

## تحقيق الأداء الشامل في ظل حوكمة الشركات – قراءة في تجربة مجموعة صافولا

Achieving Comprehensive Performance Under Corporate Governance – A Reading of the Experience of Savola Group

عمر ميهوبي

مخبر الإقليم، المقاولاتية والإبتكار  
جامعة البويرة، البويرة، 10000 - الجزائر

[o.mihoubi@univ-bouira.dz](mailto:o.mihoubi@univ-bouira.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/12/15

وسيلة سعود\*

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية  
جامعة البويرة، البويرة، 10000 - الجزائر

[w.saoud@univ-bouira.dz](mailto:w.saoud@univ-bouira.dz)

تاريخ الاستلام: 2024/10/28

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى عرض حالة مجموعة صافولا السعودية في اهتمامها بتحقيق الأداء الشامل في إطار حوكمة الشركات بها، والتي تفصح بناء عليها، عن كافة نشاطاتها ونتائجها اتجاه كل من العاملين والمجتمع والبيئة، وأطراف أخرى لها علاقة بنشاطها. تم استخدام المنهج الاستقرائي القائم على الوصف والتحليل بالاستناد إلى التقارير المنشورة على الموقع الرسمي للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن مجموعة صافولا تهتم بشكل كبير بكافة الأطراف أصحاب المصلحة، من توفير بيئة مشجعة على الإبداع لموظفيها، تقديم مبادرات تنموية تعليمية وبيئية للمجتمع، السعي إلى التقليل إلى أدنى حد ممكن من طرق العمل والإنتاج ذات الانعكاس السلبي على المجتمع والبيئة، واستبدالها بممارسات أكثر اخضراراً وسلامة بيئية، دعم المجتمع وتحسين مستواه المعيشي، بما فيه تمكين الفئات الهشة التي تحتاج إلى المساعدة للإندماج. هذا التوجه كان له أثر إيجابي على الأداء المالي، مع جذب المستثمرين وتعزيز الثقة في المؤسسة، خاصة مع الاعتماد على حوكمة الشركات في إدارة أداؤها والإفصاح عن ذلك.

الكلمات المفتاحية: أداء شامل، حوكمة الشركات، أطراف ذات مصلحة، استدامة، صافولا.

تصنيفات JEL: G34، M14، L21، Q56.

### Abstract:

The study presents the Saudi Savola Group's focus on achieving comprehensive performance within the corporate governance framework. It discloses all its activities and results concerning employees, society, the environment, and other stakeholders. Using an inductive approach, based on description and analysis, this study analyzes reports from the group's official website.

The study highlights Savola's strong commitment to all stakeholders by fostering a creative environment for employees and actively providing educational and environmental initiatives for the community. It also prioritizes minimizing negative societal and environmental impacts by adopting greener, more sustainable practices and enhancing living standards, particularly for vulnerable groups needing assistance. This strategic focus has improved financial performance, attracting investors and building trust in the organization, mainly through effectively implementing corporate governance practices that enhance performance and transparency.

**Keywords:** Comprehensive performance; corporate governance; stakeholders; sustainability; Savola.

**Jel Classification Codes:** G34, M14, L21, Q56.

\* المؤلف المراسل.

تعتبر حوكمة الشركات من الآليات التي يتعزز دورها بالنسبة للمؤسسات في ضمان المعاملة العادلة بين كافة الأطراف التي لها مصلحة بها، دون ترجيح طرف على الآخر: وفي حين كان اعتماد الحوكمة اختياريا بداية، تزايدت أهمية إلزامية تطبيقها في الأسواق العالمية، خصوصا بالنسبة للمؤسسات ذات الانتشار الجغرافي الكبير، والتي تتميز برأسمال ضخمة تتداول بجزء منه في البورصات، إضافة إلى تأثير ارتفاع أصوات العديد من الجمعيات التي تختص بمختلف جوانب النشاط، والتي أصبح لزاما على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق الرضا في المجتمع الذي تعمل فيه، والاستمرار في النشاط في ظل بيئة شديدة التنافس تتيح العديد من البدائل، والتي تستلزم ضمان سمعة وصورة جيدة عن المؤسسة، حتى تتمكن من الحفاظ على عملائها الحاليين والمحتملين، سواء في شكل أفراد أو أسواق، في إطار تحقيق معدلات أداء جيدة على المستوى الاقتصادي، المالي، الاجتماعي والبيئي؛

وتعتبر التجربة السعودية من التجارب التي تثير الانتباه في توجه مؤسساتها نحو مزيد من الإفصاح، والإقبال على تقديم وتنفيذ العديد من لوائح حوكمة الشركات والمتعلقة بالقواعد المنظمة للسوق المحلي، والتي تلقى قبولا والتزاما من أغلب المؤسسات الناشطة به، والتي تهدف إلى تعظيم قيمتها مع تقديم صورة أكثر شفافية والتزاما، ما يتيح لها الاستثمار والتواجد في أسواق أجنبية.

#### 1.1. مشكلة الدراسة

تتبع وتنتهج مجموعة صافولا السعودية، والتي تعتبر من أشهر وأكبر المؤسسات التي تعمل في سوق الصناعات الغذائية، وتتواجد في العديد من الدول، سواء كفروع أو كمنتجات، مبادئ وقواعد الحوكمة الواردة في اللوائح الوطنية أو اللوائح الداخلية لها في هذا الخصوص، وتظهر من خلال تقاريرها المتنوعة، اهتمامها المتواصل والكبير بمحاولة تحقيق عوائد مالية ونتائج اقتصادية مهمة، لكن دون إهمال الجوانب الأخرى التي تجعل منها مؤسسة مواطنة ومسؤولة، وهو ما يلزمه اعتماد حوكمة الشركات بها، والذي تفصح عنه في تقاريرها السنوية.

انطلاقا من ذلك، تظهر إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

"فيما يظهر اهتمام مجموعة صافولا بتعزيز أداءها الشامل في إطار حوكمة الشركات المعتمد فيها؟".

تنقسم هذه الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء الشامل لدى المؤسسة؟
- كيف تساهم حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا في تعزيز اهتمامها بالأداء الشامل؟
- ما هي نقاط الارتباط بين تنفيذ حوكمة الشركات وتحقيق الأداء الشامل لدى مجموعة صافولا؟
- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة، تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الآتية:
- ترتبط حوكمة الشركات بالأداء الشامل من خلال سعي المؤسسة إلى الحفاظ على، وحماية حقوق أصحاب المصلحة؛
- تساهم حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا في تعزيز اهتمامها بالأداء الشامل من خلال قيم ومبادئ عامة تحفز على الالتزام ناحية الأطراف أصحاب المصلحة؛
- يرتبط تنفيذ حوكمة الشركات بتحقيق الأداء الشامل لدى مجموعة صافولا من خلال مبادرات وبرامج اجتماعية وبيئية.

## 2.1. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال النهج العالمي التي أضحت بيئة الأعمال تتميز به، والذي أصبح يفرض على المؤسسات أن تلعب دورا متكاملا يتجاوز الأدوار التقليدية في تزويد الأسواق بالسلع والخدمات فقط إلى مفاهيم أكثر عمقا تقوم على عملية تنمية متكاملة تساهم فيها المؤسسة وتلتزم فيها بحماية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة وتعظيم القيمة المضافة التي تقدمها لهم، والتي بموجبها فقط تتمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى جيد من الأداء الشامل، والذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار والتميز في ظل منافسة شديدة، ومتطلبات متغيرة سريعة.

## 3.1. هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على نموذج من المؤسسات الكبيرة، متمثلة في مجموعة صافولا السعودية، التي تعطي أهمية بالغة لكل الأطراف ذات المصلحة، والتي تعمل على تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك في إطار الالتزام بقواعد ومبادئ حوكمة الشركات المعتمدة بها والتي تقوم على حفظ حقوق ومصالح كافة أصحاب المصلحة، وتضمينها بصورة أساسية في نشاط المؤسسة وأدائها.

