited to only a global landscape with GCC and Kuwaiti pioneers also bridging global excellence with local impact:



Jenny Johnson

President and CEO,
Franklin Templeton



Shaikha Al-Bahar

Group Deputy CEO,
National Bank of Kuwait (NBK)

Ranked among the Middle East's most powerful women, Al-Bahar has elevated women to 27-28% of NBK's senior roles (43% workforce) by the end of 2024, embedding inclusion into banking investments and governance, a model for GCC asset desks.⁶⁰



WOMEN RESHAPING KUWAIT'S INVESTMENT LANDSCAPE

Interview with

Taibah Mohammed AlQatami,

Board Member,

National Investments Company (NIC)



The Investor Magazine speaks with Taibah Mohammed AlQatami, Board Member at National Investments Company, on her vision for the role of Kuwaiti women in advancing the investment and finance ecosystem within Kuwait's financial market over the coming decade.

The team at The Investor Magazine is pleased to welcome Ms. Taibah AlQatami as a distinguished guest in this interview.

What inspired you to pursue a career in investment, and how has your journey shaped your perspective on women's role in the industry?

I entered the world of investment out of curiosity about how the world truly works. Finance is the fuel that powers every industry, and I saw it as a gateway to understanding economies, businesses, and long-term decision-making. It was also unfamiliar territory, which made it even more compelling as a learning journey.

I studied accounting knowing it would give me the technical foundation to analyze companies and enter the financial world with credibility. My father fostered this initial curiosity in me, mentoring me prior to



university and ultimately guiding me to this career. I began my career through a rigorous investment training program in New York City with Wafra, a Kuwaiti investment firm. I deliberately sought a global environment—but it came with a reality check: I was the only woman among six trainees, and women in leadership were few and far between. That experience challenged me deeply. The Wall Street culture didn't naturally fit me, and I questioned my place early on. However, that period ignited a growth mindset that became foundational to my career. I pushed through, completed the program with distinction, and contributed to a team culture strong enough that Wafra awarded distinction to all trainees for

the first time, recognizing our collaboration over competition.

That journey shaped my belief that women don't need to adapt to the industry—the industry becomes stronger when it expands to include different ways of thinking, leading, and making decisions.

What qualities do you believe women bring uniquely to investment and corporate leadership?

Women bring perspective rooted in real economic participation. We are consumers, decision-makers, caregivers, and builders of the future—roles that translate directly into investment judgment. From a demographic standpoint alone, women represent more than half the market, yet their needs and insights have historically been underrepresented in capital allocation.

Personally, my roles as a daughter and now a mother have reinforced how naturally women balance long-term thinking, risk awareness, and responsibility. In investment and corporate leadership, this shows up as disciplined judgment, resilience under pressure, and the ability to weigh both quantitative outcomes and qualitative impact. Women also tend to foster more inclusive decision-making environments, which strengthens governance. When diverse voices are present, organizations challenge assumptions more effectively and make more sustainable decisions—especially in volatile markets.

How do you see women influencing the future of investment strategies in Kuwait and the region?

Women have been influential in Kuwait's investment and banking sector for decades, and that presence is becoming more visible today. After returning from New York and joining Asiya Capital Investments Company, I noticed a higher participation of women compared to what I had experienced abroad.

Across the region, women are increasingly shaping investment strategies by emphasizing long-term value, sustainability, and responsible growth. We're seeing greater participation in board roles, senior management, and strategy functions. Many investment institutions now offer training programs that enable women to enter and grow within the ecosystem—programs that were instrumental in my own career.

At NIC, one of the reasons I joined the board was the clear vision to ensure female representation at the highest level. As markets mature, the focus is shifting from short-term performance to institutional credibility and resilient portfolios—an evolution women are well positioned to lead.

What steps should the industry take to ensure equal opportunities for women in decision-making roles?

The industry needs to move from intention to structure. This means investing in training programs, mentorship and sponsorship, transparent promotion pathways, coaching and objective performance metrics. Access to high-impact assignments is critical for building leadership credibility.

Equally important is fostering cultures of inclusiveness and educating teams on the full range of investment products and services. Developing products that reflect women's investment preferences is also essential. When accountability for inclusion is embedded into governance and leadership performance, advancement becomes based on capability and contribution—not perception.

NIC has implemented the SHIFT program — how has it empowered women internally?

SHIFT was designed to be practical, not symbolic. We went from struggling to attract women into investment roles to hiring six women from the first cohort alone. The program built capability, confidence, and visibility, while also changing internal culture.

It introduced problem-solving and design thinking into our product development process, and one idea from the first cohort has already become a live product. Departments across NIC actively welcomed the trainees, both during and after the program. Externally, SHIFT has strengthened NIC's employer brand—many women now actively seek to join the firm because of it.

How does NIC measure progress when it comes to diversity and women's empowerment?

Progress is measured through both data and culture. We track representation in leadership pipelines, participation in strategic initiatives, and progression into decision-making roles. These metrics are reflected in our sustainability reporting.

We also recently appointed Dr. Maryam Saif to lead our Human Capital Division with a focused diversity and inclusion strategy. Her experience at Zain, a regional leader in inclusive culture, brings strong governance and accountability to this effort. Just as important as numbers is qualitative feedback—whether women feel empowered, heard, and supported in everyday practice.

What advice would you give young women aspiring to enter investment and finance today?

Start by building strong fundamentals—technical skills, analytical thinking, and credibility. Training programs are an excellent entry point, whether at NIC through SHIFT and Bidaya, or through institutions such as Wafra, KIA, or CMA.

Align yourself with visionary leaders who believe in building resilient companies that are relevant to where the future is headed, those who acknowledge and understand the value of women to the organization. At NIC, we are fortunate to have such leadership at both the executive and board level.

Keep following the unknown while maintaining a steep learning curve for yourself. For me, my unknowns were the investment world, investing in Asia, working abroad in Hong Kong, transitioning from public equities to private equity to name a few. Also, working in government provided its own unique challenges. Each of these was an unknown that led to massive personal and professional growth. Your experiences are assets. Your perspective is valuable. Stay curious, ask questions, and be friends

with time.

How do you envision the role of women evolving in Kuwait’s financial market over the next decade?

Over the next decade, women will be far more active and visible in shaping strategy, governance, and market direction. We will see greater participation in executive roles, leadership teams, and boards—not as exceptions, but as integral contributors.

As Kuwait’s financial sector evolves, there will be increasing demand for leaders who combine technical expertise with institutional stewardship. Women will be a core part of that leadership equation.

How does empowering women in investment contribute to stronger economies and more resilient companies?

Empowering women creates a multiplier effect across society and the economy. Diverse leadership teams make better decisions, challenge risk more effectively, and build more sustainable growth models.

Historically, increased female participation in the workforce has correlated with economic expansion—from the U.S. post-World War II to Japan, the UAE, and more recently Saudi Arabia. When women participate fully in investment and financial leadership, capital is allocated more thoughtfully, institutions become more resilient, and economies benefit from a broader and stronger base of talent driving progress.



Investing in Inclusion

A WIN FOR ALL

Call to action for firms and policymakers

The future of investments is not only about Assets under Management (AuM), but the talent under management also plays a crucial role. Diversity plays a key role in reducing biases in investment teams, providing varied perspectives on investments, and improving governance and risk management. Therefore, there are multiple actions that the stakeholders involved in the industry can undertake to take meaningful steps towards improving gender diversity.

TO THE FIRMS:

A common situation that is observed is that entry-level analyst class is 50% female, but the Investment Committee is 0% or in single digits. This highlights how the pipeline for progression can be improved. The following framework outlines some actionable steps for the firms looking to improve their gender diversity, especially in senior investment positions:

- ▶ **Quantitative Metrics for Promotion and Retention:** Implement rigorous monitoring of gender composition in pivotal roles, including portfolio management, investment committees, and chief investment officer positions. Link executive remuneration to defined targets, such as attaining 20-25% female representation within a three-year horizon, thereby fostering talent retention.^{61, 62}
- ▶ **Strategic Capital Allocation Criteria:** Integrate gender diversity as a core criterion in the selection of external managers. Dedicate a predetermined allocation, nominally 10%, of alternative investment portfolios to funds exhibiting balanced leadership, harnessing empirical evidence of outperformance in private markets and environmental, social, and governance (ESG) strategies.^{64, 65}
- ▶ **Robust Leadership Development Pipelines:** Establish rotational programs that immerse high-potential female professionals in essential functions, encompassing trading execution, limited partner interactions, and strategic thesis development. Strategic alliances with regional entities like the Women Spark network in the GCC, provide access to proprietary deal flow and mentorship.⁶³
- ▶ **Institutionalization of Inclusive Culture:** Institute regular inclusion evaluations and embed diversity metrics within client communications and proposal documents. Publicly acknowledge milestones, such as benchmark-surpassing performance from women-led strategies, to cultivate a meritocratic ethos aligned with institutional objectives.





TO THE POLICYMAKERS:

A key aspect that can improve diversity is to mandate transparency. In the UK and Australia, firms must disclose the gender pay gap. In the GCC, regulators could incentivize “Emerging Manager” programs that allocate sovereign capital specifically to diverse fund managers.

► **Compulsory Disclosure Requirements:**

Enact mandates for comprehensive reporting on gender demographics across corporate boards, investment committees, and executive management in asset management firms and regulated investment vehicles. The UAE’s board quota regime, which expanded female directorships by 200% from 2021 to 2024, serves as a replicable precedent for application to private equity and venture capital structures.⁶⁶

► **Investment in Human Capital Development:**

Finance targeted programs, including fellowships, professional certifications, and accelerators, oriented toward quantitative finance, ESG evaluation, and private markets expertise. Financial hubs in regions like Dubai could incorporate gender-specific participation thresholds to engender sustainable professional networks.⁶⁷

VISION FOR AN INCLUSIVE INVESTMENT ECOSYSTEM

By 2030, a mature inclusive investment ecosystem anticipates women constituting over 25% of fund leadership cadres, propelling private markets to a USD 41 trillion valuation wherein diverse general partners routinely secure top-quartile returns.⁶⁸ ESG assets, forecasted to command half of sustainable finance allocations, will derive strategic direction from women’s leadership, augmented by substantial intergenerational wealth transfers in the GCC.⁶⁹

This paradigm foresees advanced investment architectures, augmented by artificial intelligence in hedging applications, fintech-facilitated private equity, and impact-focused vehicles, sustained by stringent governance and minimized volatility. Career progression pathways will fluidly advance from analytical foundations to executive authority, safeguarding institutional capital with optimal prudence.

⁶⁶ UPB, ⁶⁷ UPB, ⁶⁸ IFC, ⁶⁹ The Family Office

Women in Diplomacy and Pathways for Cooperation



An Interview with
H.E. TUBA NUR SÖNMEZ
The Ambassador of Türkiye to The State of Kuwait



Your career spans diplomacy, leadership, and global engagement. What were the key instances that shaped your perspective on women empowerment?

Personally, I think that empowering women is not just a moral imperative but it's a strategic decision. We see that when women lead in diplomacy, peace is more sustainable, and diplomacy becomes more humane. Women bring unique perspectives to bilateral and multilateral diplomacy, especially in the resolution of conflicts and humanitarian crisis. Studies show that peace agreements are more durable and inclusive when women are involved in negotiations.

In Turkish culture, we often say that women bring value and excellence to everything they touch—an observation I have repeatedly seen affirmed throughout my diplomatic service. With this understanding, Türkiye's foreign policy places strong emphasis on inclusive development, social resilience, and people-centered cooperation; in this context, women's empowerment is both a national priority and an integral part of our broader international engagement.

Moreover, in Türkiye's diplomatic corps, we have seen the effectiveness of women ambassadors and mediators. Our female diplomats have played key roles in sensitive negotiations, including recent mediation efforts between Ethiopia and Somalia.

In Türkiye's development cooperation, particularly in Afghanistan and Somalia, we've seen how women-led initiatives in education and health have helped rebuild trust and restore basic services. These efforts are not only about infrastructure—they are about healing communities and fostering resilience. Women's participation ensures that reconstruction is not only about rebuilding what was lost, but about building back better.

When I arrived in Kuwait in 2022, I was genuinely impressed by the strong presence of women in public life. Their contribution to national development—evident in Kuwait's 53% female labor force participation rate, well above the MENA average—resonates with Türkiye's own progress in advancing women's roles in public service, diplomacy, business, academia, and entrepreneurship.

These instances have strengthened my belief that women's economic participation is not only a matter of equality—it is a strategic investment in sustainable development, regional stability, and deeper international partnerships aligned with Türkiye's cooperative foreign policy vision.

Once a woman achieves success, how should she navigate and channel it? How can successful women uplift others?

I have always observed that truly successful women do not walk alone—they lift others as they advance.

Türkiye's diplomatic tradition also highlights mentorship and institutional continuity; in this regard, women in leadership roles play a vital part in shaping environments where balanced, inclusive decision-making can thrive.

Alongside, Türkiye is among the leading countries actively promoting awareness of the importance of women's participation in every setting. Today, there are 79 women ambassadors of a total of 282. Among the ambassadors on active duty outside Türkiye, 45 out of 158 ambassadors are female (28.48%). Overall, 38% of the employees of the Foreign Ministry and 44% of the Director Generals are female. The Turkish Foreign Ministry holds now a leading position compared to the global average of women ambassadors which is 15%.

According to a UN Women global study, women's participation in peace processes increases the probability of a peace agreement lasting at least two years by 20%, and 15 years by 35%. The same study found that in peace processes where women had a strong influence, an agreement was almost always reached, and those agreements were significantly more likely to be implemented and sustained.

There also studies indicating that countries with greater gender equality are more likely to resolve conflicts peacefully and are less likely to resort to military force. Women's participation improves outcomes before, during, and after conflict.

These examples underline the fact that successful women increase across sectors, the collective impact becomes more structured, visible, and long-lasting. By mentoring young professionals, supporting inclusive business networks, and participating in bilateral trade and investment platforms—including those between Türkiye and Kuwait—we can transform individual successes into shared economic value.

Women's empowerment differs across cultures. How can countries learn from one another without imposing a single model?

Every society's approach to women's empowerment reflects its historical experience, cultural foundations, and institutional structures. Therefore, mutual learning is far more effective than trying to impose a single model—an approach that aligns with Türkiye's diplomatic principles of mutual respect, partnership, and non-interference.

Türkiye and Kuwait exemplify how two nations with different histories and governance traditions can build a highly harmonious and productive partnership. Our cooperation is rooted in mutual respect for national priorities and cultural contexts. As you know, we share numerous cultural similarities, values, and customs, which I believe are the chief facilitators of interactions between our fraternal countries. Our people-to-people relations have been flourishing, with Kuwaiti tourists and property owners in Türkiye. These interactions are also a testament to our deep-rooted cultural connections, which will continue to deepen mutual understanding and empathy in the centuries ahead.

Moreover, we cooperate across a broad spectrum—trade, investment, education, humanitarian assistance, and cultural exchange. I would like to note that rather than adopting uniform models, our countries exchange best practices in areas such as education, infrastructure development, energy, finance, and public administration. Türkiye's experience in large-scale infrastructure and diversified industries aligns naturally with Kuwait's forward-looking development strategies.

Under the visionary leadership of President Recep Tayyip Erdoğan and H.H. Amir Sheikh Meshal Al-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah, I sincerely believe that our will deepen in every area.

What is the most meaningful legacy women leaders can leave in international economic affairs?

I believe that the most meaningful legacy can be institutional resilience. Our relations should be designed to outlast political cycles, regional fluctuations, and global uncertainties. By embedding resilience into institutions, continuity into cross-border economic cooperation, and patience into long-term planning, women leaders help build strong and sustainable international economic relations capable of withstanding global volatility.

Türkiye places strong emphasis on building long-term mechanisms—such as joint economic commissions, investment platforms, and strategic dialogue channels—that ensure continuity in cooperation. These mechanisms form the backbone of bilateral economic relations and give both public and private sectors the confidence to invest, collaborate, and innovate together.

In the upcoming period, we are planning to organize another Joint Economic Commission meeting to discuss our bilateral economic ties with Kuwait.

Have you observed growing visibility of women investors and decision-makers in Türkiye – Kuwait relations?

Yes—very clearly. I am the second woman Ambassador appointed by H.E. President Recep Tayyip Erdoğan to Kuwait, following another distinguished woman Ambassador. Turkish Foreign Ministry has also seen a steady rise in the number of women diplomats, reflecting our country's commitment to gender balance in public service.

Our Ministry specifically promotes women diplomats' active participation in mediation processes, provides training opportunities. We aim to strengthen the participation of women diplomats, academics and experts in decision-making roles on international settings and to enhance their capacity for peaceful diplomacy and negotiations.

Moreover, as Türkiye and Kuwait deepen their economic cooperation, women have become increasingly visible in business, finance, entrepreneurship, and bilateral initiatives—especially in textiles, tourism, technology, and service sectors.