## 4.1. منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي القائم على الوصف والتحليل، وذلك بالاعتماد على المسح المكتبي لعدد من المراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، من أجل ضبط الإطار النظري المفاهيمي لكل من حوكمة الشركات والأداء الشامل إضافة إلى تحليل تقارير مجموعة صافولا لحوكمة الشركات، من أجل تحليل أبعاد الأداء الشامل لهذه المجموعة.

## 2. مراجعة الأدبيات السابقة والإطار النظري لمتغيرات الدراسة

من أجل إسقاط موضوع الدراسة على الحالة العملية المختارة، وجب توضيح الإطار النظري لمتغيري الدراسة (حوكمة الشركات) و(الأداء الشامل)، مع إبراز العلاقة بينهما؛ وقبل ذلك، لا بد من عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، أو أحد متغيراته، والتي كانت أساسا وانطلاقة للدراسة الحالية.

## 1.2. مراجعة الأدبيات السابقة

يعتبر كل من موضوع حوكمة الشركات وأداء المؤسسات، من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين أين لا يزال يعمل هؤلاء على محاولة إيجاد الضبط المفاهيمي والعملي لهذه المصطلحات، وكيفية تطبيقها على المؤسسات بأنسب طريقة ممكنة، خاصة وأنها ترتبط بالعديد من الجوانب المتباينة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ما يجعل وجهات النظر والحالات التطبيقية مختلفة ومتباينة؛

إلا أنه، وعلى حسب إطلاعنا، لم نتصادف مع دراسات مركزة على الأداء الشامل لدى المؤسسات بربطه بحوكمة الشركات أو تحليله في إطارها، ما عدا في دراسة (كواشي، 2017) التي هدفت إلى توضيح دور حوكمة الشركات في تحقيق وتطوير الأداء الشامل للمؤسسات، من خلال العمل على التكيف والتماشي مع مختلف احتياجات أصحاب المصلحة بما يحقق مصالحهم ويحفظ حقوقهم، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية التي تحاول إبراز اهتمام المؤسسات بالأداء الشامل كجزء من الإطار العام لحوكمة الشركات بها. وقد توصلت الدراسة السابقة إلى أن التزام المؤسسات بقواعد ومبادئ الحوكمة يزيد من مستوى مواطنها في المجتمع، على اعتبارها لا تمنح الأولوية لمساهمتها فقط من خلال تحقيق أداء مالي عالي والاهتمام به، وإنما تسعى إلى تعزيز منفعة كافة الأطراف أصحاب المصلحة الآخرين بنفس الأولوية والتوازن؛

في حين أن دراسة (Belaid, 2024) سعت إلى توضيح وربط العلاقة بين الأداء الشامل ونظرية أصحاب المصلحة حيث ناقشت الدراسة هذه العلاقة دون ربطها المباشر بحوكمة الشركات، إلا أن هذه النظرية تعتبر من بين أسس تفسير الحوكمة، كما أن أصحاب المصلحة هم أطراف وممارسو حوكمة الشركات في المؤسسة؛ وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية التي تهدف إلى توضيح كيفية الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة كهدف وأساس لحوكمة الشركات، من خلال اهتمام هذه المؤسسات بالأداء الشامل، والذي يقتضي تلبية احتياجات مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة ولهم مصلحة بها. وقد توصلت الدراسة السابقة إلى ضرورة أن تدرك المؤسسات أهمية الأداء الشامل بها بأبعاده الثلاثة في تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة، كما استخلصت أيضا أن المؤسسات التي أهملت ذلك قد واجهت العديد من المشكلات الجادة التي هددت نشاطها.

وفي سياق مقارب، فإن دراسة (سكر وعديسة، 2024) هدفت إلى توضيح الدور الذي تلعبه الميكانيزمات الداخلية لحوكمة الشركات في تعزيز مستوى الأداء الاجتماعي لدى المؤسسات، أين يظهر أن الأداء المالي لوحده لم يعد كافيا للحكم على أداء المؤسسة، ولا لإقناع مختلف أصحاب المصلحة بنجاح المؤسسة، وإنما تستوجب المتغيرات الحديثة أن توازي المؤسسة بين أدائها المالي وأدائها غير المالي، بما فيها الاجتماعي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لمجلس الإدارة والإفصاح أثرا على الأداء الاجتماعي، بينما لم يسجل أي أثر للمراجعة الداخلية على الأداء الاجتماعي.

أما باقي الدراسات السابقة المتوصل إليها والمتعلقة بالأداء الشامل، فقد ركزت في مجملها على تقييم الأداء الشامل في المؤسسة، سواء من خلال اقتراح طرق لتقييم هذا الأداء، أو من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كإحدى أشهر وأكثر أدوات قياس الأداء الشامل في المؤسسة استعمالا؛ ومنها دراسة كل من (سلفاوي وبركة، 2017)، (قرارية ودريس، 2018) (المومن، موسى، ومسعودي، 2021)، (السليمانى وجعدي، 2021)، ودراسة (قماري وجعدي، 2024)، التي هدفت جميعها مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسات التي تناولتها كل دراسة على حدى، إلى بناء وتطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن تتمكن من خلاله المؤسسات محل الدراسة، من قياس أدائها المالي والذي لم يعد كافيا، والأداء غير المالي والمتمثل أساسا في هذه الدراسات في الجانب الاجتماعي والبيئي، وذلك كون الأدوات التقليدية لقياس الأداء أهملت هذه الجوانب والتي أضحت مهمة وحاسمة في استمرار المؤسسات، وذلك بمختلف الأطراف والفئات ذات العلاقة بهذه الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل. وقد توصلت هذه الدراسات السابقة بصورة إجمالية إلى أهمية الاهتمام بالجوانب غير المالية بنفس التوازن والأهمية التي توليها للجانب المالي من نشاط المؤسسة، وأن قياس وتقييم هذا الأداء، مع العمل على تعزيزه وتطويره، يعتبر أمرا ضروريا لكسب ثقة ورضا مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، والتي تنعكس على أدائها المالي أيضا.

### 2.2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في سياق مناقشة الأدبيات السابقة

يتم فيما يلي توضيح المفاهيم المرتبطة بكل من حوكمة الشركات والأداء الشامل، مع تضمين ذلك العلاقة التي تجمعهما.

#### ❖ ماهية حوكمة الشركات

لم يتم التوصل إلى تعريف موحد لحوكمة الشركات انطلاقا من ارتباطها بعلوم مختلفة، وبجوانب متعددة للمؤسسة، وهو ما أدى إلى تباين في وجهات النظر التي تحاول ضبطها، إضافة إلى توسع موضوعها وأطرافها بتطور الزمن فمن اهتمامها بالمساهمين فقط في بدايتها وضبط العلاقة بينهم وبين الإدارة التنفيذية، وصلت اليوم إلى الاهتمام المتساوي بالعديد من الأطراف في نفس الوقت، وهم أصحاب المصلحة في المؤسسة. فمن التعريفات الأكثر شيوعا، أشارت منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن حوكمة الشركات هي "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء" (اتحاد-الشركات-الاستثمارية، سبتمبر 2011، صفحة 40)، فيظهر أن حوكمة الشركات تشتمل على جملة من القواعد والإجراءات التي تحكم طريقة تسيير ومراقبة المؤسسة، بما يضمن التوزيع العادل للواجبات وحماية الحقوق لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يشار أيضا إلى أن حوكمة الشركات هي "مجموعة من القواعد والحوافز التي تتبعها إدارة المؤسسة لتعزيز ربحيتها وقيمتها على المدى الطويل" (سليمان، 2009، صفحة 18)، فلا يكون الهدف من حوكمة الشركات ضمان تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة على المدى القصير فقط، وإنما الغاية الرئيسية منها هي خلق القيمة وتطويرها على المدى الطويل، لضمان استمرار حفظ مصالح الأطراف ذات العلاقة.

وعليه يظهر أن أهمية حوكمة الشركات تتجلى من خلال ارتباطها بالعديد من الأطراف التي تنعكس نتيجة اعتمادها عليهم، حيث أنها تتيح لهم الإطلاع على ما يجري في المؤسسة، وبالتالي حماية مصالحهم. ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

#### جدول 1: أهمية الحوكمة من مختلف جوانب المؤسسة

| جانب الأهمية                     | أهمية حوكمة الشركات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الناحية الاقتصادية               | تساهم حوكمة الشركات، خاصة في جانب الإفصاح عن المعلومات المالية، في خفض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد، وبالتالي زيادة فرص التمويل من قبل المستثمرين أو جهات أخرى. إضافة إلى المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، بما يسمح بتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق، ويكشف حالات التلاعب وسوء الإدارة، ما يزيد من ثقة المتعاملين في الأسواق والعمل على استقرارها؛ |
| الناحية القانونية                | تعمل حوكمة الشركات على ضمان حقوق الأطراف المختلفة للمؤسسة، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة، وفي الاقتصاد؛                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الناحية الاجتماعية               | تتأثر المؤسسات وتؤثر في مجتمعاتها، حيث أن أداء المؤسسات سينعكس على الوظائف، الدخل والمدخرات، ومستويات المعيشة وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الفرد والمجتمع، وبالتالي فإن ضمان حسن تسيير المؤسسة سيزيد من ثقة المجتمع فيها، ويضاعف من التعاملات معها؛                                                                                                                                                                     |
| من ناحية المؤسسات                | تظهر أهمية حوكمة الشركات للمؤسسات في كونها تسمح برفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع أسس للعلاقة بين الأطراف، إضافة إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها، مع تخفيض تكلفة رأسمالها، فتتمكن بذلك من أن تجتذب مستثمرين على نطاق أوسع، خصوصا على الأجل الطويل؛ إضافة إلى تحسن الإدارة في مجالات مثل إعداد الاستراتيجية؛                                                                        |
| من ناحية المستثمرين وحملة الأسهم | يدرك المستثمرون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، فهم مستعدون للدفع للحصول على ذلك، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من الخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم؛ إضافة إلى أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، ما يتيح لهم فرصة أكبر في تنوع أصولهم وبيعها إذا أرادوا؛                                |
| أصحاب المصالح الأخرى             | تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة والعاملين بها ومورديها ودائنها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.                                                                                                                                                                                                           |

المصدر: (دادن وتلي، 06-07 ماي 2012، صفحة 04، 05) و(غضبان، 2014، الصفحات 19-21)

انطلاقاً من الجدول السابق يتوضح أن مسؤوليات المؤسسة في إطار حوكمة الشركات تتفرع إلى العديد من الأطراف ذات المصلحة، أين تسمح الحوكمة بالحفاظ على حقوق كافة هذه الأطراف في نفس الوقت، خاصة في ظل المتغيرات الحديثة التي ضاعفت من دور أصحاب المصلحة في استمرار المؤسسة، أين لم يعد ذلك مقتصرًا على تحقيق نتائج مالية جيدة فقط إرضاء للمساهمين والملاك، وإنما أصبح لزاماً عليها الاهتمام باحتياجات ومتطلبات باقي الأطراف بنفس الأهمية.

### ❖ ماهية الأداء الشامل

شهد مفهوم الأداء تطورات مختلفة عبر الزمن، حيث تغير مضمونه من تحقيق الربح والاستغلال الأمثل للموارد إلى مفهوم أكثر اتساعاً يشمل عناصر خارجية؛ فلم يعد الأداء يشير إلى تخفيض التكاليف فقط بل إلى القيمة التي يجنيها الزبون ليشمل لاحقاً كافة المستفيدين من الأداء. فمفهوم الأداء كان مقتصرًا على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ "shareholder value"، ليتطور بعدها إلى مفهوم أو سعي أخذ بعين الاعتبار مصالح أطراف أخرى، من مساهمين موردين، عمال، والمجتمع ككل، بما يعرف بـ "stakholder value" (الداوي، 2010، صفحة 221، 222)؛

بينما أشار "بيتر دروكر" (P.Druker) بأن الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (Druker, 1999, p. 73)، فأظهر "دروكر" أن المؤسسة التي ترغب بضمان استمرارها في السوق، لا بد عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف ذات العلاقة بها، من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم بما يحقق رضاهم ويكسبها ثقتهم، مع ضرورة إيجاد التوازن بين مصالحها من جهة، وهذه المصالح المختلفة من جهة أخرى؛

وتبرز التوجهات الإدارية في تعريف الأداء، أن هذا الأخير لا ينحصر في خانة واحدة، ولا يمكن ضبط الإطار الدقيق الذي يتناول في إطاره، فالأداء يكتسب أبعاداً شمولية يختلف وفقاً لها الجانب الذي تغطيه والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 1: الأبعاد الشمولية لتعريف الأداء

| المفهوم الشمولي               | تم وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يُتوقع أن تُقابل الأهداف الموضوعية                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدخل النظم                    | الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.              |
| بعد بيئة للمؤسسة              | الأداء هو نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والخارجية، واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها |
| النتائج المرغوب تحقيقها       | الأداء في أبسط صورته يُمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها                    |
| النظرة المستندة إلى الموارد   | الأداء هو مُحَصِّلَة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة    |
| نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها | يشير الأداء إلى انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها                             |

المصدر: (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 38، 39)

- انطلاقاً من هذه الأبعاد الشمولية، فإن الأداء الذي تسعى المؤسسة إلى تعزيزه مرتبط بتحقيقها لقيمة مضافة لـ
- العملاء، بتقديم المؤسسة للمنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجاتهم، وربما تفوقها.
  - العاملون، بتوفير البيئة التي تحثهم على التقدم والتطوير، مع تقدير وتقييم هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
  - المساهمون، من خلال منحهم سعر السهم وحصة ربح السهم، والعمل على المحافظة على حقوقهم ومصالحهم بصورة مستمرة، بالموازاة مع الحفاظ على مصالح الأطراف الأخرى

– والمجتمع، والذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التميز في المستقبل، حيث يتمتع بثروة اقتصادية ضخمة بجانب توافر الأيدي العاملة التي لها آثارها النفسية على المجتمع والبيئة (Mercier, 2003, p. 07).

بناء على ما سبق، ومع تعاظم الاهتمام بالتنمية المستدامة، والعمل على إدراج المؤسسات في مسار تحقيق أهدافها ظهر مفهوم الأداء الشامل، بهدف تطوير اعتماد استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل المؤسسات، وما ينتج عنها من ضرورة تقديم تقاريرها حول المسؤولية الاجتماعية لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة (العايب، 2010/2011، صفحة 159). حيث يتيح الأداء الشامل التعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها والحكم عليها (قرارية و دريس، 2018، صفحة 93). فيتوضح من خلال ذلك أن الأداء اليوم أصبح متعدد الأوجه، وأن المؤسسة أضحت ملزمة بتحمل مسؤولياتها اتجاه عدة أطراف من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، وتحقيق النتائج المتوقع منها والتي تسمح لها بالاستمرار في إطار المنافسة في بيئة الأعمال.

وبذلك فإن الأداء الشامل يعني أن "الأداء ليس محصوراً في النتائج المالية وتعظيم منفعة المساهمين، فديمومة الأداء تستلزم مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية، والأجيال المستقبلية". وهو أيضاً "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية، إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فعن طريقه يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية" (سلفاوي وبركة، 2017، صفحة 59). وعليه فإن الأداء الشامل يستند إلى تحقيق أهداف العديد من الأطراف وتحقيق رضاهم عن النتائج التي تقدمها لهم المؤسسة حسب خصوصية كل منهم، فأى اختلال أو اختلاف مع أحد هذه الأطراف سيؤثر لا محالة على مستوى الأداء العام للمؤسسة، لينعكس لاحقاً، إن لم يتم معالجة الخلل، على باقي الأطراف، بما فيها المؤسسة في حد ذاتها.