I am glad to say that our bilateral trade volume surpassed one billion dollars for the first time since the Covid-19 pandemic in 2025. This upward trend reflects growing engagement across business communities—including the active contribution of women investors and entrepreneurs. Their involvement enhances the diversity and depth of Türkiye–Kuwait relations and strengthens the people-to-people and business-to-business ties that form the backbone of our partnership.

What structural changes are essential to increase women's participation in economic policymaking and leadership?

Two words define the essence of structural change: access and opportunity.

Women need access to quality education, finance, professional networks, and platforms such as bilateral trade missions, investment forums, and joint economic mechanisms—many of which Türkiye and

Kuwait conduct regularly as part of their expanding economic cooperation.

Institutionally, integrating women into high-level economic bodies, bilateral business councils, and investment initiatives ensures long-term, systemic participation. When women are supported through structured mechanisms—not isolated exceptions—their contribution becomes integral, sustained, and transformative.

How can women contribute to strengthened tourism ties between Türkiye and Kuwait? Are there other promising sectors?

Tourism is one of Türkiye's most dynamic sectors and an area of strong interest among Kuwaiti travelers and investors. It is a field that enhances our brotherly and sisterly ties. Last year, we have hosted nearly 300 thousand Kuwaiti visitors.

And of course, women can play a central role in hospitality, cultural tourism, wellness, gastronomy, and the creative industries—all of which contribute to stronger cultural understanding and people-to-people engagement, which are priorities of Türkiye's foreign policy.

Beyond tourism, promising areas for Türkiye–Kuwait cooperation include finance, construction-related services, digital technologies, healthcare, and education—fields. Trade volume between our countries reached approximately \$1.08 billion in 2025, with over 400 Kuwaiti companies operating in Türkiye and around 50 Turkish firms active in Kuwait.

However, I believe that we should increase these figures to the bolder targets in the upcoming years. With this understanding, we have held several investment Receptions, two Business Forums and more than seven B2B meetings.

I also think that as our economic partnership expands, women will be both beneficiaries and active contributors to the diversification and deepening of our bilateral relations.

Our Embassy's doors are always open to our Kuwaiti brothers and sisters—especially women entrepreneurs who wish to explore opportunities, share ideas, or build new partnerships within Türkiye's dynamic economic landscape.

Conclusion

The persistent under-representation of women in investment leadership is not a reflection of capability, ambition, or performance. It is the outcome of legacy structures that no longer align with how capital markets function or where they are headed. The skills that define success in asset management are universal, and where women are entrusted with capital, results are competitive and on par, considering a risk-adjusted basis.

At the same time, demographic and economic realities are reshaping the industry. Women's participation in the workforce continues to rise, intergenerational wealth transfer is accelerating, and institutional allocators are placing emphasis

on governance, decision quality, and long-term outcomes. In this environment, a leadership model that excludes a large portion of available talent is inefficient.

The trajectory is already shifting. As more women enter, remain, and advance within the investment profession, their presence in senior leadership roles will continue to grow. The firms and institutions that accelerate this transition will not only broaden representation, but they will also strengthen decision-making, improve outcomes, and position themselves more effectively for the future of global investing.

UIC Board of Directors



Abdullah H. Al-Terkait
Chairman



Faisal M. Sarkhou
Vice Chairman



Fahad A. Almkhaizim
General Secretary &
Board Member



Duajj R. Al-Saleh
Treasurer &
Board Member



Jassem H. Zainal
Board Member



Abdullah M. H. Alshatti
Board Member



Fawaz S. Al-Ahmad
Board Member



Mohammad A. Alsaad
Board Member

Published by the Union of Investment Companies (UIC) Kuwait under the leadership of UIC
Chairman and Editor-in-Chief Abdullah H. Al-Terkait

Union of Investment Companies Media & Marketing Committee

Mr. Abdullah H. Al-Terkait

Head of Committee

AlSafat Investment Company

Chairman

Mr. Fawaz S. Al-Ahmad

Deputy Head of Committee

Kuwait Investment Company (KIC)

Chief Executive Officer

Ms. Dalal S. Madouh

Committee Member

National Investments Company (NIC)

Executive Director - Marketing and Corporate Communication

Mr. Fawaz S. AlMunaya

Committee Member

Arzan Financial Group for Financing & Investment

Marketing & PR Manager - Head of IR

Mr. Abdullah A. AlOmani

Committee Member

Al-Safat Investment Company

Marketing & PR Manager

Ms. Aisha A. AlNasrallah

Committee Member

Kuwait Clearing Company

Manager - Public Relation and Marketing

Mr. Mejren G. AL-Loughani

Committee Member

Kuwait Investment Company (KIC)

Senior Officer - PR & Media Department

Mr. Mustafa N. Zantout

Committee Member

Kamco Invest

Director of Marketing Investor Relations

Ms. Taibah E. Al-Eissa

Committee Member

KFIC Invest

Director – Public Relations, Marketing, and Investor Relations

Ms. Fadwa A. Darwish

Committee Reporter

Union of Investment Companies (UIC)

Secretary General

Union of Investment Companies (UIC)

Mezzanine Floor
Kuwait Chamber of Commerce & Industry
Building, Mubarak Al-Kabeer Street,
Qibla, Kuwait City,
State of Kuwait

P.O. Box 27555, Safat 13136 Kuwait

Telephone

+(965) 2228-0370

Fax

+(965) 2249-0091/2

E-mail

uic@unioninvest.org

Website

www.unioninvest.org

الاستثمار

مجلة يصدرها اتحاد شركات الاستثمار - العدد رقم 25 - مارس 2026



مقابلة خاصة

طيبة محمد
القطامي

عضو مجلس إدارة،
شركة الاستثمارات الوطنية

تخطي الحواجز

تطور دور المرأة في عالم الاستثمار

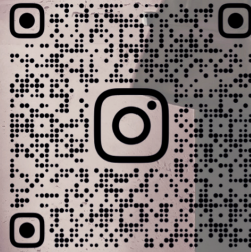


شركة الاستثمارات الوطنية
National Investments Company

Shift

SHIFTING PERSPECTIVES

البرنامج المميز "SHIFT" لشركة الاستثمارات الوطنية، والمخصص للخريجات الطموحات، يصنع الجيل القادم من القيادات النسائية في عالم الاستثمار. مع إطلاق السلسلة الثالثة من "SHIFT"، يواصل البرنامج تقديم منصة متكاملة لتعزيز المهارات، توسيع الآفاق، وصنع قيمة مستدامة على المدى الطويل.



للاطلاع على السلسلة الثالثة وتفاصيل التقديم القادمة على @shiftbynic



1821112

nic.com.kw

اتحاد شركات الاستثمار UNION OF INVESTMENT COMPANIES



اتحاد شركات الاستثمار (UIC) في دولة الكويت تحت قيادة رئيس مجلس الإدارة ورئيس تحرير المجلة السيد/ عبدالله حمد التركيت

أعضاء الاتحاد



Arzan Financial Group
For Financing & Investment K.S.C.C.



امسح رمز ال QR لقراءة
النسخة الإلكترونية



الكلمة الافتتاحية

عبدالله حمد التركيت

رئيس مجلس ادارة اتحاد شركات الاستثمار

ورئيس تحرير المجلة

أعزائنا القراء،



أصبحت مسألة التنوع إحدى الأولويات الجوهرية في المشهد العالمي المتسارع، لا سيما في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية العميقة التي شهدتها العقود الأخيرة، ومع تطور المؤسسات والمجتمعات، ارتفعت التوقعات المتعلقة بالتمثيل العادل وتكافؤ الفرص، فيما يظل التنوع بين الجنسين عنصراً أساسياً في مسار التنمية المستدامة خلال السنوات المقبلة، ورغم التقدم المحرز في معالجة بعض الاختلالات التاريخية، لا يزال هذا التقدم غير متوازن، وتظهر الفجوة بوضوح بين المعين والنتائج الفعلية، خصوصاً في قطاع الاستثمار.

وقطاع الاستثمار وإدارة الأصول، بطبيعته، قطاع قائم على الأداء والنتائج، حيث تُبنى مصداقية القيادة على كفاءتها في تحقيق عوائد مستقرة عبر مختلف دورات السوق، ولا يعكس التمثيل المحدود للمرأة في المناصب الاستثمارية القيادية نقصاً في الكفاءة أو الطموح أو الجدارة، بل يعكس في جوهره هياكل تنظيمية موروثية لم تعد متوافقة مع متطلبات أسواق رأس المال الحديثة أو مع الاتجاهات المستقبلية التي تتجه إليها.

ولا تزال الأدوار الاستثمارية في مجالات إدارة الأصول، ورأس المال الخاص، ورأس المال الجريء، وصناديق التحوط، تخضع لهيمنة ذكورية واضحة، مع تمثيل محدود للمرأة، لا سيما في مناصب إدارة المحافظ الاستثمارية العليا، وعلى الصعيد العالمي، ارتفعت نسبة مديرات الصناديق من نحو 10% في عام 2016

إلى نحو 13% في عام 2025، ورغم أن هذا الارتفاع يشير إلى تحول هيكلي مهم في قطاع اتسم تاريخياً بعدم التوازن من حيث تمثيل الجنسين، فإن الفجوة لا تزال كبيرة وتتطلب معالجة منهجية.

وتكشف البيانات عن واقع أقل تفاؤلاً، حتى في الأسواق المتقدمة، حيث حظي تنوع قوة العمل باهتمام مستمر، فوفقاً لإحصاءات معهد المحللين الماليين الصادرة في يونيو 2024، تشكل النساء أقل من 20% من إجمالي العضوية العالمية، ما يعكس استمرار محدودية تمثيلهن في مهنة الاستثمار، ولا يرتبط هذا الواقع بفجوة في المهارات، بل بجمود العقلية السائدة وهياكل اتخاذ القرار، ومن الصعب تبرير هذا الانفصال بين

واتخاذ خطوات عملية وقابلة للقياس لدعم التنوع بين الجنسين على امتداد القطاع.

وفي هذا السياق، أتقدم، نيابةً عن اتحاد شركات الاستثمار، بخالص الشكر والتقدير، إلى شركة الاستثمارات الوطنية على رعايتها لهذا العدد، وبشكل التزامها بنهج قيادي يقوم على النمو الشامل وتعزيز التنوع عاملاً محورياً في دفع التقدم على مستوى القطاع، وإحداث أثر إيجابي أوسع على المستوى الإقليمي، كما أتوجه بالشكر إلى جميع المساهمين والشركاء على تفاعلهم البناء ودعمهم المتواصل.

مع كل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إصدار هذا العدد.

اتحاد شركات الاستثمار - الكويت

وفرة الكفاءات المؤهلة ومستوى التمثيل القائم، خاصة في ظل تزايد مشاركة المرأة في القوى العاملة العالمية، وارتفاع مطالب مخصصي رؤوس الأموال بمعايير أعلى من الحوكمة وجودة القرار.

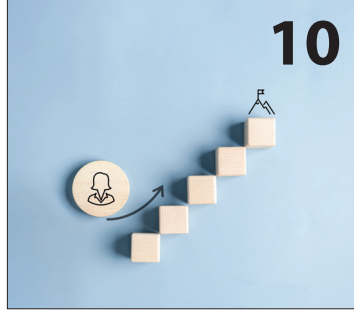
في دول مجلس التعاون الخليجي، حظي هذا التقدم بدعم واضح من مبادرات تنظيمية وزخم متنامٍ في ريادة الأعمال، فقد أسهمت متطلبات تمثيل المرأة في مجالس الإدارة في دولة الإمارات العربية المتحدة في زيادة عدد مقاعد النساء بنسبة 200% بين عامي 2021 و2024، مع آثار إيجابية امتدت إلى مجالات الإشراف الاستثماري، وعلى مستوى المنطقة، تؤدي النساء من ذوات الملاءة المالية العالية دوراً متنامياً في إعادة توجيه رؤوس الأموال نحو الشركات الناشئة، وإتاحة فرص العمل، ودعم الابتكار، وفي دولة الكويت، تشكل السيدات 41% من المناصب الإدارية العليا في بنك الكويت المركزي و58% من إجمالي الموظفين، بما يعكس تنامي حضورهن وتأثيرهن في عملية صنع القرار، ومع ذلك، لا يزال تحقيق التكافؤ على مستوى القطاع ككل يتطلب تحولاً أوسع في الثقافة المؤسسية والقبول التنظيمي.

والأرجح مستقبلاً ألا يتحدد نجاح قطاع الاستثمار بحجم الأصول المُدارة فحسب، بل بجودة الكفاءات التي تقوده، وسيؤدي التنوع دوراً محورياً في الحد من التحيزات، وتوسيع نطاق الرؤى، وتعزيز أطر الحوكمة وإدارة المخاطر، وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى تعاون فعّال بين مختلف الأطراف المعنية،



14

كسر الحاجز الاجتماعي في أسواق رأس المال - رؤى من المنطقة



10

الأداء لا التمثيل: تقييم كفاءة الصناديق التي تقودها السيدات



07

تحول موازين القوى في القطاع المالي: نظرة عامة على تأثير المرأة في اتجاهات الاستثمار عالمياً



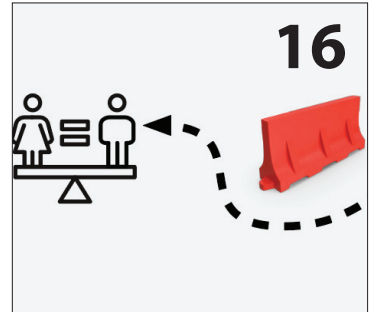
22

قصص ملهمة رائدات صنعن الفرق في القطاع



20

من المشاركة إلى صلاحيات تخصيص رأس المال: المرأة وإعادة تشكيل حركة رؤوس الأموال في دول الخليج



16

ما وراء التحيز: تجاوز معوقات المساواة



30

مقابلة مع: سعادة السيدة طوبى نور سونمز، سفيرة الجمهورية التركية لدى دولة الكويت



28

الاستثمار في الشمول ميزة تنافسية للجميع



25

مقابلة مع: طيبة محمد القطامي، عضو مجلس إدارة، شركة الاستثمارات الوطنية

تحول موازين القوى في القطاع المالي

نظرة عامة
على تأثير المرأة
في اتجاهات
الاستثمار عالمياً



لطالما تشكّل تخصيص رأس المال، على امتداد جزء كبير من التاريخ المالي الحديث، تحت تأثير دائرة محدودة من الشخصيات والخبرات، ولا تزال إدارة الاستثمارات من أكثر مجالات القيادة المهنية تأثيراً، وفي الوقت ذاته من أقلها تمثيلاً للنساء، وعلى الرغم من أن السيدات أصبحن يتحكمن في حصة متنامية من الثروة العالمية أو يؤثرن فيها، ومع تزايد مشاركتهن في سوق العمل، فإن حضورهن في الأدوار الاستثمارية المواجهة للعملاء وفي مواقع اتخاذ القرار الاستثماري العليا لا يزال دون المستوى المنشود، ويستمر هذا الخلل حتى في ظل تطور القطاع ذاته، ليصبح أكثر تعقيداً، وأكثر عالمية، وأكثر اعتماداً على حسن التقدير المهني والحوكمة.

التقدم لا تزال بطيئة، فإن المسار بات واضحاً؛ فتعزيز التنوع ليس أمراً حتمياً فحسب، بل خياراً ذا منطق اقتصادي راسخ.

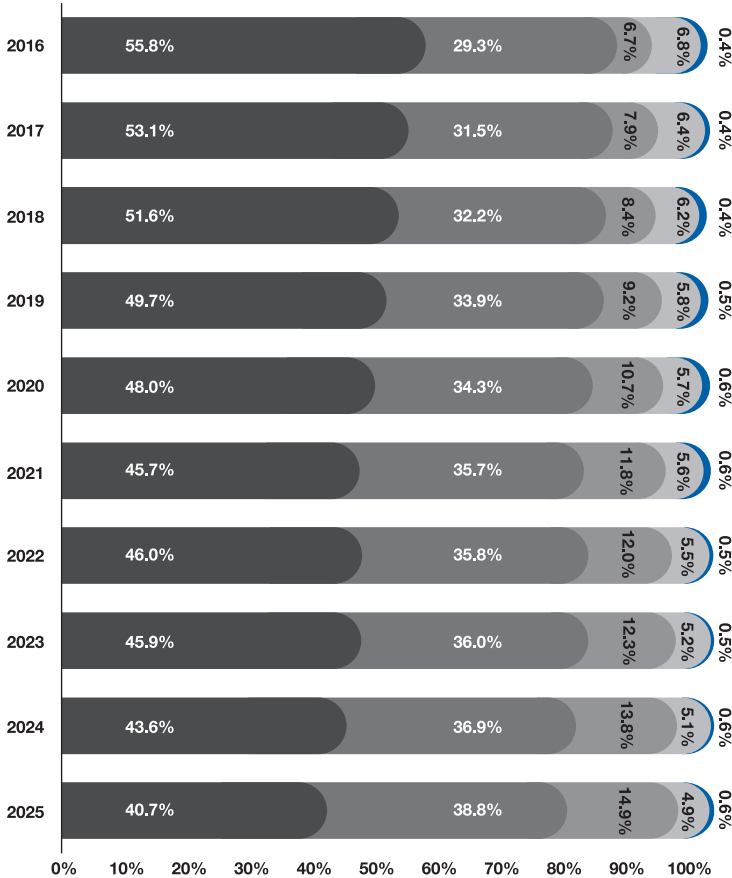
تسيطر السيدات حالياً على ما يقدر بنحو ثلث الثروات العالمية أو يؤثرن في توجيهها؛ حيث تشير تقديرات شركة ماكنزي إلى أن السيدات أشرفن على نحو 34% من إجمالي الأصول المدارة عالمياً، أي ما يعادل 60 تريليون دولار تقريباً بنهاية عام 2023.¹

وعلى الرغم من ذلك، ظلت الأدوار الاستثمارية في مجالات إدارة الأصول، والأسهم الخاصة، ورأس المال الجريء، وصناديق التحوط، حكراً على الرجال لعقود من الزمن، مع غياب ملحوظ للمرأة في أدوار إدارة المحافظ الاستثمارية، لا سيما في المناصب القيادية العليا.