ومن خلال ارتباط الأداء الشامل بعدة أطراف ذات علاقة بالمؤسسة، فإن تحقيق المؤسسة للأداء الشامل يعني أنها تعمل على تحقيق جملة من الأهداف اتجاه كافة هذه الأطراف، فيمكن إبراز أهم أهداف الأداء الشامل فيما يلي:

#### الشكل 2: أهداف الأداء الشامل للمؤسسة

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عملاء المؤسسة       | • الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة إليهم.                                                                                                                                           |
| فئة الملاك          | • بذل كل الجهود التي تكفل تحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، مع ضمان استمرار تدفقه لأطول فترة ممكنة، هذا في حالة الملكية الخاصة، أما في حالة الملكية العامة فإن المؤسسة تسعى إلى بذل كافة الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة.                     |
| العاملين في المؤسسة | • الالتزام بتوفير كافة العوامل التي تسمح بخلق جو وبيئة مناسبة لتعميق شعور الرضا والانتماء لدى العمال اتجاه المؤسسة، مع المساهمة في تحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي.                                                                                  |
| المجتمع             | • العمل على تحقيق رفاهية الإنسان والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتربوي، وفي هذا الإطار، تلتزم المؤسسة ببذل الجهود اللازمة لتغطية كافة هذه الجوانب للمجتمع الذي تنشط فيه، ما سيعكس انطباعاً جيداً لديه، وتعزيز صورتها.                      |
| البيئة              | • من خلال سعي المؤسسة إلى احترام البيئة الطبيعية والحفاظ عليها، وعدم إلحاق الضرر بمكوناتها، والتعاون مع الجمعيات واللجان المختصة في هذا المجال.                                                                                                              |
| المؤسسة في حد ذاتها | • عن طريق التوجه الجديد للمؤسسات، والذي يقوم على الحوكمة الرشيدة، أين تعتبر المؤسسة في حد ذاتها طرفاً من الأطراف ذات المصلحة، وتعمل في هذا السياق، على تحقيق نتائج اقتصادية تسمح لها بالبقاء والاستمرار، ما ينعكس إيجاباً على بقية الجوانب المتعلقة بالأداء. |

المصدر: (بلاسكة، 2017، صفحة 159)

## تحقيق الأداء الشامل في ظل حوكمة الشركات – قراءة في تجربة مجموعة صافولا

يظهر من خلال الشكل السابق أن المؤسسة في إطار تحقيق أداء شامل، مع تطويره وتعزيزه، فإنها تسعى إلى تشخيص ووضع مجموعة من الأهداف التي تخص كل طرف صاحب مصلحة، وتعمل على توجيه مجهوداتها لتنفيذها بالتوازي مع أهدافها العامة. ومن أجل تحديد المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة في كل بعد من أبعاد الأداء الشامل يستلزم وجود صيغ أو أشكال معينة تعكس ذلك، والتي تختلف باختلاف الطرف المتعامل معه، والتي يمكن إيجاز أهم منها في الجدول التالي:

جدول 2: صيغ الأداء الشامل لدى المؤسسة اتجاه أطراف المصلحة

| صاحب المصلحة                          | صيغ الأداء الشامل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العملاء                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها للزبائن بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخل المختلفة؛</li> <li>تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛</li> <li>الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال التي تم الإعلان عنها؛</li> <li>إعلام العملاء بأية تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو أنواع السلع والخدمات المقدمة، وفي الوقت المناسب؛</li> <li>التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة للتحكم في الأسعار؛</li> <li>الامتناع والتوقف عن إنتاج أية سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا لها؛</li> <li>النظر الجاد في شكاوى العملاء ومقترحاتهم؛</li> <li>وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما.</li> </ul> |
| الملاك                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين؛</li> <li>بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إليها في حال كانت المؤسسة مملوكة للدولة؛</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| العاملين                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية؛</li> <li>تدريب العاملين وإكسابهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم اللازمة؛</li> <li>توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاء والحوادث؛</li> <li>توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحماية العمال ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل، أي توفير ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار؛</li> <li>توفير سبل الرعاية الصحية، وسكن مناسب كلما أمكن ذلك؛</li> <li>توفير وسائل الترفيه عن النفس ومجالات التسلية البرينة كالمصايف وال النوادي والرحلات؛</li> <li>الاعتراف بقدرات كل العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية.</li> </ul>                                                                                                                                        |
| أفراد المجتمع الآخرين والمجتمع المحيط | <ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمة في تخفيف حدة مشكلات الإسكان والمواصلات؛</li> <li>المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج، والتقليل من هدر الموارد الطبيعية؛</li> <li>دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع وتساهم في تنميته، وتخفف في نفس الوقت من العبء على الدولة؛</li> <li>الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب لأفراد المجتمع الذي يتطلب تأهيلهم ذلك؛</li> <li>تشغيل أكبر عدد ممكن من ذوي الاحتياجات الخاصة بأعمال مناسبة، إضافة إلى الأفراد غير المؤهلين؛</li> <li>حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندي، ومناطق الآثار؛</li> </ul>                                                                                                                     |

|                                                                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| — توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العقيدة؛                        |  |
| — الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة، والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة، والاقتصاد في استخدام المواد الخام. |  |

المصدر: (العايب، 2010/2011، الصفحات 163-165)

هذه الصبغ المقترحة لتنفيذ وإبراز الأداء الشامل اتجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، توضح بصورة جلية أن الاهتمام بقياس وتقييم الأداء الشامل من أجل تصحيحه أو تعزيزه، يتطلب أن يتم تلبية الاحتياجات المختلفة التي تهم كل صاحب مصلحة وفقا لعلاقته بالمؤسسة، والذي يضمن بقاءها واستمرارها.

### 3. الأداء الشامل في سياق حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا السعودية

من خلال ما توضيحه سابقا، سيتم استكشاف مدى اهتمام مجموعة صافولا السعودية، كنموذج للدراسة، بتحقيق أداء شامل يأخذ بعين الاعتبار احتياجات كافة أصحاب المصلحة، وذلك في إطار نظم وقواعد حوكمة الشركات المعتمدة من قبل هذه المجموعة، على اعتبارها تنشيط في بيئة أعمال تفرض الالتزام بقواعد حوكمة الشركات.

#### 3.1. تقديم مجموعة صافولا

صافولا هي شركة استثمار استراتيجية قابضة، تعتبر من المؤسسات الرائدة في قطاعي الأغذية والتجزئة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تقوم الشركة على نموذج أعمال قائم على الأخلاق، وتؤمن بأن ازدهار المؤسسات وتحقيقها لأفضل النتائج يكون عند الكشف عن نقاط قوتها ومهاراتها الخاصة لتحسين استغلالها، مما يفرض التركيز على كل الموارد والطاقات.

تم اختيار صافولا سنة 2020 ضمن أفضل 20 بيئة للعمل في المملكة العربية السعودية حسب استبيان منظمة "أفضل بيئة عمل"، إضافة إلى تصنيفها خلال نفس السنة ضمن أفضل 10 شركات متداولة في السوق المالية السعودية (تداول) في القطاع غير المالي في مؤشر حوكمة الشركات الذي يصدره مركز حوكمة الشركات في كلية إدارة الأعمال بجامعة الفيصل. وضمن أفضل 100 شركة في الشرق الأوسط وفق تصنيف (فوربس الشرق الأوسط)، إذ احتلت المجموعة المرتبة 14 في المملكة العربية السعودية، والمرتبة 24 على مستوى الشرق الأوسط. واحتلت الشركة أيضا، وفقا لمؤشر "ستاندرد أند بورز" ومؤشر "داو جونز" ومعهد الحوكمة، المرتبة 04 في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في قائمة أفضل الشركات من حيث الإفصاح والشفافية (صافولا، نبذة عنا، 2024) و(صافولا، تاريخ الشركة، 2024).

وتظهر أبرز ملامح اعتماد حوكمة الشركات من قبل مجموعة صافولا في الالتزام بالقيم والضوابط والعهود والوفاء بها تجاه موظفيها ومساهميها ومورديها وعملائها وجميع ذوي العلاقة، من خلال تعزيز العلاقة معهم ورعاية مصالحهم، والالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح، كل ذلك في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية التي تضمن إتباع مجموعة صافولا للأنظمة والسياسات العامة، سواء الأنظمة الداخلية للمؤسسة، أو أنظمة هيئة السوق المالية، والأنظمة المختلفة بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى إتباع أفضل الممارسات العالمية، سعيا من المجموعة إلى الوصول إلى أعلى المستويات العالمية في مجال الحوكمة، وعملا على أن تكون نموذجا يحتذى به كمؤسسة وطنية مساهمة في مجال حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وفي هذا السياق قامت مجموعة صافولا بتأسيس فريق متخصص لإدارة برامج حوكمة الشركات بالمجموعة، تتمثل مهمته في التخطيط لبرامج حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية وتنفيذها ومتابعتها بصفة مستمرة وفقا لخصوصية المجموعة والمجتمع الذي تنشيط فيه، والتشريعات والأنظمة التي تضبطه، وقد بدأت صافولا العمل بحوكمة الشركات منذ سنة 2004، أين قام مجلس إدارتها بتكوين لجنة منبثقة منه

للتخطيط لبرامج الحوكمة وتطويرها ومتابعتها بصفة مستمرة. ويشتمل ذلك على الإفصاح عن ونشر كل من معايير وضوابط الأعمال المنافسة للمجموعة، سياسات ومعايير وإجراءات العضوية في مجلس الإدارة، سياسة مكافأة مجلس الإدارة ولجانه والإدارة التنفيذية، سياسة وإجراءات التبليغ عن الممارسات المخالفة، تقرير حوكمة الشركات، سياسة السلوك المهني والقيم الأخلاقية، سياسة المسؤولية الاجتماعية (صافولا، حوكمة الشركات، 2024).

وتعتبر مجموعة صافولا من الشركات القابضة المتأصلة في المملكة العربية السعودية، فهي تعمل بشكل مستمر على توليد قيمة استثنائية، وبصفة دائمة، لمساهميها في إطار متكامل من الشفافية وتعزيز الموثوقية، إضافة إلى دعم الموظفين والمستهلكين وسلاسل التوريد، والمستثمرين والمجتمع والبيئة، وذلك في نطاق تفعيل الأهداف الرئيسية للمجموعة وبرامج الاستدامة المتنوعة والمسؤولية الاجتماعية، كل هذا بالاعتماد على النقاط الاستراتيجية التالية: (1) بناء القدرات، (2) رصد وإدارة الأداء، (3) توزيع وتخصيص رأس المال، (4) المبيعات ونفقات التوزيع، (5) التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، (6) الاستدامة، (7) الحوكمة (صافولا، 2023، صفحة 04)؛

فيعد بذلك خلق قيمة مضافة للمستثمرين وباقي أصحاب المصلحة لدى مجموعة صافولا، من المبادئ الرئيسية التي تستند إليها المؤسسة في تواجدها وفي نشاطها، وذلك انطلاقاً من اقتناع صافولا بأن أصحاب المصلحة يأتمنونها على أموالهم، وهو ما يلزمها بإتباع القيم الأخلاقية التي تؤمن المؤسسة بها، والتي أكدت منذ تواجدها المؤسسة على ضرورة تبني سلوكيات وقيم أخلاقية، وأن ينعكس ذلك على جميع جوانب العمل والنشاط والمعاملات. إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة صافولا تسعى دائماً إلى الوصول إلى نهج متوازن بين مصالحها المالية وبين مصلحة باقي الأطراف الذين لا تهمهم النتائج المالية المحققة، فصافولا بذلك، تؤكد على قياس مستوى نجاحها بالاعتماد على الأثر التي تتركه في المجتمع، وليس فقط بالنظر إلى هوامش الربح المحققة، فالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كافة أصحاب المصلحة تعتبر ركيزة أساسية وعموداً رئيسية لدى هذه المجموعة، أين يتضمن نموذج أعمالها توفير بيئة عمل ملائمة ومثلى للموظفين، مع تشجيع التغيير الاجتماعي ذو الصبغة البناءة، مع حماية البيئة والحفاظ عليها لأجيال المستقبل في إطار دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (صافولا-savola، 2024)؛ أما على المستوى التشغيلي، فإن المؤسسة تسعى إلى التوجه نحو نموذج جديد يزيد من درجة استقلالية الفروع، مع التركيز على الخطط التسويقية للمنتجات والعلامات التجارية من أجل تعزيز ولاء المستهلك في الدول والأسواق التي تتواجد فيها.

### 3.2. أصحاب المصلحة في إطار حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا

تعتمد مجموعة صافولا في سياق التزامها اتجاه كافة أصحاب المصلحة، على سياسة خاصة في إطار حوكمة الشركة بها، حيث تضع هذه السياسة الإرشادات اللازمة التي يتم من خلالها ضمان عمل المجموعة على تحقيق أداء شامل يأخذ بعين الاعتبار تعظيم القيمة لدى كافة هؤلاء الأطراف وفقاً لاحتياجات ومتطلبات كل منهم، يمكن توضيح هذه المتطلبات والتزامات المجموعة نحوها فيما يلي:

## جدول 3: متطلبات أصحاب المصلحة لدى مجموعة صافولا والتزامها اتجاه تحقيقها

| صاحب المصلحة                                     | دور المجموعة اتجاه صاحب المصلحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المساهمين                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بخلق قيمة مضافة مستدامة؛</li> <li>تعظيم الاستثمارات وتحقيق عوائد مالية معقولة؛</li> <li>العمل على حماية مصالحهم المتفق عليها في النظام الأساسي للمجموعة، ووفقا للوائح والأنظمة التي تضبط ذلك.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المقرضون (البنوك، الدائنون، المستثمرون المؤسسين) | <ul style="list-style-type: none"> <li>الوفاء بالتعهدات والشروط والالتزامات المالية المتفق عليها مسبقا في إطار تمويل المجموعة؛</li> <li>يقع على مجلس الإدارة ضرورة متابعة مدى عمل مجموعة صافولا بطريقة مناسبة تضمن عدم الإخلال بالشروط السابقة، والتي قد تؤدي إلى عدم الوفاء بالالتزامات اتجاه المقرضين؛</li> <li>إقامة قنوات اتصال وحوار مستمر مع ممولي صافولا، وبصورة دورية، مع الاستجابة للمعلومات المطلوبة من قبلهم ما دام لا تتعارض مع نظام ومصالح المجموعة؛</li> </ul>                                         |
| أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين           | <ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بالنزاهة في التعامل مع هؤلاء الأفراد، مع توفير فرص متساوية لكافة الموظفين، وفقا لما هو معمول به في سياسات التوظيف، وكل ما يرتبط بالتعيين والتعويض والتطوير وتسيير المسار المهني، بدون أي تمييز؛</li> <li>توفير ظروف عمل آمنة وصحية، احترام حقوق الإنسان، واحترام حقوق الموظفين؛</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| العملاء والموردون                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>يقع على الإدارة ومجلس الإدارة التأكد بأن المجموعة تتعامل بشكل فعال مع شكاوى العملاء، وتعمل على حلها؛</li> <li>يجب الإبلاغ بشكل دوري عن كافة الإحصاءات والمعطيات ذات العلاقة بالمسائل التي تتولد عن شكاوى العملاء؛</li> <li>الالتزام بتوفير منتجات ذات جودة عالية، وخدمات ممتازة، وحلول قيمة للعملاء والزبائن؛</li> <li>التعامل بشكل أخلاقي مع الزبائن والموردين، والعمل على بناء علاقات جيدة معهم؛</li> <li>الحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين.</li> </ul> |
| المجتمع                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>مساهمة المجموعة في تنمية المجتمع من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية؛</li> <li>تفهم القضايا المجتمعية والاستجابة لها بشكل ملائم؛</li> <li>استخدام الموارد بصورة مسؤولة حفاظا على البيئة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |

المصدر: (صافولا، 2023، صفحة 33، 34)

من خلال ما ورد في الجدول يظهر أن مجموعة صافولا تلتزم باستكشاف وتحديد الاحتياجات والمتطلبات لدى كل طرف من أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بأعمالها ونشاطاتها، وذلك بغرض الالتزام بتحقيقها، نظرا لكونها ترى أن أداءها المالي وبقائها واستمرارها في المنافسة، يمر عبر تحقيق أداء شامل يغطي كافة الجوانب ذات العلاقة بجهات الأفراد، وأن التركيز فقط على الجانب المالي يعني الإخلال بمبادئ راسخة لدى المجموعة في إطار قواعد ومبادئ حوكمة الشركات التي تقوم عليها وعليه فإن صافولا تسعى إلى ربط اتصال مستمر مع أصحاب المصلحة للحصول على التغذية العكسية اللازمة التي تسمح لها بتعديل تعاملاتها أو نشاطاتها بما يؤدي إلى تحسين أدائها.

## 3.3. استراتيجيات تعزيز الأداء الشامل في إطار تطبيق حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا

في إطار جهود مجموعة صافولا لضمان استدامة برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، في سبيل تحقيق أداء شامل فعال، قامت المجموعة بتطوير سياسة للمسؤولية الاجتماعية بناء على اقتراح من مجلس أمناء مؤسسة عالم صافولا (المؤسسة غير الربحية)، وبموافقة من مجلس إدارة المجموعة، والتي عرضت على الجمعية العامة للمساهمين للموافقة عليها، ومن ثم نشرها على الموقع الإلكتروني للمجموعة، وتوكل مهمة تنفيذها وتحقيق الأهداف التي تضمها إلى

## تحقيق الأداء الشامل في ظل حوكمة الشركات – قراءة في تجربة مجموعة صافولا

مؤسسة عالم صافولا (صافولا-Savola، 2021، صفحة 33 و35). وتهدف سياسة المسؤولية الاجتماعية لدى مجموعة صافولا إلى (صافولا-Savola، 2021، صفحة 01، 02):

- العمل على الموازنة بين أهداف المجموعة من جهة، وأهداف المجتمع الذي تنشط به مؤسساتها وفروعها من جهة أخرى؛
  - التحلي بالمسؤولية في تعاملات المجموعة بكل نشاطاتها وفروعها، مع مختلف أصحاب المصلحة، من مساهمين، موظفين، زبائن، مجتمع، والبيئة المحيطة؛
  - تطوير وترسيخ صورة ذهنية جيدة للمجموعة لدى مختلف أصحاب المصلحة، مع بلورة نموذج يتم إتباعه كمقال في السلوك المسؤول اتجاههم؛
  - تعزيز الاعتماد على وتبني القيم التي تساعد على بناء وتطوير المجتمع، بما فيها الأجيال الحالية والمستقبلية؛
  - اعتماد مبدأ الاستدامة كقيمة وركيزة راسخة في كافة جوانب عمليات ونشاط المجموعة، الاقتصادي أو الاجتماعي؛
  - الامتثال والالتزام بالمعايير الواجب إتباعها، وطنيا ودوليا، إضافة إلى أفضل الممارسات في إطار المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. مثل إتباع أهداف التنمية المستدامة، أو رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أو مبادئ المبادرة العالمية لإعداد التقارير، أو معايير وكالة الشفافية والإفصاح (ستاندرد آند بورز)؛
  - ضرورة الإفصاح الدوري عن كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لدى المجموعة، من مبادلات، خطط، برامج وغيرها.
  - الإفصاح عن أهداف المسؤولية الاجتماعية وخططها وبرامجها ومبادراتها التي تتبناها المجموعة من خلال تقاريرها ذات العلاقة بصفة دورية؛
  - إنشاء وتطوير برامج تهتم بالجانب التثقيفي والتوعوي للمجتمع، وذلك بالتعاون من القطاع والخاص، وذلك بما يخدم إطار رؤية المملكة 2030؛
  - الوصول إلى، وتطبيق أفضل الممارسات المسجلة والمحقة في العالم في المسؤولية الاجتماعية والاستدامة؛
  - مساهمة المجموعة في تقديم اقتراحات لحل بعض المسائل المجتمعية، سواء من خلال اقتراح برامج جديدة، أو من خلال إعداد دراسات في المجال؛
  - العمل على التدريب المستمر وتأهيل الشباب بما يتيح له الاندماج في سوق العمل؛
  - تشجيع وتحفيز موظفي المجموعة على التوجه نحو الأعمال والمبادرات التطوعية، وذلك بما يخدم أهداف رؤية المملكة؛
  - نشر ومشاركة تجربة المجموعة وقصص نجاحها وإنجازاتها المتميزة في إطار المسؤولية الاجتماعية. وذلك لكافة الهيئات والأطراف المهتمة بذلك.
- من خلال هذا المنطلق، فإن مجموعة صافولا ترى في أصحاب المصلحة ركيزة أساسية لها، حيث تعتبر وجودها ونجاحها مرتبطا بقدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمجتمعات التي تنشط بها، فهي بالتالي تحاول الأخذ بعين الاعتبار كافة الآراء والاقتراحات المقدمة من مختلف أصحاب المصلحة. وذلك عبر قنوات اتصال دائمة تسمح بالحوار المستمر بين الطرفين، كون المجموعة تؤمن بأن تحقيق مستوى أداء شامل عال يستلزم استكشاف احتياجات الأطراف ذات العلاقة والعمل على تلبيتها.
- ونتيجة لذلك، توصلت صافولا إلى عدة نتائج، يمكن تلخيصها في الجدول التالي، والتي تهدف من خلالها إلى تعزيز مستويات الأداء اتجاه كل طرف من الأطراف التي تلزم حوكمة الشركات بالأخذ بمصالحهم وأهدافهم بعين الاعتبار.