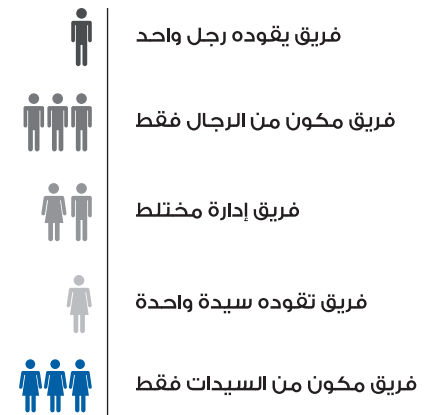
إلا أن هذا الواقع بدأ يتغير ببطء ولكن بخطى مؤثرة؛ حيث أخذت المرأة تضطلع بأدوار أكبر في ساحة الاستثمار المهني، وتخطو بثقة نحو مجالات إدارة المحافظ، وإبرام الصفقات، والتخصيص الاستراتيجي للأصول عبر مختلف فئات الأصول الاستثمارية.

تقوم إدارة الأصول في جوهرها على مجموعة من الكفاءات التي لا ترتبط بطبيعتها بالنوع الاجتماعي، وتشمل الدقة التحليلية، وإدارة المخاطر، وحسن تقدير تخصيص رأس المال، وبناء ثقة العملاء، والقدرة على التعامل مع عدم اليقين عبر الدورات الاقتصادية، ولا تمثل أي من هذه الكفاءات مهارات نادرة لدى السيدات، كما أنها لا تُكتسب عبر مسار مهني واحد أو نمط وظيفي ضيق، غير أن البنى التاريخية، والشبكات غير الرسمية، والتصورات الراسخة حول القيادة، أسهمت في تمثيل السيدات تمثيلاً دونياً بشكل منهجي في الأدوار التي تتجلى فيها أهمية هذه المهارات بأعلى درجاتها.

ويغدو هذا الانفصال بين المهارات المطلوبة فعلياً ومستويات التمثيل داخل المؤسسات أكثر صعوبة في التبرير مع مرور الوقت، فمع تحول السيدات إلى مكون أكبر وأكثر استدامة في القوى العاملة العالمية، ومع مطالبة مخصصي رأس المال بمعايير أعلى للحوكمة وبقرارات أكثر متانة وقدرة على الصمود في وجه الأزمات، بدأت تركيبة القيادة الاستثمارية تشهد تحولاً تدريجياً، ورغم أن وتيرة



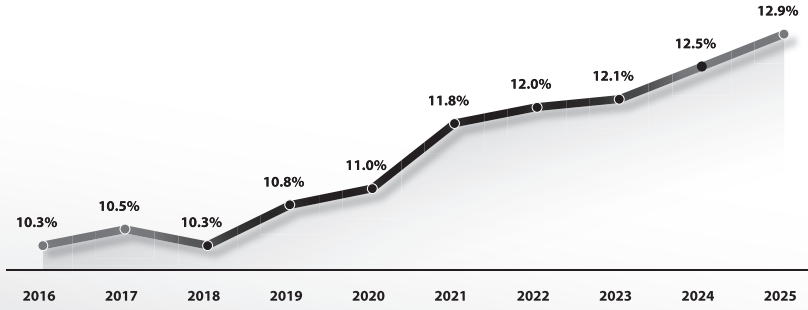
نسبة الصناديق الاستثمارية حسب جنس فريق الإدارة



المصدر: سيتي واير (Citywire) قاعدة بيانات مديري المحافظ الاستثمارية الأفراد كما في يونيو 2025؛

تنويه: استناداً إلى بيانات 18,400 مدير استثمار نشط مدرجين في قاعدة بيانات سيتي واير.

النسبة المئوية لمديرات الصناديق



المصدر: سيتي واير (Citywire) قاعدة بيانات مديري المحافظ الاستثمارية الأفراد كما في يونيو 2025؛ استناداً إلى بيانات 18,400 مدير استثمار نشط مدرجين في قاعدة بيانات "سيتي واير".

عبر نماذج العمل الجماعي ضمن فرق الإدارة قبل الانتقال لتولي أدوار قيادية مستقلة، وعلى الرغم من أن الصناديق التي تدار حصرياً من قبل السيدات أو من قبل مديرة استثمار واحدة لا تزال تمثل نسبة ضئيلة في هذا القطاع، إلا أن المسار العام يشير إلى اتساع نطاق الكفاءات المتاحة وإعادة توازن تدريجي في تحديد الجهات المؤتمنة على رؤوس الأموال، مما يضع حجر الأساس لظهور قيادات أكثر بروزاً في السنوات المقبلة، ويتضح هذا التحسن المستمر في البيانات المسجلة عبر مختلف أنحاء العالم، حيث أفادت دراسة شاملة أجرتها مؤسسة "ميرسر" شملت 29 سوقاً، بأن السيدات يشكلن 13.7% من متخذي القرار الرئيسيين في قطاع إدارة الأصول، في حين لا تزال نسبة اللواتي يشغلن منصب الرئيس التنفيذي للاستثمار عند 9% فقط، وهي نسبة تشهد ارتفاعاً تدريجياً مع إدراك الشركات للقيمة المضافة التي تقدمها الرؤى المتنوعة.

تؤكد البيانات هذا التحول الجوهري، مع تسليط الضوء في الوقت ذاته على الطبيعة التدريجية لهذا التقدم؛ حيث ارتفعت حصة مديرات الصناديق الاستثمارية بشكل مطرد من نحو 10% في عام 2016 لتصل إلى نحو 13% بحلول عام 2025، وعلى الرغم من كون هذه الزيادة متواضعة من حيث القيمة المطلقة، إلا أنها تمثل تحدياً هيكلياً مهماً في قطاع اتسمت فيه أدوار إدارة المحافظ تاريخياً بغلبة الكوادر الذكورية، وفي المقابل، شهدت الصناديق التي يديرها الرجال حصرياً تراجعاً ملموساً على مدار العقد الماضي، بينما سجلت فرق الإدارة المختلطة نمواً مستمراً، لتمثل حالياً ما يقرب من 15% من إجمالي الصناديق، وتشير البيانات إلى أن التقدم لا يتحقق عبر طفرات مفاجئة، بل من خلال مسار تصاعدي نحو التمكين الطبيعي للمرأة في هذا القطاع، إذ تتزايد مشاركة السيدات في اتخاذ القرارات الاستثمارية، وغالباً ما تبدأ هذه المشاركة

لماذا يعد التنوع بين الجنسين ركيزة أساسية للأسواق المالية؟

لا يعد التنوع بين الجنسين في قطاع الاستثمار مجرد مؤشر لقياس المسؤولية الاجتماعية، بل هي ضرورة استراتيجية لتعظيم العوائد الاستثمارية، وتساهم الفرق المتنوعة في الحد من العثرات السلوكية، مثل الإفراط في الثقة وعقلية القطيع، أي الميل السلوكي عند الأفراد لاتباع رأي الجماعة، فيؤدي ذلك إلى تحقيق عوائد أفضل معدلة حسب المخاطر، وتعزيز الحماية من المخاطر الهبوطية، وضمان توزيع أكثر ابتكاراً



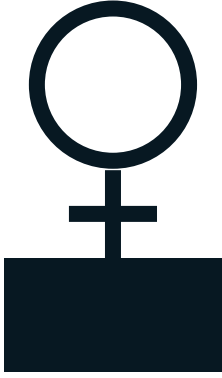
لرؤوس الأموال في ظل التحديات المعقدة، مثل التحولات الناتجة عن الذكاء الاصطناعي، والانتقال المناخي، والتوترات الجيوسياسية^{2,3}، وبالنظر إلى نتائج دراسات مؤسسة التمويل الدولية، نجد أن صناديق الملكية الخاصة ورأس المال الجريء التي تتمتع بتوازن بين الجنسين تحقق عوائد أعلى بنسبة تتراوح بين 10% إلى 20%، كما أن شركات المحفظة التي تدار بقيادات متنوعة يتفوق أداءها على نظيراتها بنسبة تصل إلى 25%، ويحقق هذا التوجه أثراً إيجابية متلاحفة، تتمثل في تعزيز معايير الحوكمة، وتفعيل أدوات دمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بدقة أكبر، وصنع أسواق أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وهو ما يعود بالنفع على كافة جهات تخصيص الأموال، بدءاً من صناديق التقاعد وصولاً إلى صناديق الثروة السيادية، وخلاصة القول، إن إعادة صياغة المرأة لمفهوم القيادة الاستثمارية تساهم في تحصين المنظومة المالية بالكامل، محولة التعددية إلى ميزة تنافسية تدفع بمعدلات الأرباح الإضافية وتحقق الاستقرار لجميع أصحاب المصلحة.

الأداء لا التمثيل

تقييم كفاءة
الصناديق التي تقودها
السيدات



قطاع إدارة الأصول هو عمل قائم على النتائج في جوهره، حيث تتدفق رؤوس الأموال نحو الأداء المتميز، وتكتسب المصداقية من خلال النتائج المحققة، بينما يظل المعيار النهائي للحكم على القيادة هو القدرة على تحقيق عوائد مستمرة ومعدلة حسب المخاطر عبر مختلف دورات السوق، ولكي يكون تعزيز حضور المرأة في الأدوار الاستثمارية أمراً مستمراً ومقبولاً على نطاق واسع، فلا يمكن أن يركز على النوايا أو مجرد التمثيل الجندري فحسب، بل يجب أن يدعمه الأداء القوي، وعليه، فإن السؤال المطروح لا يكمن في مدى أحقية المرأة في لعب دور أكبر في إدارة رؤوس الأموال، بل في مدى قدرة الصناديق التي تقودها السيدات على تقديم أداء يضاهي نظراءها أو يتفوق عليهم، وكما تظهر البيانات بشكل متزايد، فإن حجة التمكين لم تعد تستند إلى الخطابات النظرية، بل أصبحت تثبت صحتها من خلال النتائج الملموسة.



الأداء المقارن للمحافظ الاستثمارية بقيادة نسائية

مقارنة بنسبة 37% فقط للصناديق التي يقودها رجال،⁷ وفي الهند، تتولى مديرات الاستثمار حالياً إدارة نحو 20% من إجمالي الأصول المدارة للصناديق، وهو ما يعادل 13.45 لاک كرور روبية (نحو 149 مليار دولار) حتى أوائل عام 2025، ويبرهن هذا التصاعد على تنامي النفوذ النسائي القابل للتوسع في الأسواق الناشئة،⁸ إن هذه المعطيات لا تمثل حالات استثنائية عارضة، بل هي اتجاهات راسخة تشير إلى أن مشاركة المرأة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق نتائج مرنة وعالية الجودة في قطاع الاستثمار المهني.

إن السؤال الذي ينبادر إلى الأذهان بطبيعة الحال عند مراجعة بيانات الأداء هو: ما هي الخصائص التي تضيفها الفرق المتنوعة وتنعكس بدورها على النتائج؟ وتكمن الإجابة في الفلسفة التي تنتهجها المستثمرات تجاه المخاطر، إذ يتسمن بالمنهجية العالية، والتوجه نحو العمل الجماعي، والنظرة الاستشرافية، كما تسلط الدراسات التجريبية الضوء على تفضيلهن للأطر الهيكلية المنظمة، والتحديد الدقيق لأحجام المراكز الاستثمارية، واختيار السيناريوهات الشاملة، والالتزام بتنوع الأصول، وهي جميعها عوامل مثبتة تحمي المحافظ من التقلبات الحادة دون التضحية بفرص النمو الصاعد^{9,10}، ووفقاً لتحليلات الصناديق، تظهر الفرق المتنوعة بين الجنسين انحرافات معيارية أقل في العوائد وقدرة متفوقة على احتواء الخسائر خلال فترات تراجع السوق، ويتجسد ذلك في البيئات المهنية من خلال وضع ميزانيات صريحة للمخاطر، وتشديد الرقابة على الحوكمة، والتحفيز تجاه الانجراف خلف الصيحات الاستثمارية العابرة، مما يجعل هذا النهج مثالياً للتفويضات المؤسسية التي تضع الحفاظ على رأس المال في مقدمة أولوياتها، ولا يُعد هذا السلوك عزوفاً عن المخاطر، بل هو إدارة حكيمة تتماشى مع متطلبات الصناديق النقاع والأكواف التي تسعى لتحقيق نمو تراكمي مستقر¹¹.

عند مقارنة المحافظ الاستثمارية التي تقودها السيدات بالمعايير المرجعية التقليدية، غالباً ما تعكس النتائج تفوقاً نوعياً واستمرارية في الأداء، وقد أظهرت دراسة معمقة أجراها بنك "غولدمان ساكس" شملت 496 صندوقاً من الصناديق الأمريكية ذات القيمة السوقية الكبيرة، أن فرق الإدارة المختلطة، التي تعتمد غالباً على كوادرنسائية، قد حققت صافي عوائد متفوقة مع مستويات تخدب منخفضة، وذلك ضمن أصول مدارة تُقدر بالتريليونات⁴، كما سجلت المحفظة النموذجية (The Woman Fund)، التي تضم نخبة من مديرات الاستثمار، عائداً سنوياً لافتاً بنسبة 13.8% خلال الفترة من 2009 حتى 2019، متجاوزة بذلك مؤشر مورغان ستانلي لقادة الاستثمار العالميين (MSCI World ESG Leaders) الذي حقق 11.4%⁵، وتؤكد بيانات أبحاث صناديق التحوط هذه الميزة التنافسية عبر فترات الأزمات، مثل فقاعة "دوت كوم" والأزمة المالية العالمية، حيث أظهرت الاستراتيجيات التي تديرها السيدات قدرة على تحقيق أرباح إضافية على المدى الطويل⁶، وتنسحب هذه النتائج على الأسواق العامة والاستثمارات البديلة على حد سواء، مما يؤكد براعة المنهجيات التي تقودها السيدات في إدارة المحافظ خلال طفرات السوق وحالات الركود بدقة وانضباط.

عندما تتولى المرأة زمام القيادة، تبرز نتائج استثنائية تعكسها الأرقام؛ حيث كشف بحث أجرته مؤسسة غولدمان ساكس حول صناديق الأسهم الأمريكية أن الفرق النسائية بالكامل أو الفرق المختلطة قد تفوقت في أدائها على نظرائها من الرجال، وتدير هذه الفرق مجتمعة أصولاً تصل قيمتها إلى 2.3 تريليون دولار، مع تحقيق عوائد متفوقة وملفات مخاطر أكثر استقراراً، فعلى سبيل المثال، نجحت صناديق التحوط التي تقودها نساء في تجاوز المؤشرات المرجعية للسوق بنسبة 48% خلال الفترات التي اتسمت بالتقلبات الحادة، مثل عامي 2020-2021،

⁴ تقرير Confluence، ⁵ تقرير فورس، ⁶ تقرير Confluence، ⁷ تقرير Confluence، ⁸ تقرير Confluence

⁹ طالع المقال، "Fund-Management Gender Composition: The Impact on Risk and Performance of Mutual Funds and Hedge Funds" (2011) Luongo, Angela

Fordham Business Student Research Journal: Vol. 1 : Iss. 1, Article 7

¹⁰ طالع المقال، https://www.sciencpress.com/Upload/JAFB/Vol9%2013_5_2.pdf

¹¹ Gates, Madison and Gates, Madison I., "THE EFFECT OF FEMALE MANAGERS ON MUTUAL FUND PERFORMANCE DURING DOWN MARKETS" (2021). Scripps Senior Theses. 1742. https://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/1742

نماذج صناديق استثمارية ناجحة بقيادة نسائية

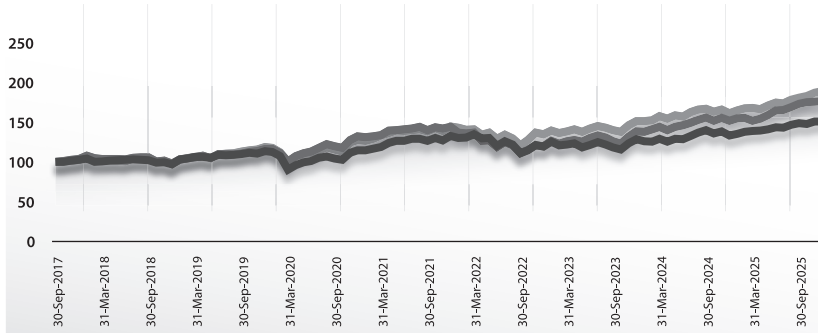
طويل الأمد¹³.