## جدول 4: استراتيجيات الاستدامة اتجاه أصحاب المصلحة في إطار تعزيز الأداء الشامل لدى مجموعة صافولا

| الطرف                 | صاحب المصلحة                                                                                                                                                                                                                                                        | الاهتمامات الرسمية                                                                                                                                                | كيفية التواصل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستثمرون والمساهمون | <ul style="list-style-type: none"> <li>لضمان النمو المستدام والمريح، تعمل المجموعة عن كثب مع المستثمرين والمساهمين ضمن إطار ممارسات أعمال مسؤول وأخلاقي.</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>العائد الإيجابي على الاستثمار؛</li> <li>إدارة السمعة؛</li> <li>إدارة المخاطر.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في اجتماع الجمعية العامة للمساهمين، واجتماع الجمعية العامة غير العادية؛</li> <li>"برامج علاقات المستثمرين"؛</li> <li>إدارة شؤون المساهمين؛</li> <li>الإعلان عن النتائج المالية؛</li> <li>التقارير المالية وغير المالية على موقع تداول، ومختلف وسائل الإعلام؛</li> <li>مركز الاشتراك في البريد الإلكتروني، وتطبيق علاقات المستثمرين.</li> </ul>                                                                            |
| الشركات العاملة       | <ul style="list-style-type: none"> <li>تتكون مجموعة صافولا من عدة شركات في تجارة التجزئة والمواد الغذائية. ولتحسين مكانتها كشركة استثمار قابضة رائدة، تؤكد على أهمية التأزر والتكامل، مع تبسيط صنع القرار، وتخصيص الموارد.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الإدارة؛</li> <li>الشركات التابعة والمجالس واللجان؛</li> <li>اجتماعات دورية للتوجيه الاستراتيجي والتشغيلي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>إرشادات المسؤولية الاجتماعية الواضحة من الإدارة العامة للشركة؛</li> <li>تعيين قادة وسفراء للمسؤولية الاجتماعية في جميع الشركات؛</li> <li>أهداف وتوجيه واستراتيجية واضحة؛</li> <li>الدعم والأدوات لتحسين الأداء.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| المجتمع               | <ul style="list-style-type: none"> <li>كجزء من الالتزام لتعزيز رفاه المجتمع، يتم التواصل مع أفراد المجتمع والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية والموظفين والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة في مبادرات جديدة وبرامج طويلة الأمد تحدث تأثيراً إيجابياً.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في صنع القرار؛</li> <li>الاستثمار في المجتمعات المحلية؛</li> <li>دعم المؤسسات المحلية.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>مبادرة "دع الباقي لهم" الخيرية، حيث يتبرع عملاء بنده بباقي مشترياتهم للجمعيات الخيرية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية؛</li> <li>برنامج "مكن" لتدريب وتوظيف ذوي الإعاقة؛</li> <li>التعاون ودعم المؤسسات الاجتماعية الأخرى لتصميم البرامج التعليمية والصحية والاجتماعية؛</li> <li>توفير فرص التدريب للطلاب الجامعيين؛</li> <li>لجنة المسؤولية الاجتماعية، والتي تم استبدالها حالياً بمجلس أمناء مؤسسة عالم صافولا.</li> </ul> |
| الموردون              | <ul style="list-style-type: none"> <li>تستثمر المجموعة في علاقات طويلة الأمد مع الموردين، مما يضمن إنشاء شراكات استراتيجية معهم وخلق القيمة في جميع مراحل سلسلة الإمداد.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>شفافية عملية المزايدة؛</li> <li>تسهيل عمليات الفواتير والدفع.</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز العلاقات مع الشركاء التجاريين؛</li> <li>دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في عملية اختيار الموردين؛</li> <li>الالتزام بسياسة قواعد السلوك والقيم الأخلاقية؛</li> <li>دعم الموردين المحليين في المملكة العربية السعودية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| الموظفون              | <ul style="list-style-type: none"> <li>تقدر مجموعة صافولا موظفيها، وتعمل باستمرار لخلق ثقافة عمل مفعمة بالود والتفاهم لخلق التواصل وتحسين الأداء.</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>الأمن الوظيفي؛</li> <li>تعويضات ومزايا عادلة؛</li> <li>فرص التطوير؛</li> <li>السلوك الأخلاقي.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج تدريب وتوظيف الأشخاص ذوي الإعاقة؛</li> <li>مبادرات لقياس مشاركة الموظفين وتعزيز بيئة العمل وجمع الموظفين وعائلاتهم معاً؛</li> <li>برامج تمكين وتوظيف المرأة؛</li> <li>دعم الموظفين، وفرص التطوع؛</li> <li>مزايا وندوات ومحاضرات متعلقة بالصحة.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| الشركاء               | <ul style="list-style-type: none"> <li>لقد مكنت خدمات ومنتجات مجموعة صافولا المتنوعة من بناء علاقات قوية مع شركاء موقرين، تتعاون معهم لخلق قيمة إيجابية.</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>التعاملات العادلة؛</li> <li>الانفتاح والشفافية؛</li> <li>خلق قيمة من خلال التعاملات المفيدة للطرفين.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في مبادرات الاستدامة المبتكرة؛</li> <li>تطوير برامج وحلول جديدة؛</li> <li>الاستفادة من نقاط القوة لإحداث تأثير إيجابي؛</li> <li>توقيع اتفاقيات تعاون ومذكرات تفاهم.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| المستهلكون والعملاء   | <ul style="list-style-type: none"> <li>تضع المجموعة العملاء في صميم عملياتها، حيث تركز على فهم وتلبية احتياجاتهم، وعلى تجاوز توقعاتهم.</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>أسعار عادلة؛</li> <li>السلوك الأخلاقي في العمل؛</li> <li>خلق قيمة لمختلف شرائح</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>إجراءات عملية تطوير الأعمال؛</li> <li>إجراء استطلاعات السوق وقياس رضا العملاء؛</li> <li>أقسام خدمة العملاء؛</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## تحقيق الأداء الشامل في ظل حوكمة الشركات – قراءة في تجربة مجموعة صافولا

|                                                                                                                                                      |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ومن خلال تقديم العلامات التجارية الموثوقة، تقدم منتجات عالية الجودة تدعم خيارات نمط حياة العملاء.                                                    | المجتمع الاقتصادي من خلال توفير منتجات وخدمات ذات قيمة، مقابل أسعار معقولة، وتجارب ذات جودة عالمية. | قنوات الإعلام التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي والبوابات الإلكترونية؛ الموقع الإلكتروني.                                                                                                                                                                     |
| يدفع ويوجه مجلس الإدارة المجموعة إلى تحقيق الريادة في الاستدامة والالتزام المستمر بالقيم.                                                            | العائد الإيجابي على الاستثمار؛ إدارة السمعة؛ إدارة المخاطر.                                         | اجتماعات مجلس الإدارة؛ الجمعية العامة للمساهمين؛ لجان مجلس الإدارة؛ التعامل مع المدراء التنفيذيين؛ التقارير المالية وغير المالية؛ تحديد الخطط والتوجهات الاستراتيجية للمجموعة؛ إقرار السياسات والإجراءات، بما في ذلك نظام حوكمة الشركات.                       |
| تعمل صافولا وفقا للقوانين واللوائح الوطنية والدولية، وتعتمد نهجا مسؤولا يساهم في تقدم الدولة وتعزيز أداء الشركات، ويدعم رفاه المجتمع والبيئة الصحية. | الامتثال للقوانين واللوائح؛ فرص العمل المحلية؛ دعم رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة.      | أنظمة إدارة وحوكمة قوية؛ الاستجابة للطلبات الحكومية والمشاركة في البرامج الحكومية؛ التعاون مع أصحاب المصلحة الحكوميين لتعزيز أهداف المواطنة المشتركة؛ نشر النتائج المالية ربع السنوية؛ دعم تصدي الحكومة لانتشار جائحة كوفيد 19، ودعمها في قضايا الأمن الغذائي. |
| تدعم منظمات المجتمع المدني الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع، وتفتخر مجموعة صافولا بدورها في المساهمة في تلبية الاحتياجات الاجتماعية المختلفة.           | دعم القضايا المحلية.                                                                                | الصناديق المالية والدعم المالي؛ شراكات للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛ الأنشطة التطوعية؛ المبادرات الاجتماعية والبيئية.                                                                                                                            |

المصدر: (مؤسسة-صافولا، 2023، الصفحات 22-24)

يؤكد الجدول أن مجموعة صافولا تلقي اهتماما كبيرا بكافة أصحاب المصلحة، وتعمل على إيجاد السبل الملائمة لتستجيب لمتطلباتهم، سواء من خلال نشاطاتها وعملياتها، أو من خلال مبادراتها وبرامجها، فهي بذلك تعمل على تعزيز مستوى وجودة أدائها المالي وغير المالي في نفس الوقت. فصياعة وتنفيذ مبادرات اجتماعية وبيئية مثلا، أو المشاركة في تنمية المجتمع، ودعم فئاته، كدعم للدولة، أو حتى تفضيل الموردين المحليين، وإعطاء الأولوية للتوظيف والتدريب للشباب المحلي، يعني التماشي مع الاستراتيجية والرؤية العامة للدولة، كل ذلك يمثل تكاليف إضافية لدى المجموعة، إلا أن صياغتها بشكل رسمي ونظامي في برامج وسياسات المجموعة، يعني أن هذه الأخيرة تقيس هذه التكاليف وتضيفها إلى تكاليفها الأخرى كونها تعتبر هذه المبادرات والالتزامات بمثابة جزء من وجودها ووطنيتها، وأساسا لاستمرارها وتفوقها، ما يعني أنها تأخذ بعين الاعتبار كافة هذه الإجراءات كجزء من أدائها، سواء بصورته المالية وغير المالية في نفس الوقت.