وعلى صعيد رأس المال الجريء أو المغامر، تبرز شركة (Acrew Capital) بقيادة تيريزا غو، والتي تدير أصولاً بقيمة 1.7 مليار دولار، حيث نجحت الشركة مؤخراً في جمع 700 مليون دولار إضافية لدعم الشركات الناشئة في مجالات التقنية المالية، والرعاية الصحية، وأمن البيانات، وقد أصبحت غو في عام 2025 أول امرأة أمريكية تدخل قائمة المليارديرات في قطاع رأس المال الجريء، وهي تتبنى نهجاً يدعم التعددية بغريق عمل يشكّل السيدات والأشخاص ملونو البشرة 83% منه، وهو نهج نجح في جذب التزامات من كبار الشركاء المحدودين (LPs) وأرسى معايير جديدة للشمول في هذا القطاع.

ولا تعد هذه الصناديق حالات استثنائية، بل هي نماذج تجسد قدرة الأدوات الاستثمارية التي تقودها السيدات على تنمية رأس المال المؤسسي من خلال الابتكار والمرونة، وهناك العديد من الأمثلة الأخرى لصناديق تدار بشكل أساسي من قبل نساء، ونجحت في الاستمرار وحافظت على أداء مستقر ومستدام¹⁴.

تتجسد هذه الحقائق بوضوح من خلال نماذج واقعية، حيث برز صندوق (The Woman Fund) بفضل حمله بين الحنكة المالية والأثر المترابط بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، محققاً أداءً فاق المؤشرات المرجعية مع تعزيز قضايا العدالة بين الجنسين في آن واحد¹².

وفي سياق متصل، أحدثت كاثي وود، من خلال (ARK Invest)، تحولاً جذرياً في عالم الصناديق المتداولة (ETFs) عبر تحويل الرهانات القوية على الابتكارات المزعجة إلى استراتيجيات محافظ رئيسية، محققة مكاسب لافتة خلال دورات النمو القائمة على التقنية، وقد حقق صندوقها الرائد (ARK Innovation ETF) قفزة نوعية بنسبة 35.5% في عام 2025، مدفوعاً بحماس المستثمرين تجاه قطاعي الذكاء الاصطناعي والرعاية الصحية، ورغم أن الصندوق لا يزال يسجل عائدات سنوياً سلبياً على مدار خمس سنوات، إلا أن وود لا تزال من أبرز المدافعين عن التقنيات التحويلية، حيث تعكس الاستثمارات الجوهرية في شركات مثل (Tesla) و(Roku) و(Coinbase Global) التزامها الراسخ بإحداث تغيير جذري



صندوق
فانغارد غلوبال
ويلينغتون
VGWAX

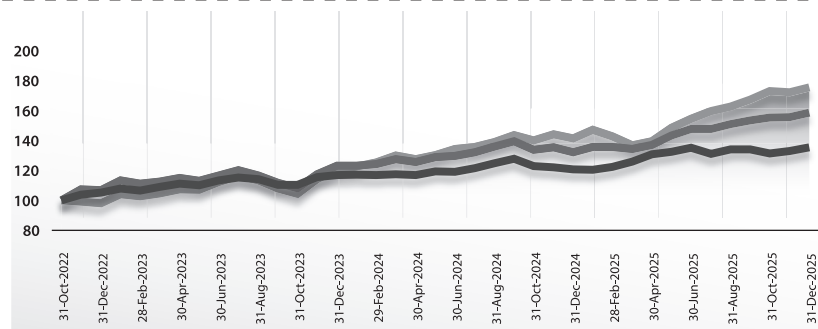
إجمالي صافي الأصول:

USD 2,761.9m

مدير الصندوق:

ناتاليا كوفمان (مدير صندوق منذ التأسيس)،
لورين ل. موران (مدير صندوق منذ التأسيس)

المصدر: مجموعة بورصة لندن - كما في 13 يناير 2026



صندوق بلاك روك
فيوتشر وايز إيرلي
دايز أغريغيتور
BlackRock

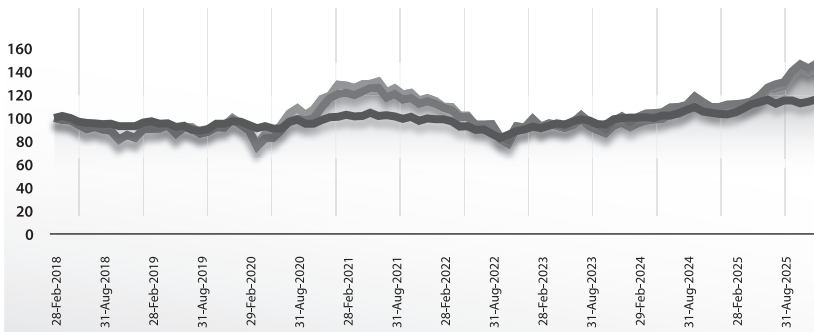
إجمالي صافي الأصول:

GBP 6,163.93m

مدير الصندوق:

كارولين بلاور، ستيف ووكر، ستيفن دير

المصدر: مجموعة بورصة لندن - كما في 13 يناير 2026



روبال لندن للأسهم في الأسواق الناشئة



إجمالي صافي الأصول:

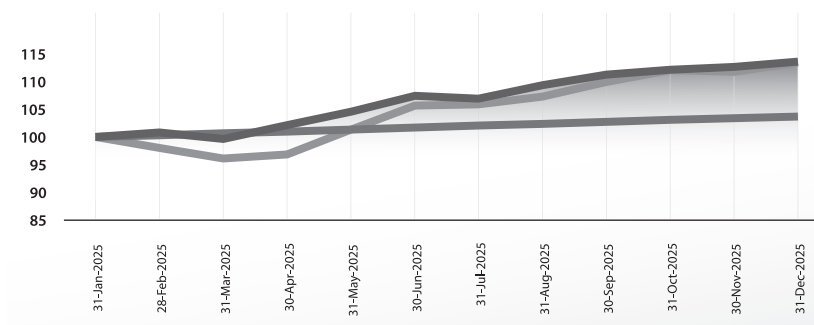
GBP 7,084.89m

مديره الصندوق:

جوجو تشين، مايكل سبورت

Tilt Z Acc روبال لندن للأسهم في الأسواق الناشئة
مؤشر MSCI للأسواق الناشئة (إجمالي العائد بالدولار الأمريكي)
أذونات الخزانة البريطانية لأجل 3 أشهر

المصدر: مجموعة بورصة لندن - كما في 13 يناير 2026



صندوق بلاك روك فيوتشر وايز إيرلي دايز أغريغيتور



إجمالي صافي الأصول:

غير متوفر

مديره الصندوق:

بينيتا كومار (مدير صندوق منذ التأسيس)،
بروس أرمسترونج (مدير صندوق منذ التأسيس)،

صندوق بلاك روك أديتوم للتخصيص العالمي المفتوح - فئة أ
مؤشر أذونات الخزانة الأمريكية لإجمالي العائد لأجل 3 أشهر بالدولار الأمريكي
مؤشر المزيج المتوازن للأصول المختلفة بالدولار الأمريكي - عالمي

المصدر: مجموعة بورصة لندن - كما في 13 يناير 2026

رؤى من المنطقة

كسر الحاجز الاجتماعي في أسواق رأس المال



رؤى منطقة دول مجلس التعاون الخليجي

تشهد دول مجلس التعاون الخليجي تقدماً ملموساً يمزج بين المحفزات التنظيمية والروح الريادية؛ حيث أدت حصص التمثيل النسائي في مجالس الإدارة بالمؤسسات والشركات في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى طفرة بنسبة 200% في عدد المقاعد التي تشغلها السيدات بين عامي 2021 و2024، وهو ما انعكس إيجاباً على مهام الإشراف الاستثماري، كما تعيد السيدات من ذوات الملاءة المالية العالية صياغة النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة، من خلال توجيه الثروات نحو الشركات الناشئة، وإتاحة فرص العمل، والابتكار، وتبرز "مجموعة سيدات الأعمال للاستثمار الملائكية" (Women's Angel Investment Network) كنموذج رائد، حيث تعمل على تمكين المستثمرات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لدعم المشاريع ذات الإمكانيات العالية¹⁶.

وفي سياق متصل، أحدثت مجموعة "وومن سبارك" (Women Spark)، مقرها السعودية وتعد ضمن كبرى مجموعات الاستثمار الملائكي النسائية في المنطقة، صدىً واسعاً في الكويت من خلال ضخ رؤوس الأموال في الشركات الناشئة القابلة للتوسع، مما استقطب أكثر من 100 مستثمرة في أيام عرض المشاريع¹⁷، كما تعد القطاعات المصرفية ومنصات الصناديق السيادية مراكز حيوية تشهد ارتفاع المرأة إلى أدوار مؤثرة في تدفقات رؤوس الأموال بالمنطقة.



تسليط الضوء على دولة الكويت

تضطلع المرأة في الكويت بدور متزايد الأهمية في القطاع المالي، حيث تمثل نحو 35% من القوى العاملة في القطاع المصرفي، وتشغل ما يقرب من 26% من المناصب القيادية في البنوك، وفي بنك الكويت المركزي، تشغل الكوادر النسائية 41% من مناصب الإدارة العليا ويشكلن 58% من إجمالي الموظفين، مما يؤكد دورهن المتنامي في عملية صنع القرار، ويتماشى هذا التقدم مع رؤية "كويت جديدة 2035" والهدف الخامس من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، واللذين يشددان على تعزيز القيادة الاقتصادية للمرأة، لا سيما في المؤسسات المالية والأدوار المرتبطة بالاستثمار^{18, 19}.

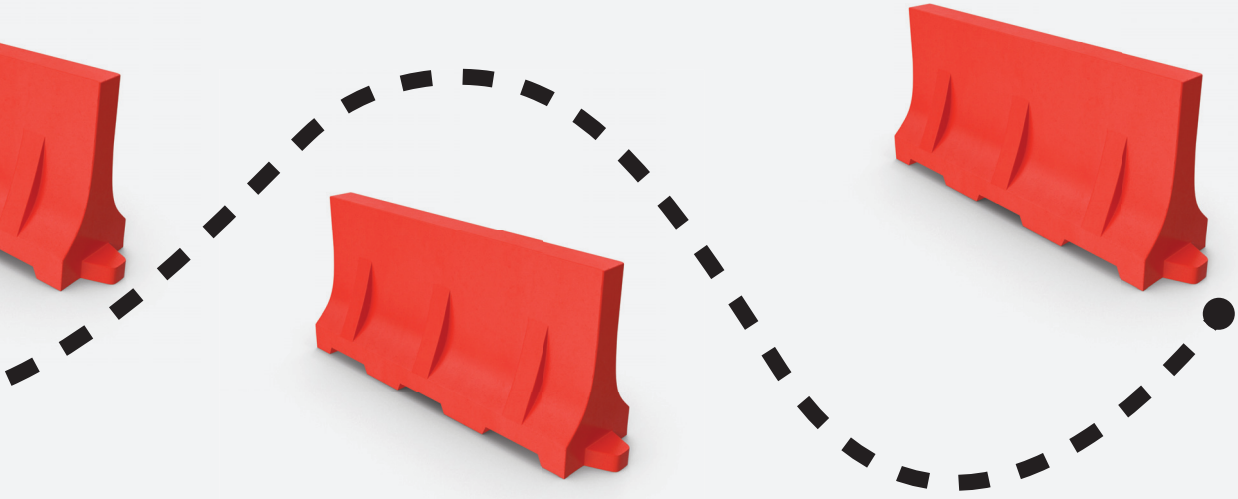


المشهد العالمي

حتى في الدول المتقدمة، حيث يُعد التنوع في القوى العاملة محورياً أساسياً تركز عليه الشركات، تكشف الأرقام عن واقع واضح، فمن بين ما يقرب من 146,000 موظفة وموظف شملهم الاستقصاء في شركات إدارة الأصول بالولايات المتحدة، بلغت نسبة الإناث 44% فقط، وهي نسبة تقل بكثير من ست نقاط مئوية عن المعدل الوطني لمشاركة المرأة في القوى العاملة، ويصبح هذا التمثيل المحدود أكثر وضوحاً عند النظر إلى المؤهلات المهنية الشاملة.

ووفقاً لبيانات معهد المحللين الماليين المعتمدين الصادرة في يونيو 2024، لا تمثل السيدات سوى أقل بقليل من 20% من إجمالي أعضائه حول العالم، وقد اتسم التقدم في هذا الصدد بالبطء التدريجي، حيث لم يرتفع مستوى التمثيل إلا بنسبة 1.5 نقطة مئوية فقط على مدار العقد الماضي، وعلى الرغم من الحوارات الدائرة في القطاع حول التنوع والشمول، إلا أن وتيرة التغيير لا تزال دون الأمول¹⁵.

وفي حين يتزايد إقبال الكوادر النسائية على مجال إدارة الأصول، إلا أن الأدوار القيادية وصناعة القرار لا تزال تتركز بشكل رئيسي في أيدي الرجال، لذا، فإن تحقيق التكافؤ بين الجنسين لا يزال هدفاً بعيد المدى يتطلب التزاماً حقيقياً من الشركات وقادة القطاع؛ فمسار التقدم يتحرك بوتيرة غير مناسبة، ولا تزال الفجوة في وظائف الاستثمار العليا وإدارة المحافظ الاستثمارية واضحة للعيان.



ما وراء التحيز

تجاوز معوقات المساواة

تحديات الشمول

الأسمه الخاصة وصناديق التحوط في إبطاء وتيرة الترقى من وظائف التحليل إلى مستويات الشراكة الإدارية.^{22, 21}

صعوبة الحصول على رأس المال الأولي، فحتى أعلى مديرات الاستثمار أداء يواجهن تحديات في تأمين رأس المال التأسيسي، نتيجة التحيزات التي تقلل من قيمة ميزاتهن التنافسية.²³

الجمود المؤسسي، بدءاً من نقص برامج الرعاية المهنية وصولاً إلى متطلبات السفر المرهقة، تظل "سلسلة الكفاءات" عرضة لفقدان الكوادر النسائية المتميزة.

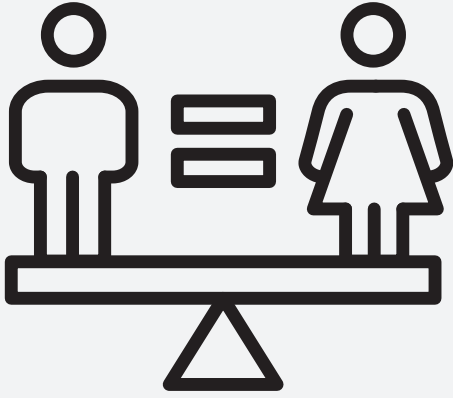
تواجه المرأة في قطاع إدارة الاستثمار عوائق ملموسة ومتعددة الأوجه تعرقل مسيرتها المهنية، منها:

يؤدي التمييز الثقافي والتصورات المسبقة عن مخاطر الاستثمار إلى تقويض فرص التمويل، حيث لا تحصد الشركات الناشئة التي تقودها السيدات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سوى 1% إلى 1.5% فقط من إجمالي تمويل رأس المال الجريء، على الرغم من معدلات قيادة الأعمال الاستثنائية لديهن.²⁰

عدم شفافية شبكات العلاقات، إذ تساهم تحالفات العلاقات التقليدية في قطاعي

ظل هذا المشهد، بدأ التركيز يتحول من العوامل التاريخية التي أعاقت تقدم المرأة إلى استكشاف مكامن الزخم المتصاعد، وكيفية تحويل القدرات والكفاءات إلى أدوار قيادية ومراكز لصناعة القرار في تخصيص رؤوس الأموال عبر قطاعات إدارة الاستثمار، والأسواق الخاصة، والتغنيات المالية، وريادة الأعمال.

ومع ذلك، فإن هذه التحديات ليست ثابتة، بل تخضع بشكل متزايد للاختبار بفعل التحولات الهيكلية التي تعيد تشكيل القطاع، فمع تطور الأسواق المالية، وتغير نماذج الأعمال، ومساهمة التكنولوجيا في خفض عوائق الدخول التقليدية، بدأت تلوح في الأفق مسارات جديدة لم تكن موجودة قبل عقد من الزمان، وفي



الفرص الناشئة للمرأة في القطاع المالي بمنطقة مجلس التعاون الخليجي

التكنولوجية، فضلاً عن تزايد طلب المستثمرين على الرؤى والمنظورات الحديثة، واستناداً إلى البيانات الأخيرة والمتغيرات الإقليمية، لا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي وفي الكويت، نستعرض فيما يلي نظرة موسعة على الفرص الجوهرية التي تعيد صياغة آليات الوصول إلى تخصيص رؤوس الأموال والقيادة.^{24, 25}

تتأهب المرأة العاملة في مجال الاستثمار، بدءاً من إدارة الأصول والأسهم الخاصة ورأس المال الجريء، وصولاً إلى صناديق التحوط والأدوار القيادية في الشركات، لدخول مشهد حافل بالفرص الناشئة، ولا تعد هذه الفرص مجرد عوود عابرة، بل هي توجهات ملموسة مدفوعة بالتحويلات في الثروات، والمحفزات التنظيمية، والقفزات

الأسواق الخاصة: الآفاق الجديدة للتوسع والشمول

(LPs) والشركاء العاميين (GPs) ومخصصي رؤوس الأموال في قطاع الاستثمارات البديلة.³⁰

◀ **شركات إدارة الاستثمار التي تقودها السيدات:** تُظهر أبحاث مؤسسة التمويل الدولية أن رأس المال الخاص المدار "من قبل السيدات ولأجلهن" يعزز تمويل الشركات المملوكة لسيدات، حيث تحقق الفرق المتنوعة عوائد متفوقة تصل إلى 25% أفضل في أداء المحافظ الاستثمارية³¹، وتساهم الشركات الناشئة في الكويت، والتي تقود السيدات 41% منها، في دعم هذا المسار عبر توفير تدفق مستمر للصفقات لتفويضات رأس المال الجريء والأسهم الخاصة.³²

◀ **ملاءمة القطاع:** إن انخفاض عوائق الدخول إلى الصناديق المتخصصة (مثل صناديق الأسهم الخاصة ذات الأثر الاجتماعي الموجهة للمرأة) يجذب مؤسسات تمويل التنمية وصناديق الثروة السيادية التي تسعى لتحقيق ميزات تنافسية في الحوكمة.³³

تشهد الأسواق الخاصة، التي تشمل الأسهم الخاصة، ورأس المال الجريء، والبنية التحتية، والائتمان الخاص، نمواً كبيراً، حيث يتوقع أن تصل قيمتها عالمياً إلى 41 تريليون دولار بحلول عام 2030، والمرأة مهياً لقيادة هذا التحول، وبخلاف شركات الأسواق العامة التقليدية ذات الهياكل الهرمية الثابتة، تسمح هذه الفئات من الأصول ببناء فرق عمل "من الصفر"، مما يساعد في تجاوز شبكات العلاقات التقليدية المنغلقة.^{26, 27}

◀ **الزخم الخليجي:** ارتفع عدد صفقات الأسهم الخاصة في دول الخليج إلى 21 صفقة في الربع الثالث من عام 2025 وحده، مقارنة بـ 12 صفقة سابقاً، مع قيام رائدات الأعمال بإعادة استثمار الأرباح في الشركات الناشئة وإتاحة فرص العمل²⁸، وفي دولة الإمارات، تمتلك السيدات 30% من المحافظ العقارية (وهي أحد الركائز الأساسية للأصول الخاصة)، مما يمزج بين الاستقرار والعوائد المرتفعة²⁹، كما تساهم الفعاليات المتخصصة، مثل "قمة المرأة في الأسواق الخاصة" (ديسمبر 2026)، في تعزيز التعاون بين الشركاء المحدودين

العلاقة بين الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والتمويل المستدام: الموازنة بين القيم والعوائد

ساهمت النساء بدور محوري في نمو الاستثمارات المرتبطة بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، التي بلغت قيمتها 41 تريليون دولار أمريكي بنهاية عام 2025، وذلك نتيجة نهجهم الاستثماري طويل الأجل والمتنوع في إدارة المحافظ.³⁴



التقنيات المالية والتمويل الرقمي: تعميم فرص الوصول

تساهم التقنيات المالية (Fintech) في تقليص دور التمييز التقليدي، وتتيح للمرأة إطلاق منصات استثمارية، وصناديق مؤشرات متداولة، وأدوات استثمارية دون الحاجة إلى رأس مال تأسيسي ضخم.

الميزة التنافسية في الكويت

تساهم معدلات تأسيس الشركات الناشئة المرتفعة بين السيدات في الكويت (41%) في تأمين تدفق مستمر للصفقات في قطاع التقنيات المالية، كما تعمل الموارد المتاحة عبر الإنترنت على سد فجوات المعرفة لدى صانعات الثروات الجدد.⁴⁵

04

محركات الابتكار

أشارت توجهات عام 2025 إلى تبني السيدات لاستراتيجيات رقمية طويلة المدى، تشمل صناديق المؤشرات المتداولة والمستشارين الأليين وسلسلة الكتل (Blockchain)، لتستفيد من تنامي مستويات الثقافة المالية⁴³، وتعد روث بورات (Ruth Porat) من شركة "ألفابت" (Alphabet) نموذجاً بارزاً في حوكمة التقنيات المالية على مستوى الشركات الكبرى.⁴⁴

03

الطفرة الإقليمية

تعيد السيدات في دول مجلس التعاون الخليجي استثمار رؤوس أموالهن في الشركات الناشئة بقطاع التقنيات المالية عبر مجموعات مثل "مجموعة سيدات الأعمال للاستثمار الملائكية" في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لدعم المشاريع التي تساهم في إتاحة فرص العمل، كما وسعت مجموعة "وومن سبارك" السعودية نطاق أعمالها لتشمل الكويت، حيث قامت بتمويل مشاريع في التجارة الإلكترونية والتقنيات المالية خلال أيام عرض المشاريع⁴².

02

الاستثمار في الابتكار

مع وصول الاستثمارات العالمية في التقنيات المالية إلى مستويات قياسية، تعمل شبكات رأس المال الجريء والصناديق التي تقودها السيدات على دعم الموجة التالية من الحلول الابتكارية، ويشمل ذلك المستشارين الأليين (Robo-advisors)، ومنصات سلسلة الكتل (Blockchain) وتحليلات الذكاء الاصطناعي، والأصول الرقمية المشفرة (Tokenized Assets)، وهي أدوات تخفض حواجز الدخول أمام الكوادر الجديدة في مجالات إدارة الأصول والاستثمارات البديلة.⁴¹

01

تحول دور المرأة في إدارة الثروات: تشير توقعات بنك "يوبي إس" إلى أن السيدات في دول الخليج يصدن وراثته ثروات كبيرة، وهو ما يغير دورهن من مجرد "وريثات سلبيات" إلى "مخصصات نشطات" لرؤوس الأموال؛ حيث يبدن اهتماماً متزايداً بقطاعات رأس المال الخاص، والعقارات، والاستدامة⁴⁶.

برامج التمكين: تعمل دول الكويت وقطر والبحرين وعمان على توسيع نطاق المبادرات التعليمية وريادة الأعمال، مما يساهم في بناء مهارات الحوكمة اللازمة للمشاركة بفعالية في لجان الاستثمار.

الارتباط المؤسسي: يؤثر تزايد تمثيل المرأة في مجالس الإدارة (كما هو الحال في دولة الإمارات التي ارتفع فيها عدد المقاعد النسائية ليصل إلى 141 مقعداً في عام 2024) بشكل مباشر على قرارات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتخصيص الموارد، وفي هذا السياق، تسعى المكاتب العائلية بشكل حثيث لاستقطاب مستشارات ماليات لضمان سلاسة عمليات تعاقب الأجيال وإدارة الانتقال.^{47, 48}



توقعات التنوع بين الجنسين في القيادة الاستثمارية

بالنظر إلى أفق عام 2030 وما بعده، تشير المؤشرات إلى تحول جذري في مستوى تمثيل المرأة في القيادة الاستثمارية، مدفوعاً بتفويضات الشركاء المحدودين، والإصلاحات التنظيمية، وإثبات كفاءة الأداء، ومن المتوقع أن تتجاوز نسبة مديرات الصناديق الاستثمارية 20% عالمياً (مقارنة بنسبة 12.5% حالياً)، مع تصدر الأسواق الخاصة لهذا التوجه، حيث أصبحت الفرق المتنوعة هي المعيار السائد لتحقيق عوائد الربع الأعلى (Top-quartile returns)^{51, 50}، وفي قطاعات الاستدامة (ESG) والتقنيات المالية، قد تتولى السيدات إدارة نصف سوق الاستدامة البالغة قيمته 41 تريليون دولار، تزامناً مع قيام جهات تخصيص رؤوس الأموال، مثل صناديق الثروة السيادية ومؤسسات تمويل التنمية، بإدراج مؤشرات النوع الاجتماعي ضمن إجراءات العناية الواجبة، وضخ مليارات الدولارات كالتزامات تمويلية في شركات الإدارة التي تقودها نساء⁵².

وعلى صعيد المنطقة، سوف تتسارع وتيرة التقدم في دول الخليج؛ حيث ستمتد حصص التمثيل النسائي المطبقة في مجالس الإدارة (والتي سجلت بالفعل زيادة بنسبة 200% في مقاعد السيدات بالإمارات) لتشمل لجان الاستثمار وفي الوقت ذاته، ستساهم الشركات الناشئة في الكويت، والتي تقود السيدات 41% منها، في رفد القيادات في قطاعي رأس المال الجريء والأسهم الخاصة^{53, 54, 55}، وبحلول الفترة بين 2027 و2030، يمكن لرؤية "كويت جديدة 2035" أن تضع المرأة الكويتية في موقع المحرك الأساسي لصناديق التقنيات المالية الخضراء وصناديق الاستثمار ذات الأثر، مما يمزج بين استراتيجيات التحول عن النفط والبنية التحتية الرقمية.

شركاء الاستثمار المحدودون (LPs) والمحفزات التنظيمية: تدفق رؤوس الأموال نحو التنوع

يفرض شركاء الاستثمار المحدودون (مثل صناديق التقاعد وصناديق الثروة السيادية) حالياً معايير صارمة تتعلق بمؤشرات النوع الاجتماعي عند اختيار شركات إدارة الاستثمار، مع توجه ملحوظ نحو تخصيص رؤوس أموال تأسيسية للصناديق التي تقودها السيدات⁴⁹، وتساهم الإصلاحات الهيكلية، ونظام حصص التمثيل (الكوتا)، والمراكز المالية المتطورة في دول الخليج في توفير بيئات عمل شاملة، حيث تستهدف الأطر التنظيمية في الكويت تمكين المرأة من تولي مناصب القيادة المالية.

تتطلب هذه الفرص المتاحة اتخاذ إجراءات فعلية، تشمل برامج التوجيه المهني، والتمويل الموجه، وبرامج الثقافة المالية، وبالنسبة للمحلات الطامحات لتولي منصب الرئيس التنفيذي للاستثمار أو رائدات الأعمال اللاتي يسعين لتأسيس صناديق استثمارية، فإن الرسالة واضحة، وهي أن الأسواق الخاصة، ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، والتقنيات المالية مسارات حيوية نحو القيادة، يعزز زخمها توجهات السياسات ومنعيرات الثروات في دول الخليج، والنتيجة هي بناء منظومة استثمارية أكثر مرونة وابتكاراً، حيث يمثل إدماج المرأة محركاً لتحقيق عوائد استثنائية.



من المشاركة إلى صلاحيات تخصيص رأس المال

المرأة وإعادة تشكيل حركة رؤوس الأموال في دول الخليج

جانا تريك، المدير العام لمنطقة الشرق الأوسط - مجموعة أكسفورد للأعمال

خاص في مجالات التجارة الإلكترونية والتقنية المالية والصناعات الإبداعية، وقد نجح عدد من هذه الشركات في استقطاب تمويل مؤسسي وخاص، بما يعكس تنامي الثقة في المشاريع التي تقودها النساء، وفي الوقت نفسه، يتزايد تأثير الدور الذي تؤديه النساء داخل المكاتب العائلية وشركات الاستثمار التي توجه رؤوس الأموال نحو الائتمان الخاص، والشركات المدرجة متوسطة الحجم، والمشاريع التجارية في مراحل النمو.

وعلى مستوى حركة رأس المال الجريء في دول الخليج، برزت الصناديق التي تقودها نساء أو تعتمد قيادات مختلطة بين الجنسين كمستثمرين بارزين في منصات التقنية والرعاية الصحية في مراحل التمويل المبكرة، وهي قطاعات تدعم نمو الإنتاجية وتتيح فرص العمل، وتشير دراسات دولية كذلك إلى أن فرق الاستثمار المتنوعة من حيث النوع الاجتماعي تميل إلى تخصيص رأس المال بشكل أكثر اتساقاً للقطاعات الابتكارية والخدمية، التي تشكل محوراً أساسياً في استراتيجيات تنويع الاقتصاد.

كما تعكس حركة أسواق المال العامة هذا الاتجاه، حيث تولي شركات إدارة الأصول التي تمتلك هيكلية قيادية أكثر توازناً اهتماماً أكبر بجودة الحوكمة والإفصاح المالي واستراتيجيات الأعمال طويلة الأجل، ما يدعم استقرار التقييمات ويحد من التعرض للتقلبات قصيرة المدى.

الانتقال من الامتلاك الصلاحيات

لقد دعمت التطورات المؤسسية هذا الانتقال، حيث

بصفتي مقيمة في منطقة الخليج لما يقرب من 15 عاماً، لاحظت أن مفهوم "الوصول" و"التمثيل" كانا محور النقاشات حول دور المرأة في القطاع المالي الخليجي لفترة طويلة، وانصب الاهتمام على زيادة المشاركة في الخدمات المصرفية، وإدارة الاستثمارات، والأدوار الاستشارية، فضلاً عن تعزيز التوازن بين الجنسين في مستوى القيادات العليا، ورغم أهمية هذه التطورات، إلا أنها لا تعكس سوى جزء بسيط من تحول أوسع نطاقاً وأقوى تأثيراً؛ إذ تنتقل المرأة في دول مجلس التعاون الخليجي، وبشكل متزايد، من دور "المشارك" في الأسواق المالية إلى دور "صانع القرار" الذي يصيغ آليات تخصيص رأس المال، ويحمل هذا الانتقال تداعيات جوهرية على النمو الاقتصادي، والتنويع، والاستقرار طويل الأمد، فمع تولي المزيد من النساء مقاعد في لجان الاستثمار، وإشرافهن على المحافظ المالية، وقيادتهن للصناديق، بدأت أنماط إدارة رأس المال تتغير تدريجياً.

تحول أولويات الاستثمار

تتجلى ملامح هذا التحول بشكل متزايد، فعلى مستوى المنطقة، أظهرت فرق الاستثمار التي تتمتع بقيادات أكثر تنوعاً مستويات أعلى من التفاعل مع القطاعات المرتبطة بالتنمية طويلة المدى، بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والتقنية المالية والخدمات اللوجستية والطاقة المتجددة، إضافة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ف نجد في دولة الكويت، على سبيل المثال، أن بيانات حديثة تشير إلى أن أكثر من 40% من الشركات الناشئة باتت تُدار من قبل نساء،⁵⁶ مع تمثيل قوي بشكل



الأثار الأوسع نطاقاً

يعكس صعود المرأة لتصبح صانعة قرار في تخصيص رأس المال، من منظور النظام المالي الشامل، تحولاً تدريجياً نحو حوكمة مالية أكثر مهنية وشفافية، حيث تصبح سلطة التخصيص أقل اعتماداً على العلاقات غير الرسمية وأكثر ارتباطاً بالعمليات المؤسسية.

وبالنسبة لوضعي السياسات والجهات التنظيمية، يعزز هذا التوجه من أهمية تقوية معايير الإفصاح، ودعم مديري الأصول البديلة، وتوسيع مشاركة المستثمرين المؤسسين، أما بالنسبة للمؤسسات المالية، فإنه يسلط الضوء على قيمة التطوير المنهجي للمواهب وبناء مسارات منظمة لتعاقب القيادات.

استشراف المستقبل

ما يزال انتقال المرأة من ضيق المشاركة إلى رحابة صلاحيات تخصيص رأس المال في طور التبليور، إلا أن اتجاهه بات واضحاً بشكل متزايد، فمع تولي عدد أكبر من النساء مسؤوليات اتخاذ القرار الاستثماري، من المتوقع أن تصبح أنماط توجيه رأس المال في دول الخليج أكثر تنوعاً، وأكثر تركيزاً على المدى الطويل، وأقوى دعماً للتحول الاقتصادي.

وبالنسبة لدولة الكويت، يتماشى ذلك بشكل وثيق مع الأهداف الوطنية المتعلقة بتطوير القطاع الخاص ودعم الأسواق المالية، وسوف يعتمد الأثر طويل المدى على استمرار التقدم في مجالات الحوكمة والشفافية وإتاحة التمويل.

وفي إطار استراتيجية تنمية أشمل، يمثل توسيع نطاق صلاحيات التخصيص آلية عملية لتحسين كفاءة رأس المال وتعزيز مرونة الاقتصاد، ومع مرور الوقت، يمتلك هذا التحول القدرة على إعادة تشكيل "هوية" المشاركين في القطاع المالي، وكذلك تحديد آلية دعم الأنظمة المالية للنمو المستدام.

تقدمت المرأة نحو المناصب العليا بفضل زيادة فرص الحصول على المؤهلات المهنية، والانخراط في برامج القيادة، وتلقي التدريب المتخصص، كما ساهمت مبادرات في المنطقة، بما في ذلك برامج التطوير الداخلي في البنوك وشركات الاستثمار، في تمهيد مسارات ترقية أكثر وضوحاً وسلاسة.

وفي الوقت ذاته، أدى النمو المتسارع للمكاتب العائلية وأوعية الاستثمار الخاصة في الكويت وبقية دول الخليج إلى إيجاد نقاط دخول جديدة في مجال تخصيص رأس المال، وتمتاز هذه الهياكل بكونها أكثر مرونة وأقل هرمية من المؤسسات التقليدية، مما يسمح للكفاءات المهنية بتولي مسؤوليات صنع القرار في مراحل مهنية مبكرة.

ومع ذلك، يبقى هذا التقدم غير متكافئ، فرغم تحسن مستويات المشاركة في المراحل الوظيفية المبكرة والمتوسطة، ما تزال لجان الاستثمار العليا وفرق قيادة الصناديق تعاني من عدم توازن نسبي في التنوع بين الجنسين، وسوف تحدد سرعة سد هذه الفجوة وتيرة الانتقال نحو توزيع أوسع لصلاحيات تخصيص رأس المال.

العوائق والتحديات

ما تزال هناك عوائق تنظيمية رغم هذا التقدم، إذ يظل الوصول إلى تجمعات رؤوس الأموال الكبيرة محدوداً، كما تستمر الشبكات غير الرسمية في التأثير على قرارات الاستثمار في بعض المجالات، وتختلف جودة البيانات ومعايير الإفصاح المؤسسي بين القطاعات.

كما يلعب الجمود المؤسسي دوراً في هذا الصدد، إذ غالباً ما تتسم أنظمة الترقية وعمليات تخطيط التعاقب الوظيفي بالبطء في التغيير، مما يحد من الوتيرة التي تتحول بها المشاركة إلى سلطة فعلية، وسيكون معالجة هذه الحواجز أمراً ضرورياً للحفاظ على الزخم الحالي.

قصص ملهمة

رائدات صنعن الفرق في القطاع



لم تكن القيادة في قطاع إدارة الأصول (كحال أي قطاع آخر) يوماً حكرًا على صيغة نمطية أو مسار خطي واحد، فبينما تتطور الأسواق والمنتجات والتقنيات، تظل مهارات القيادة الجوهرية التي تحدد النجاح على المدى الطويل عابرة للاعتبارات النوعية (ذكر/ أنثى)، وهي: حصافة التقدير في ظل بيئات غير مستقرة، والأمانة في إدارة رؤوس أموال العملاء، والقدرة على التوسع المؤسسي، والثقة في قيادة الأعمال عبر الدورات الاقتصادية المختلفة، فالاختلاف هنا ليس في الغاية، بل في المسارات المتخذة للوصول إليها.

وعلى مدى عقود، رسم قطاع الاستثمار صورة ضيقة للقيادة، غالباً ما كان يحددها المسار المهني التقليدي في إدارة المحافظ أو التدرج الوظيفي النمطي، غير أن الواقع يؤكد أن إدارة الأصول كانت دائماً تتطلب مجموعة أوسع من الكفاءات، تشمل الانضباط التشغيلي، وكسب ثقة العملاء، والالتزام بإدارة المخاطر، والرؤية الاستراتيجية، والقدرة على الموازنة بين الابتكار والمسؤولية الائتمانية، وقد تمكنت السيدات اللاتي بلغن أعلى المناصب في هذا القطاع من تحقيق ذلك عبر إتقان هذه المهارات الشمولية، وغالباً من خلال رحلات مهنية متباينة، وعبر حقب زمنية مختلفة من عمر الأسواق.

وتتعد هذه المسارات لتشمل التدرج التقليدي في إدارة المحافظ، أو قيادة عمليات التحول المؤسسي الشامل لمواكبة المتغيرات المعاصرة، أو إثبات أن التميز التشغيلي وبناء المنصات الاستثمارية يمكن أن

يكون مساراً لا يقل قوة للوصول إلى القمة.

إن السيدات اللاتي تمتد قصصهن عبر أجيال ونماذج أعمال وأساليب قيادية متنوعة، قد أثبتن أنه لا توجد طريقة وحيدة للقيادة في مجال إدارة الأصول، ومن خلال تبني مسارات مختلفة، سواء كانت مرتكزة على الاستثمار، أو مدفوعة بالتحول، أو مستندة إلى الكفاءة التشغيلية لم تكتف هؤلاء الرائدات بتنمية شركاتهم فحسب، بل ساهمن في توسيع مفهوهن القيادة في قطاع الاستثمار للأجيال النسائية القادمة.



ماري كالاغان إردو

الرئيس التنفيذي لقطاع إدارة
الأصول والثروات،
جي بي مورغان تشيس

JPMorganChase

بدأت مسارها المهني من الدراسة الجامعية في "جورج تاون" وصولاً إلى الحصول على ماجستير إدارة الأعمال من "هارفارد"، وانضمت إلى "جي بي مورغان" (والشركات التابعة لها آنذاك) في التسعينيات، حيث صنعت سجلاً حافلاً في إدارة المحافظ وأدوات الدخل الثابت، ثم تولت قيادة البنك الخاص (2005-2009)، قبل أن يتم تعيينها رئيساً تنفيذياً لقطاع إدارة الأصول والثروات في عام 2009.

وقد لعبت "إردو" دوراً محورياً في عبور الأزمة المالية 2008-2009، وكان عليها بناء مصداقية مهنية راسخة ضمن إدارة عليا يهيمن عليها الرجال، بينما كانت تحير أحد أكثر قطاعات البنك تعقيداً وامتنالاً للأطر التنظيمية وحساسية تجاه العملاء، وجمع صعودها المهني بين المصداقية الفنية (النابعة من خلفيتها في الاستثمار) والقيادة التشغيلية (من البنك الخاص وصولاً إلى قطاع إدارة الأصول والثروات).

وعلى مدار 17 عاماً، حافظت على منصبها عبر دورات اقتصادية متعددة، حيث عملت على توسيع نطاق أعمال قطاع إدارة الأصول والثروات في "جي بي مورغان" عبر القنوات المؤسسية وقنوات الثروات، محققة تدفقات وأصولاً مدارة تُقدر بترليونات الدولارات، وإيرادات قياسية تحت قيادتها.

يمثل المسار الذي خطته إردو نموذجاً قابلاً للتكرار في التدرج الوظيفي: من التميز الفني إلى قيادة علاقات العملاء، ثم المسؤولية الكاملة عن الأرباح والخسائر، وهو ما يسלט الضوء على نهج المؤسسات في ترقية الكوادر النسائية التي تجمع بين المصداقية الاستثمارية والقدرة على الإدارة التجارية، كما أن نجاحها المشهود يرسخ لمكانة المرأة في قيادة كبرى المؤسسات العالمية لإدارة الأصول.



أبيغيل جونسون

رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة
فيديلتي للاستثمارات



بدأت مسارها الأكاديمي بالحصول على درجة البكالوريوس في تاريخ الفن، أعقبها الحصول على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة "هارفارد" عام 1988، وانضمت إلى شركة "فيديلتي" في أواخر الثمانينيات، وتدرجت في المناصب ضمن قطاعات إدارة الأصول وتجزئة الخدمات المالية، حتى تولت منصب الرئيس في عام 2012، ثم الرئيس التنفيذي في عام 2014، ورئيس مجلس الإدارة في عام 2016، لترسخ بذلك سيطرة عائلتها على ملكية الشركة وإدارتها، وقد تضمنت رحلتها المهنية خيارات مفصلية عديدة، من بينها إدارة عملية تعاقب القيادة داخل شركة عائلية (رما تفرضه من تعقيدات في الحوكمة وتوقعات الأجيال)، وتطوير نماذج المنتجات القائمة؛ حيث نجحت في إعادة توازن أعمال "فيديلتي" بعيداً عن الاعتماد الكلي على الصناديق الاستثمارية، كما اتخذت رهانات جريئة في مراحل مبكرة على التقنية والأصول الرقمية، مما جعل الشركة في طليعة المؤسسات التي تقدم خدمات حفظ وتداول العملات الرقمية للجهات المؤسسية، وأدت جونسون دوراً جوهرياً في التحول التقني لشركة "فيديلتي"، حيث دفعت بها نحو قطاعات التقنيات المالية، وحفظ وتداول الأصول الرقمية، وتوسيع قنوات الوساطة والاستشارات المالية، مع إعادة توجيه أجزاء رئيسية من الأعمال نحو الخدمات القائمة على التقنية والاستشارات.



جيني جونسون

رئيس مجلس الإدارة والرئيس
التنفيذي لشركة
فرانكلين تمبلتون

حظيت جيني بمسيرة مهنية طويلة وحافلة داخل شركة "فرانكلين تمبلتون" منذ انضمامها إليها عام 1988، حيث تولت أدواراً قيادية شملت قطاعات العمليات، والتكنولوجيا، وإدارة الثروات، والاستثمارات البديلة، وتدرجت في المناصب لتصبح نائبة لرئيس العمليات في عام 2010، ثم رئيساً للشركة في عام 2016، وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي في فبراير 2020، وقادت جونسون الشركة خلال فترات اتسمت بتقلبات حادة، مثل جائحة كوفيد-19، كما أدارت عمليات استحواذ كبرى، مثل الاستحواذ على شركة "ليج ميسون" (Legg Mason)، مما أدى إلى زيادة جوهريّة في حجم الأصول المدارة وتوسيع نطاق الحضور العالمي للشركة، وتولت منصب الرئيس التنفيذي في وقت كان يشهد فيه القطاع موجة من الاندماجات، حيث نجحت في إبرام صفقات ضخمة ومعقدة مع الحفاظ على استمرارية خدمة العملاء وتحقيق التكامل العالمي، وتحت قيادتها، أتمت "فرانكلين تمبلتون" عمليات اندماج واستحواذ تحويلية ساهمت في تعزيز قدرات المنتجات (الاستثمار النشط، والبائثل، والدخل الثابت، والأسواق الخاصة)، مما دفع بحجم الأصول المدارة في الشركة لتجاوز حاجز التريليون دولار، ويظهر صعود جيني جونسون مساراً بديلاً للمسار القيادي التقليدي القائم على إدارة المحافظ، إذ يثبت أن القيادة التشغيلية العميقة والقدرة على تنفيذ صفقات الاندماج والاستحواذ يمكن أن تشكل طريقاً نحو منصب الرئيس التنفيذي، ويساهم نموذجهما في توسيع نطاق المسارات التي يمكن للنساء الأخريات الاقتداء بها، مما يعزز فرص الكوادر النسائية في تولي الأدوار العليا ويشجع الشركات على تقدير السجلات الحافلة بالتميز التشغيلي. ولا يقتصر تأثير المرأة في القطاع المالي على المشهد العالمي فحسب، بل تمتد هذه النماذج لتشمل رائدات في دول مجلس التعاون الخليجي والكويت، ممن نجحن في الربط بين التميز العالمي والأثر المحلي الملموس؛



FRANKLIN
TEMPLETON

شيخة البحر واحدة من أقوى السيدات في منطقة الشرق الأوسط، وقد نجحت في تعزيز حضور المرأة في المناصب القيادية العليا في بنك الكويت الوطني لتصل نسبتهن إلى 27-28% في نهاية عام 2024 (علماً بأن السيدات يشكلن 43% من إجمالي قوة العمل في البنك)، ومن خلال عملها، عملت البحر على ترسيخ مبادئ الشمول في صلب الاستثمارات المصرفية والحوكمة، مما جعل من تجربتها نموذجاً يُحتذى به لمكاتب إدارة الأصول في دول الخليج.⁵⁷



شيخة البحر

نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة
بنك الكويت الوطني





المرأة تعيد تشكيل مشهد الاستثمار في الكويت

مقابلة مع
طيبة محمد القطامي
عضو مجلس إدارة،
شركة الاستثمارات الوطنية



شركة الاستثمارات الوطنية National Investments Company

انطلقت مسيرتي المهنية عبر برنامج تدريبي استثماري مكثف في مدينة نيويورك مع شركة وفرة، شركة كويتية، وقد تعمّدت البحث عن تجربة عالمية، إلا أنها كشفت لي واقعاً مختلفاً، إذ كنت المرأة الوحيدة ضمن مجموعة من ستة متدربين، في بيئة يندر فيها الحضور النسائي على المستويات القيادية.

مثّلت تلك المرحلة تحدياً حقيقياً، خاصة في ظل ثقافة مهنية لم تكن منسجمة بطبيعتها مع شخصيتي، ما ولد في البداية تساؤلات حول مكاني في هذا القطاع، غير أن هذه التجربة أسهمت في بناء عقلية نمو شكّلت حجر الأساس لمسيرتي، واصلت العمل بإصرار، وأنهيت البرنامج بتميز، وساهمت مع الفريق في ترسيخ ثقافة تعاون انعكست في منح الشركة التقدير لجميع المتدربين للمرة الأولى، تأكيداً لقيمة العمل الجماعي.

وقد رسّخت هذه الرحلة قناعاتي بأن تمكين المرأة لا

مجلة المستثمر تحاور السيدة طيبة محمد القطامي عضو مجلس الإدارة في شركة الاستثمارات الوطنية في رؤيتها لدور المرأة الكويتية في تطوير منظومة الاستثمار والتمويل ضمن السوق المالي الكويتي خلال العقد القادم

بداية ترحب أسرة مجلة المستثمر بالسيدة طيبة القطامي ضيفة كريمة في حوارها.

ما الذي ألهمك لدخول عالم الاستثمار، وكيف أسهمت رحلتك المهنية في تشكيل نظرتك لدور المرأة في هذا القطاع؟

كان دخولي إلى عالم الاستثمار نابغاً من رغبة عميقة في فهم الكيفية التي تدار بها الاقتصادات وتتخذ بها القرارات المؤثرة على المدى الطويل، فالتمويل يمثل المحرك الأساسي لكافة القطاعات، ورأيت فيه أداة لفهم ديناميكيات الشركات والأسواق من منظور شامل، كما أن حداثة هذا المجال بالنسبة لي آنذاك زادت من جاذبيته كمسار تعلم وتحدّ فكري.

اخترت دراسة المحاسبة عن قناعة، لما توفره من أساس تحليلي وتقني متين يتيح الدخول إلى المجال المالي بثقة ومهنية، وكان لوالدي دور محوري في توجيهي المبكر، إذ أسهم في صقل هذا الاهتمام قبل المرحلة الجامعية، وصولاً إلى اختياري لهذا المسار المهني.

قوية لقيادته بثقة وكفاءة.

ما الخطوات التي يتعيّن على القطاع اتخاذها لضمان تكافؤ الفرص للمرأة في مواقع صنع القرار؟

يتطلب تحقيق تكافؤ الفرص انتقال القطاع من الالتزام النظري إلى الأطر المؤسسية الواضحة، ويشمل ذلك الاستثمار المنهجي في برامج التدريب، والإرشاد والرعاية المهنية، إلى جانب اعتماد مسارات ترقية شفافة، وبرامج إعداد قيادية، ومعايير أداء موضوعية، كما يُعدّ تمكين السيدات من الوصول إلى المهام ذات الأثر الاستراتيجي عنصراً أساسياً في بناء المصداقية القيادية.

وبموازاة ذلك، تبرز أهمية ترسيخ ثقافات عمل شمولية، وتطوير وعي الفرق بكامل نطاق المنتجات والخدمات الاستثمارية، إضافة إلى تصميم منتجات تعكس تفضيلات السيدات الاستثمارية، وعندما تُدمج مبادئ الشمولية ضمن أطر الحوكمة وتقييم أداء القيادات، يصبح التقدم قائماً على الكفاءة والقيمة المضافة، بعيداً عن الصور النمطية أو الافتراضات المسبقة.

كيف أسهم برنامج SHIFT في تمكين المرأة داخل شركة الاستثمارات الوطنية؟

جاء تصميم برنامج SHIFT ليكون برنامجاً تطبيقياً ذا أثر فعلي، لا مبادرة رمزية، فبعد تحديات سابقة في استقطاب المرأة إلى الأدوار الاستثمارية، تمكّنت الشركة من توظيف ست نساء من الدفعة الأولى فقط، وأسهم البرنامج في تعزيز الكفاءة المهنية، وبناء الثقة، وزيادة الحضور المؤسسي للمشاركات، إلى جانب إحداث تحول ملموس في الثقافة الداخلية.

كما أفضّل البرنامج منهجيات التفكير التصميمي وحل المشكلات ضمن عملية تطوير المنتجات، حيث تحوّل أحد مشاريع الدفعة الأولى إلى منتج مطروح فعلياً في السوق، وقد لاقى البرنامج دعماً وترحيباً واسعاً من مختلف قطاعات الاستثمارات الوطنية خلال فترة التدريب وما بعدها، وعلى المستوى الخارجي، عزّز SHIFT مكانة شركة الاستثمارات الوطنية كجهة عمل جاذبة، وأصبح عاملاً رئيسياً في استقطاب الكفاءات النسائية.

كيف تقيس شركة الاستثمارات الوطنية التقدم في مجال التنوع وتمكين المرأة؟

تعتمد شركة الاستثمارات الوطنية في قياس التقدم على مزيج متكامل من المؤشرات الكمية والنوعية، ويتم ذلك من خلال متابعة نسب التمثيل في مسارات القيادة، والمشاركة في المبادرات الاستراتيجية، والتقدم نحو مواقع صنع القرار، مع توثيق هذه المؤشرات ضمن تقارير الاستدامة.

وفي هذا السياق، تم مؤخراً تعيين الدكتورة مريم

يعني تكيفها مع القطاع، بل إن القطاع نفسه يصبح أكثر قوة ومرونة عندما يحتضن تنوع أساليب التفكير والقيادة واتخاذ القرار.

ما الصفات التي تزيّن أن المرأة تقدمها بشكل فريد إلى مجالي الاستثمار والقيادة المؤسسية؟

تتعلق المرأة في مقارنتها للاستثمار من تجربة واقعية ومتعددة الأبعاد في الاقتصاد، فهي مستهلكة، وصانعة قرار، ومربية أجيال وشريكة في بناء المستقبل، وتنعكس هذه الأدوار مجتمعة على جودة التقييمات الاستثمارية وحدة البصيرة الاستراتيجية، ورغم أن المرأة تشكّل أكثر من نصف القاعدة الديموغرافية للسوق، فإن تمثيل احتياجاتها ورؤيتها ظل لفترة طويلة دون المستوى المطلوب في قرارات تخصيص رأس المال.

وعلى المستوى الشخصي، عززت أدوار الأُسرية كإبنة ثم كأم قدرتي على الجمع بين الرؤية طويلة الأجل، والانضباط في إدارة المخاطر، وتحمل المسؤولية، وفي سياق الاستثمار والحوكمة المؤسسية، يظهر ذلك من خلال دقة اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف تحت الضغط، والموازنة بين المؤشرات المالية والأثر النوعي.

كما تسهم المرأة في بناء بيئات اتخاذ قرار أكثر شمولاً وتوازناً، ما ينعكس إيجاباً على جودة الحوكمة، فتتوغل الآراء يعزز قدرة المؤسسات على مراجعة الافتراضات واتخاذ قرارات أكثر استدامة، لا سيما في أوقات التحديات والتقلبات.

كيف نقيّم أثر المرأة في تشكيل مستقبل الاستراتيجيات الاستثمارية في الكويت والمنطقة؟

لطالما كان للمرأة حضور فاعل في قطاع الاستثمار والخدمات المالية في الكويت، إلا أن هذا الحضور أصبح اليوم أكثر وضوحاً وتأثيراً، وبعد عودتي من نيويورك وانضمامي إلى شركة آسيا كابيتال الاستثمارية، لمست مشاركة نسائية أوسع مقارنة بما شهدته في التجارب الدولية.

وعلى مستوى المنطقة، تضطلع المرأة بدور متنامٍ في صياغة استراتيجيات تركز على القيمة طويلة الأجل، والاستدامة، والنمو المسؤول، ويتجلى ذلك في اتساع مشاركتها في مجالس الإدارات، والمناصب التنفيذية، ووظائف التخطيط الاستراتيجي، كما أسهمت البرامج التدريبية التي أطلقتها مؤسسات استثمارية عدة في تمكين المرأة من الدخول إلى هذا النظام والتدرج داخله، وكانت لهذه المبادرات بصمة واضحة في مسيرتي المهنية.

في شركة الاستثمارات الوطنية، شكّل وضوح الالتزام بالتمثيل النسائي على أعلى المستويات أحد العوامل الرئيسية لانضمامي إلى مجلس الإدارة، ومع تطور ونضج الأسواق، يتحول التركيز تدريجياً من الأداء قصير الأجل إلى ترسيخ المصداقية المؤسسية وبناء محافظ استثمارية مرنة وهو مسار تمتلك السيدات مقومات

طرح الأسئلة، وتصالحي مع عامل الزمن.

كيف تتصورين تطور دور المرأة في السوق المالي الكويتي خلال العقد القادم؟

خلال العقد المقبل، سيشهد دور المرأة حضوراً أوسع وتأثيراً أعمق في صياغة الاستراتيجيات، وتعزيز الحوكمة، وتوجيه مسارات السوق، وستتزايد مشاركتها في المناصب التنفيذية، وفرق القيادة، ومجالس الإدارات، ليس بوصفها استثناء، بل كجزء أصيل من البنية المؤسسية.

ومع استمرار تطور القطاع المالي في الكويت، سيزداد الطلب على قيادات تجمع بين الخبرة التقنية والرؤية المؤسسية طويلة الأجل، وستكون السيدات عنصراً محورياً في تشكيل هذا المشهد القيادي.

كيف يساهم تمكين المرأة في الاستثمار في بناء اقتصادات أقوى وشركات أكثر مرونة؟

يُحقق تمكين المرأة أثراً مضاعفاً على المستويين الاقتصادي والمجتمعي، إذ تظهر التجارب أن فرق القيادة المتنوعة تتخذ قرارات أكثر جودة، وتدير المخاطر بكفاءة أعلى، وتبني نماذج نمو أكثر استخداماً.

وقد ارتبط تاريخياً ارتفاع مشاركة المرأة في سوق العمل بتحقيق نمو اقتصادي ملموس، من الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، إلى اليابان، والإمارات، ومؤخراً المملكة العربية السعودية، وعندما تشارك السيدات بفاعلية في قيادة الاستثمار والقطاع المالي، يُدار رأس المال بقدر أعلى من الحكمة، وتزداد مرونة المؤسسات، وتستفيد الاقتصادات من قاعدة أوسع وأكثر تنوعاً من الكفاءات القادرة على دفع عجلة التقدم.

سيف لقيادة إدارة رأس المال البشري، مدعومة باستراتيجية واضحة للتنوع والشمول، وتساهم خبرتها السابقة في شركة زين الرائدة إقليمياً في ترسيخ الثقافة الشمولية في تعزيز الحوكمة والمساءلة المؤسسية، ويقدر أهمية الأرقام، يظل قياس شعور السيدات بالتمكين، والاستماع، والدعم في الممارسة اليومية عنصراً جوهرياً في تقييم الأثر الحقيقي.

ما النصيحة التي تقدمينها للمرأة الراغبة بدخول عالم الاستثمار والتمويل؟

أنصح المرأة ببناء قاعدة راسخة من المهارات التقنية، والتفكير التحليلي، والمصداقية المهنية منذ المراحل الأولى، وتعد برامج التدريب نقطة انطلاق مثالية، سواء عبر برامج شركة الاستثمار الوطنية مثل SHIFT و Bidaya، أو من خلال مؤسسات وطنية مثل شركة وفرة، والهيئة العامة للاستثمار، وهيئة أسواق المال.

كما أن الارتباط بقيادات تمتلك رؤية مستقبلية، وتؤمن ببناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف، وواعية بالقيمة التي تضيفها المرأة، يُعد عاملاً حاسماً في التطور المهني، وفي شركة الاستثمار الوطنية، نتمتع بوجود هذا النوع من القيادة على المستويين التنفيذي ومجلس الإدارة.

وأشجّع المرأة على خوض مساحات غير مألوفة مع الحفاظ على منحنى تعلم متسارع، فقد شكّل الانتقال بين مجالات وتجارب مختلفة من الاستثمار في آسيا، والعمل في هونغ كونغ، إلى التحول من الأسهم العامة إلى الملكية الخاصة، والعمل في القطاع الحكومي محطات مفصلية في النمو المهني والشخصي، خبراتك تمثل أصولاً حقيقية، ووجهات نظرك ذات قيمة عالية، كوني فضولية في



الاستثمار في الشمول

ميزة تنافسية للجميع

دعوة للعمل موجهة للشركات وصناديق الاستثمار وصناع السياسات

إن مستقبل قطاع الاستثمار لا يتوقف فقط على حجم الأصول المدارة، بل يؤدي رأس المال البشري دوراً محورياً في هذا المشهد، ويساهم التنوع بشكل أساسي في الحد من التحيزات داخل الفرق الاستثمارية، وتقديم منظورات استثمارية متباينة، وتعزيز أطر الحوكمة وإدارة المخاطر، وبناء عليه، يمكن لأصحاب المصلحة في هذا القطاع اتخاذ خطوات ملموسة لتعزيز التنوع بين الجنسين عبر عدة مسارات.

إلى الشركات المؤسسية:

من الظواهر الشائعة في القطاع أن تمثل الإناث 50% من دفعات المحللين المبتدئين، بينما تنعدم هذه النسبة أو تنخفض للغاية في لجان الاستثمار، وهو ما يسلط الضوء على ضرورة تحسين "سلسلة الكفاءات" لضمان الترقى الوظيفي، وفيما يلي إطار عمل يحدد خطوات إجرائية للشركات الساعية لتعزيز التنوع، لا سيما في المناصب الاستثمارية العليا:

◀ **معايير استراتيجية لتخصيص رؤوس الأموال:** إدراج التنوع بين الجنسين كمعيار أساسي عند اختيار محيري الاستثمار الخارجيين، وتخصيص نسبة محددة، ولتكن 10% من محافظ الاستثمارات البديلة، للصناديق التي تتمتع بقيادات متوازنة، استناداً إلى الأدلة التي تثبت تفوق أدائها في الأسواق الخاصة واستراتيجيات الحوكمة والاستدامة.^{61, 62}

◀ **إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة الشمول:** إجراء تقييمات دورية لمستوى الشمول المؤسسي، وإدراج معايير التنوع ضمن تقارير العملاء ووثائق المقترحات الاستثمارية، كما يجب الاحتفاء بمحطات الإنجاز، مثل تفوق الاستراتيجيات التي تقودها السيدات على المؤشرات القياسية، لترسيخ ثقافة الجدارة والكفاءة بما يتماشى مع الأهداف المؤسسية.

◀ **المقاييس الكمية للترقية والاستبقاء:** البدء في مراقبة دقيقة لنسب التوزيع النوعي في الأدوار الجوهرية، بما في ذلك إدارة المحافظ، ولجان الاستثمار، ومنصب الرئيس التنفيذي للاستثمار، مع ضرورة ربط مكافآت الإدارة العليا بمستهدفات محددة، مثل الوصول إلى تمثيل نسائي بنسبة تتراوح بين 20% و25% خلال ثلاث سنوات، بما يضمن استبقاء الكفاءات.^{59, 58}

◀ **مسارات قوية لتطوير القيادات:** استحداث برامج تدوير وظيفي تتيح للمهنيات ذوات الإمكانيات العالية الانخراط في الوظائف الحيوية، مثل تنفيذ عمليات التداول، والتواصل مع الشركاء المحدودين، وتطوير أطروحات الاستثمار الاستراتيجية، كما يساهم بناء تحالفات استراتيجية مع كيانات إقليمية، مثل مجموعة "وومن سبارك" في دول الخليج، في فتح آفاق الوصول إلى تدفقات الصفقات الحصرية وبرامج التوجيه المهني.⁶⁰



إلى صناع السياسات:

يُعد فرض مبدأ الشفافية ركيزة أساسية لتعزيز التنوع، ففي المملكة المتحدة وأستراليا، تلتزم الشركات بالإفصاح عن الفجوة في الأجور بين الجنسين، وفي دول الخليج، يمكن للجهات التنظيمية تحفيز برامج "المديرين الناشئين" التي تخصص رؤوس أموال سيادية لمديري الصناديق الذين يتمتعون بتمويل متنوع وشامل.

المال الجريء.⁶³

◀ **الاستثمار في تطوير رأس المال البشري:** تمويل برامج متخصصة تشمل الزمالة المهنية، والشهادات الاحترافية، ومسرات الأعمال الموجهة نحو التمويل الكمي، وتقييم معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وخبرات الأسواق الخاصة، ويمكن للمراكز المالية في مناطق مثل دبي إدراج حدود دنيا للمشاركة النسائية لضمان بناء شبكات مهنية مستمرة.⁶⁴

◀ **متطلبات الإفصاح الإلزامي:** تفعيل أطر تنظيمية تفرض تقديم تقارير شاملة حول التركيبة النوعية في مجالس إدارة الشركات، ولجان الاستثمار، والإدارة التنفيذية في شركات إدارة الأصول والكيانات الاستثمارية الخاضعة للتنظيم، ويُعد نظام حصص التمثيل في مجالس الإدارة بدولة الإمارات، والذي ساهم في زيادة عدد العضويات النسائية بنسبة 200% بين عامي 2021 و2024، سابقة نموذجية يمكن تعميمها على هياكل الأسهم الخاصة ورأس

رؤية لمنظومة استثمارية شاملة

وتتبدأ هذه الرؤية بظهور هياكل استثمارية متطورة، تعززها تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التحوط، والأسهم الخاصة المعتمدة على التقنيات المالية، والأوعية الاستثمارية الموجهة نحو تحقيق الأثر، والمستندة إلى معايير حوكمة صارمة ومستويات تقلب منخفضة، كما سوف تتسم مسارات التطور المهني بالمرونة في الانتقال من الفوائد التحليلية إلى السلطة التنفيذية، بما يضمن حماية رأس المال المؤسسي بأقصى درجات الحفاوة والمهنية.

من المتوقع نشوء منظومة استثمارية شاملة ومكتملة الأركان بحلول عام 2030، تشغل فيها المرأة أكثر من 25% من الكوادر القيادية في الصناديق الاستثمارية، مما يدفع بالأسواق الخاصة نحو تقييم يصل إلى 41 تريليون دولار، حيث يحقق الشركاء من يتبنون التنوع بين الجنسين عوائد ضمن الربع الأعلى بشكل دوري⁶⁵، وسوف تستمد أصول الاستدامة (ESG)، المتوقع أن تستحوذ على نصف مخصصات التمويل المستدام، توجهاتها الاستراتيجية من القيادات النسائية، مدعومة بعمليات انتقال ضخمة للثروات بين الأجيال في دول الخليج.⁶⁶



المرأة في الساحة الدبلوماسية ومسارات التعاون



مقابلة مع سعادة السيدة طوبى نور سونمز سفيرة الجمهورية التركية لدى دولة الكويت

أفغانستان والصومال، فقد شهدنا كيف ساهمت المبادرات التي تقودها السيدات في قطاعي التعليم والصحة في إعادة بناء الثقة واستعادة الخدمات الأساسية، إن هذه الجهود لا تقتصر على البنية التحتية فحسب، بل تتعلق بمعالجة جراح المجتمعات وتعزيز قدرتها على المواجهة، فمشاركة المرأة تضمن أن إعادة الإعمار لا تهدف فقط إلى ترميم ما فقد، بل إلى "إعادة البناء بجودة أفضل".

وقد أثار دهشتي عند وصولي إلى دولة الكويت في عام 2022 مستوى الحضور القوي للمرأة في الحياة العامة، فمساهمتهن في التنمية الوطنية، والتي تتجلى في بلوغ معدل مشاركة المرأة في القوى العاملة بنسبة 53%، وهو ما يتجاوز بكثير متوسط منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تتقاطع بوضوح مع التقدم الذي أحرزته تركيا في تعزيز أدوار المرأة في الخدمة العامة والدبلوماسية والأعمال والأوساط الأكاديمية وريادة الأعمال.

لقد عززت هذه المواقف إيماني بأن المشاركة الاقتصادية للمرأة ليست مجرد مسألة مساواة، بل هي استثمار استراتيجي في التنمية المستدامة، والاستقرار الإقليمي، وتعميق الشراكات الدولية بما يتماشى مع رؤية السياسة الخارجية التعاونية لتركيا.

كيف ينبغي للمرأة أن تدير النجاح وتوجهه بمجرد أن تحققه؟ وكيف يمكن للناجحات مساندة المرأة؟

لقد لاحظت دائماً أن الناجحات حقاً لا يسرن في طريقهن بمفردهن، بل يساهمن في رفعة

شهدت مسيرتكم المهنية محطات بارزة في الدبلوماسية والقيادة والمشاركة العالمية، ما هي أبرز المواقف التي شكلت منظوركم حول تمكين المرأة؟

في رأيي أن تمكين المرأة واجب أخلاقي وقرار استراتيجي، فنحن نلمس بوضوح أنه عندما تقود المرأة العمل الدبلوماسي، يصبح السلام أكثر استخداماً، وتكتسب الدبلوماسية طابعاً أكثر إنسانية، فالمرأة تضيف منظورات فريدة على الدبلوماسية الثنائية ومتعددة الأطراف، لا سيما في مجالات تسوية النزاعات والأزمات الإنسانية، كما تشير الدراسات إلى أن اتفاقيات السلام تصبح أكثر ديمومة وشمولية عندما تشارك السيدات في المفاوضات.

وجرت العادة في الثقافة التركية على القول بأن المرأة تضيف قيمة وتميزاً على كل ما تلمسه، وهي ملاحظة رأيتها تتجسد مراراً طوال خدمتي الدبلوماسية، وانطلاقاً من هذا المفهوم، تولي السياسة الخارجية التركية أهمية قصوى للتنمية الشاملة، والقدرة على الصمود الاجتماعي، والتعاون المرتكز على الإنسان، وفي هذا السياق، يعد تمكين المرأة أولوية وطنية وجزءاً لا يتجزأ من مشاركتنا الدولية الأوسع.

علاوة على ذلك، أثبتت السفيرات والوسيطات التركيات كفاءة عالية ضمن السلك الدبلوماسي لبلادنا، حيث لعبت الدبلوماسيات أدواراً جوهرياً في مفاوضات حساسة، بما في ذلك جهود الوساطة الأخيرة بين إثيوبيا والصومال.

أما في مجالات التعاون التنموي التركي، وتحديداً في

المبادئ الدبلوماسية لتركيا القائمة على الاحترام المتبادل، والشراكة، وعدم التدخل.

وتعتبر تركيا والكويت نموذجاً لكيفية بناء شراكة متناغمة ومثمرة للغاية بين دولتين لهما تاريخ وتقاليد حكم مختلفة، فتعاوننا يضرب بجذوره في الاحترام المتبادل للأولويات الوطنية والسياقات الثقافية، وكما تعلمون، فنحن نتشارك في العديد من الأوجه الثقافية والقيم والعادات، والتي أعتقد أنها العامل الرئيسي للتفاعل بين بلدينا الشقيقتين، كما تزدهر العلاقات بين شعبينا، مع وجود السياح وملاك العقارات الكويتيين في تركيا، وتعد هذه التفاعلات شهادة على روابطنا الثقافية العميقة، التي ستستمر في تعميق التفاهم المتبادل والتعاطف في القرون المقبلة.

علاوة على ذلك، نحن نتعاون عبر طيف واسع يشمل التجارة والاستثمار والتعليم والمساعدات الإنسانية والتبادل الثقافي، وأود أن أشير إلى أنه بدلاً من تبني نماذج موحدة، يتبادل بلدانا أفضل الممارسات في مجالات مثل التعليم، وتطوير البنية التحتية، والطاقة، والتمويل، والإدارة العامة، إن خبرة تركيا في البنية التحتية واسعة النطاق والصناعات المتنوعة تتماشى بشكل طبيعي مع استراتيجيات التنمية الاستشرافية في الكويت.

وأنا أؤمن بصدق أن تعاوننا سيزداد عمقاً في كافة المجالات، تحت القيادة الحكيمة لفضامة الرئيس رجب طيب أردوغان وصاحب السمو أمير البلاد الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح.

ما هو الإرث الأكثر أهمية الذي يمكن أن تتركه القيادات النسائية في الشؤون الاقتصادية الدولية؟

أعتقد أن الإرث الأكثر أهمية هو المرونة المؤسسية، إذ يجب أن نصمم علاقاتنا بحيث تتجاوز الحدود السياسية، والتقلبات الإقليمية، وحالات عدم اليقين العالمي، ومن خلال ترسيخ المرونة في المؤسسات، والاستمرارية في التعاون الاقتصادي عبر الحدود والصبر في التخطيط طويل المدى، تساهم القيادات النسائية في بناء علاقات اقتصادية دولية قوية ومستدامة قادرة على الصمود أمام التقلبات العالمية.

تولي تركيا أهمية قصوى لبناء آليات طويلة الأجل، مثل اللجان الاقتصادية المشتركة، ومنصات الاستثمار، وقنوات الحوار الاستراتيجي، التي تضمن استمرارية التعاون، وتشكل هذه الآليات العمود الفقري للعلاقات الاقتصادية الشائبة وتمنح القطاعين العام والخاص الثقة للاستثمار والتعاون والابتكار معاً.

وفي الفترة المقبلة، نخطط لتنظيم اجتماع آخر

الأخرين مع كل خطوة يتقدمها، وتؤكد التقاليد الدبلوماسية التركية كذلك على أهمية التوجيه المهني والاستمرارية المؤسسية، وفي هذا الصدد، تلعب السيدات في الأدوار القيادية دوراً حيوياً في صياغة بيئات عمل تزدهر فيها عمليات صنع القرار المتوازنة والشاملة.

وإلى جانب ذلك، تُعد تركيا من بين الدول الرائدة التي تعمل بنشاط على تعزيز الوعي بأهمية مشاركة المرأة في كافة المجالات، واليوم، تضم البعثات الدبلوماسية التركية 79 سفيرة من أصل 282 سفيراً، ومن بين السفراء العاملين في مهام نشطة خارج تركيا، تشغل السيدات 45 منصباً من أصل 158 سفارة (بنسبة 28.48%)، وبشكل عام، تمثل السيدات 38% من موظفي وزارة الخارجية و44% من المديرين العميين، وبذلك تحتل وزارة الخارجية التركية الآن موقعاً ريادياً مقارنة بالمعدل العالمي للسفيرات الذي يبلغ 15%.

ووفقاً لدراسة عالمية أجرتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة، فإن مشاركة المرأة في عمليات السلام تزيد من احتمالية استمرار اتفاقية السلام لمدة عامين على الأقل بنسبة 20%، ولمدة 15 عاماً بنسبة 35%، كما وجدت الدراسة ذاتها أنه في عمليات السلام التي حظيت فيها السيدات بتأثير قوي، تم التوصل إلى اتفاق في جميع الحالات تقريباً، وكانت تلك الاتفاقيات أكثر عرضة للتنفيذ والاستدامة بشكل ملحوظ.

كما تشير دراسات أخرى إلى أن الدول التي تتمتع بمساواة أكبر بين الجنسين هي أكثر قدرة على حل النزاعات بالطرق السلمية وأقل عرضة للجوء إلى القوة العسكرية، فمشاركة المرأة تحسن النتائج قبل النزاع، وأثناء النزاع، وبعد انتهائه.

وتؤكد هذه الأمثلة حقيقة أنه مع زيادة عدد السيدات الناجحات عبر مختلف القطاعات، يصبح التأثير الجماعي أكثر تنظيماً وظهوراً واستدامة، ومن خلال توجيه المهنيين الشباب، ودعم شبكات الأعمال الشاملة، والمشاركة في منصات التجارة والاستثمار الشائبة، بما في ذلك المنصات القائمة بين تركيا والكويت، يمكننا تحويل النجاحات الفردية إلى قيمة اقتصادية مشتركة.

يختلف مستوى تمكين المرأة باختلاف الثقافات، كيف يمكن للدول أن تتعلم من تجارب بعضها دون فرض نموذج موحد بعينه؟

إن نهج كل مجتمع في تمكين المرأة يعكس تجربته التاريخية، وأسسها الثقافية، وهيكله المؤسسية، لذلك، فإن التعلم المتبادل أكثر فاعلية بكثير من محاولة فرض نموذج واحد، وهو نهج يتماشى مع



للجنة الاقتصادية المشتركة لمناقشة روابطنا الاقتصادية مع دولة الكويت.

هل لاحظت تزايداً في حضور المستثمرات وصناعات القرار في العلاقات التركية الكويتية؟

أجل، وبشكل واضح جداً، فأنا ثاني سفيرة يعينها فضامة الرئيس رجب طيب أردوغان لدى دولة الكويت، خلفاً لزميلة سابقة متميزة، كما شهدت وزارة الخارجية التركية ارتفاعاً مستمراً في عدد الدبلوماسيات، مما يعكس التزام بلادنا بالتوازن بين الجنسين في الخدمة العامة.

وتعمل وزارتنا بشكل خاص على تعزيز المشاركة النشطة للدبلوماسيات في عمليات الوساطة، وتوفير لهن فرص التدريب اللازمة، ونحن نهدف إلى تعزيز مشاركة الدبلوماسيات والأكاديميات والبيروقراطيات في أحوار صنع القرار على الساحة الدولية، وتطوير قدراتهن في مجالات الدبلوماسية السلمية والتفاوض.

علاوة على ذلك، ومع تعمق التعاون الاقتصادي بين تركيا والكويت، أصبح حضور المرأة أكثر وضوحاً في مجالات الأعمال والتمويل وريادة الأعمال والمبادرات الثنائية، لا سيما في قطاعات المنسوجات، والسياحة، والتقنية، وقطاع الخدمات.

ويسعدني أن أعلن أن حجم التجارة الثنائية بين بلدينا في عام 2025 قد تجاوز المليار دولار لأول مرة منذ جائحة كوفيد - 19، ويعكس هذا الاتجاه التصاعدي تزايد المشاركة بين مجتمعات الأعمال، بما في ذلك المساهمة الفعالة للمستثمرات ورائدات الأعمال، حيث يعزز انخراطهن تنوع وعمق العلاقات التركية-الكويتية، ويقوي الروابط بين الأفراد والشركات التي تشكل العمود الفقري لشراكتنا.

ما هي التغييرات التنظيمية الضرورية لزيادة مشاركة المرأة في صنع السياسات الاقتصادية والقيادة؟

يمكن تلخيص جوهر التغيير التنظيمي في كلمتين، هما الوصول والفرصة.

تحتاج المرأة إلى دعمها للوصول إلى التعليم النوعي، والتمويل، والشبكات المهنية، والمنصات الاستراتيجية مثل البعثات التجارية الثنائية، والمننديات الاستثمارية، والآليات الاقتصادية المشتركة، وهي أدوات تنظمها تركيا والكويت بانتظام كجزء من تعاونهما الاقتصادي الموسع.

وعلى الصعيد المؤسسي، يضمن دمج المرأة في الهيئات الاقتصادية رفيعة المستوى، ومجالس

الأعمال الثنائية، والمبادرات الاستثمارية مشاركة نظامية طويلة الأمد، فعندما تُدعم المرأة من خلال آليات مؤسسية منظمة، وليس حالات استثنائية معزولة، تصبح مساهمتها ركيزة أساسية مستدامة وتصنع الفرق.

كيف يمكن للمرأة المساهمة في تعزيز روابط السياحة بين تركيا والكويت؟ وهل هناك قطاعات واعدة أخرى؟

قطاع السياحة من أكثر القطاعات تغيراً وتطوراً في تركيا، وهو مجال يحظى باهتمام كبير من الزوار والمستثمرين الكويتيين، ويعزز أواصر الأخوة بيننا، حيث استضفنا العام الماضي ما يقرب من 300 ألف زائر كويتي.

وبالطبع، يمكن للمرأة أن تؤدي دوراً مركزياً في قطاعات الضيافة، والسياحة الثقافية، والسياحة العلاجية، وفنون الطهي، والصناعات الإبداعية، وكلها قطاعات تساهم في تعميق التفاهم الثقافي والتواصل الشعبي، وهي من أولويات السياسة الخارجية لتركيا.

وإلى جانب السياحة، تشمل المجالات الواعدة للتعاون التركي الكويتي قطاعات التمويل، والخدمات المرتبطة بقطاع الإنشاءات، والتقنيات الرقمية، والرعاية الصحية، والتعليم، وقد وصل حجم التبادل التجاري بين بلدينا إلى قرابة 1.08 مليار دولار في عام 2025، مع وجود أكثر من 400 شركة كويتية تعمل في تركيا، ونحو 50 شركة تركية تنشط في الكويت.

ومع ذلك، أؤمن بضرورة رفع هذه الأرقام للوصول إلى أهداف أكثر طموحاً في السنوات المقبلة، وانطلاقاً من هذا المفهوم، عقدنا عدة حفلات استقبال استثمارية، ومنتديين للأعمال، وأكثر من سبعة اجتماعات ثنائية، كما أرى أنه مع توسع شراكتنا الاقتصادية، ستكون المرأة مستفيدة ومساهمة نشطة في تنويع وتعميق علاقاتنا الثنائية.

إن أبواب سفارتنا مفتوحة دائماً لأشقائنا وشقيقاتنا في الكويت، وخاصة رائدات الأعمال الراغبات في استكشاف الفرص، أو تبادل الأفكار، أو بناء شراكات جديدة ضمن المشهد الاقتصادي المتغير والمتنوع في تركيا.

خاتمة العدد

مسؤولو التخصيص المؤسسي ثقلاً متزايداً على معايير الحوكمة وجودة القرار والنتائج طويلة الأجل، وفي ظل هذه المعطيات، يصبح نموذج القيادة الذي يستبعد جزءاً كبيراً من المواهب المتاحة نموذجاً يفتقر إلى الكفاءة.

لقد بدأ المسار في التحول بالفعل، فمع تزايد أعداد السيدات اللاتي يلتحقن بمهنة الاستثمار، ويستمررن فيها، ويترقن في مدارجها، سيتواصل نمو وجودهن في الأدوار القيادية العليا، والشركات والمؤسسات التي تعمل على تسريع هذا التحول لن تكفي بتوسيع نطاق التمثيل فحسب، بل ستعمل على تعزيز عملية صنع القرار، وتحسين المخرجات، وترسيخ مكانتها بشكل أكثر فاعلية في مستقبل الاستثمار العالمي.

لا يعد استمرار نقص تمثيل المرأة في المناصب القيادية بقطاع الاستثمار انعكاساً لضعف في القدرات أو الطموح أو الأداء، بل هو نتاج لهيكل تنظيمية موروثية لم تعد تتواءم مع آليات عمل أسواق المال المعاصرة أو توجهاتها المستقبلية، إن المهارات التي تحدد معالم النجاح في إدارة الأصول هي مهارات عالمية وعابرة للجنسين، وعندما تُمنح المرأة الثقة في إدارة رؤوس الأموال، تأتي النتائج تنافسية ومتكافئة تماماً، لا سيما عند تقييمها على أساس العوائد المعدلة حسب المخاطر.

وفي الوقت ذاته، تساهم الحقائق الديموغرافية والاقتصادية في إعادة تشكيل ملامح القطاع، إذ تستمر مشاركة المرأة في القوى العاملة بالارتفاع، وتتسارع وتيرة انتقال الثروات بين الأجيال، بينما يضع

مجلس إدارة الاتحاد

فيصل منصور صرخوه
نائب رئيس مجلس الإدارة



عبدالله حمد التركيت
رئيس مجلس الإدارة



دعيج رعد الصالح
أمين الصندوق وعضو
مجلس الإدارة



فهد عبدالرحمن المخيزيم
أمين السر
وعضو مجلس الإدارة



عبدالله محمد حمود الشطي
عضو مجلس الإدارة



جاسم حسن علي زينل
عضو مجلس الإدارة



محمد عبدالله السعد
عضو مجلس الإدارة



فواز سليمان الأحمد
عضو مجلس الإدارة



اتحاد شركات الاستثمار (UIC) بالكويت تحت قيادة رئيس مجلس ادارة اتحاد شركات
الاستثمار ورئيس تحرير المجلة السيد/ عبدالله حمد التركيت.

لجنة الإعلام والتسويق لدى اتحاد شركات الاستثمار (UIC)

السيد/ عبدالله حمد التركيت

رئيس اللجنة

شركة الصفاة للاستثمار

رئيس مجلس الإدارة

السيد/ مجرن غسان اللوغانى

عضو اللجنة

الشركة الكويتية للاستثمار

ضابط أول – إدارة العلاقات العامة والإعلام

السيد/ مصطفى نجيب زنتوت

عضو اللجنة

كامكو إنفست

رئيس إدارة التسويق وعلاقات المستثمرين

السيدة/ طيبة عيسى العيسى

عضو اللجنة

شركة كفيك للاستثمار

مدير – العلاقات العامة، التسويق وعلاقات المستثمرين

السيدة/ فدوى عادل درويش

مقرر اللجنة

اتحاد شركات الاستثمار

الأمين العام

السيد/ فواز سليمان الأحمد

نائب رئيس اللجنة

الشركة الكويتية للاستثمار

الرئيس التنفيذي

السيدة/ دلال مدوه

عضو اللجنة

شركة الاستثمارات الوطنية

مدير تنفيذي – التسويق والتواصل المؤسسي

السيد/ فواز سامي المنيع

عضو اللجنة

مجموعة أركان المالية للتمويل والاستثمار

مدير التسويق والعلاقات العامة ومسؤول شؤون المستثمرين

السيد/ عبدالله علي العماني

عضو اللجنة

شركة الصفاة للاستثمار

مدير التسويق والعلاقات العامة

السيدة/ عائشه عبدالرحمن النصرالله

عضو اللجنة

الشركة الكويتية للمقاصه

مدير العلاقات العامة والتسويق

اتحاد شركات الاستثمار - الكويت

الميزانين،

مبنى غرفة تجارة وصناعة الكويت،

شارع مبارك الكبير،

القبلة، مدينة الكويت،

دولة الكويت

صندوق بريد 27555 الصفاة 13136

الكويت

تليفون

+965) 2228-0370

فاكس

+965-2249-0091/2

البريد الإلكتروني

uic@unioninvest.org

الموقع الإلكتروني

www.unioninvest.org