### 3.4. تحليل اعتبارات الأداء الشامل لدى مجموعة صافولا

يشير الأداء الشامل لدى مؤسسة صافولا لقدرتها على استدامة النتائج المحققة من خلال مبادراتها وبرامجها المتنوعة التي تتبناها لخدمة أصحاب المصلحة، وفي هذا السياق، يبرز الجدول التالي أهم هذه النتائج والإنجازات في مجال الاستدامة:

## جدول 5: إنجازات الاستدامة لمجموعة صافولا اتجاه أصحاب المصلحة لسنة 2023

| صاحب المصلحة            | الإنجازات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| على مستوى أنشطة الأعمال | <ul style="list-style-type: none"> <li>شركة صافولا للأغذية تعد أفضل بيئة عمل في المملكة العربية السعودية، وفي آسيا؛</li> <li>حققت المجموعة زيادة بـ 11.7% في إجمالي الربح المحقق، أين وصل سنة 2023 حدود 5.443 مليون ريال سعودي</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| على مستوى قطاع الأعمال  | <ul style="list-style-type: none"> <li>حصول المجموعة على "جائزة مؤسسة الملك خالد" وذلك لتمييز المنظمات غير الربحية في معيار تقنية المعلومات؛</li> <li>توقيع إتفاقية تعاون مشترك بين شركة "بنده للتجزئة" وهيئة تنمية الصادرات السعودية، وذلك من أجل دعم برنامج "صنع في السعودية".</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| على مستوى الموظفين      | <ul style="list-style-type: none"> <li>حصول "الشركة المتحدة للسكر" على (شهادة مواءمة من الفئة الذهبية)، وحصول "شركة بنده للتجزئة" على (شهادة مواءمة من الفئة البرونزية)، وذلك عن توفير بيانات عمل تلائم وتدعم ذوي الإعاقة؛</li> <li>حققت المجموعة نسبة توظيف وصلت إلى حدود 70%؛</li> <li>تحقيق معدل مشاركة وارتباط موظفي صافولا بـ 85%؛</li> <li>حققت المجموعة نسبة 84% كمعدل احتفاظ بالموظفين.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| على مستوى المجتمع       | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحصلت المجموعة على "جائزة الأميرة صيئة بنت عبد العزيز للتميز في العمل الاجتماعي"، وذلك مقابل مبادرات فرع الاستدامة البيئية للمجموعة؛</li> <li>نجاح برنامج "يمناك 2023" في إغلاق صفقات استثمارية وتمويلية تجاوزت 39457000 ريال سعودي؛</li> <li>توقيع 05 إتفاقيات شراكة تجارية للشركات؛</li> <li>مشاركة مؤسسة "عالم صافولا" بورقة معرفية تتعلق ببرنامج "عطاء" في ملتقى التطوع السنوي الثاني تحت عنوان "التوجهات الحديثة في العمل التطوعي نحو تنمية شبابية فاعلة ومستدامة"، والمنظم من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛</li> <li>تكرم مجموعة صافولا نظرا لجهودها الكبيرة في السعي إلى تهيئة أفضل بيئة صديقة لذوي الإعاقة؛</li> <li>المشاركة في المؤتمر الإقليمي العربي المتعلق بدمج ذوي الإعاقة في سوق العمل.</li> </ul> |
| على مستوى البيئة        | <ul style="list-style-type: none"> <li>مشاركة المجموعة بورقة معرفية حول "أفضل ممارسات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في إدارة الفاقد والهدر في الأغذية"، وذلك في "مؤتمر الفاو الإقليمي"؛</li> <li>خفض انبعاثات الغازات الدفينة من النطاقين 01 و02 بـ 15% لدى شركة صافولا للأغذية، بين 2019 و2023؛</li> <li>ربط أكثر من 90% من منافذ البيع بالتجزئة لدى "بنده للتجزئة" بشبكة شركة الكهرباء السعودية الموحدة؛</li> <li>استبدال شركة "بنده" لمنشوراتها داخل متاجرها إلى منشورات رقمية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |

المصدر: (صافولا، 2023، صفحة 08، 09)

يتبين أن مجموعة صافولا، من خلال فروعها المتنوعة والشركات التي استحوذت عليها، ومن خلال مؤسسة عالم صافولا (التي تمثل مؤسسة غير ربحية تابعة للمجموعة الأم توكل لها مهمة إدارة والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمجموعة)، تحاول عن طريق أنشطتها العادية في الإنتاج والبيع والتوزيع، وكذا من خلال مبادراتها البيئية والاجتماعية والتنمية المتعددة، أن تكون ذات تأثير إيجابي كبير على الأطراف ذوي المصلحة، أين تعمل على تعظيم القيمة التي تقدمها لهم، إلى جانب القيمة المالية والاقتصادية التي تحصل عليها في حد ذاتها، كما أنها تسعى إلى تنمية المجتمع الذي تنشط فيه، وأن تكون مساهما فعالا يساند جهود الحكومة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية المنشودة، وكل ذلك في إطار متكامل تحكمه قواعد حوكمة الشركات التي تتبعها، كالشفافية والإفصاح، والمعاملة العادلة لكل الأطراف، وحماية حقوق المساهمين وتعظيم منفعتهم.

### 4. تحليل ومناقشة النتائج:

في سياق التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسات، فإن حوكمة الشركات أضحت ممارسة أكثر اتساعاً من مجرد الاهتمام بالمستثمرين وضبط علاقتهم بالإدارة، وإنما شملت على ضرورة خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وبين الأهداف الفردية والجماعية من جهة أخرى، حيث تعمل الحوكمة عن طريق آلياتها المتعددة، على ضمان تسيير أمثل للموارد المتاحة بما يحقق الإتساق بين مصالح مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، مهما تعارضت أو اختلفت هذه المصالح، بما فيها الأفراد، المؤسسات، والمجتمع (سكر وعديسة، 2024، صفحة 25).

فالمساهم قد يهتم بالحفاظ على رأس المال المستثمر وكذا تحقيق أعلى هامش ربح ممكن، في حال كان مالكا للمؤسسة، في حين تختلف متطلباته في حال تغير موقعه إلى زبون لمؤسسة أخرى مثلاً، أين ينتظر من هذه الأخيرة، من هذا المنظور، تعزيز جودة السلع وتقديم المعلومات الموضوعية والصادقة عنها، مع إبلاغ العملاء بكافة التغييرات المحتملة على الكميات، الأسعار أو الأصناف. من ناحية أخرى فإن العمال كأصحاب مصلحة، يطلبون من المؤسسة الحفاظ على مستوى معقول من الأجور، وتوفير الضمانات المناسبة في حالات المرض، التقاعد، الحوادث وغيرها؛ أما المجتمع فإنه يرى في المؤسسة طرفاً مهماً من الضروري أن يساهم في التخفيف من المشكلات المجتمعية، مع تقديم الدعم اللازم لكافة فئات المجتمع ومن مختلف الجوانب غير الربحية. وعليه يمكن القول أن الأداء الشامل يعتمد على جملة من المعادلات التي تقوم المؤسسة بتحديدها لكل طرف من أصحاب المصلحة مع العمل على تحقيق التوازن بينها، أي بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، وذلك بما يعزز استدامتها ونموها (Belaid, 2024, pp. 173-175).

حيث أن حصر اهتمام المؤسسة في تقييم الأداء المالي فقط، تعرض لنقد شديد، بسبب منح الأولوية لمصلحة المساهمين على مصالح ومنافع أصحاب المصالح الآخرين، وهو ما برز وزاد مع ظهور نظرية أصحاب المصلحة، والتي تنادي بضرورة التوازن بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بنفس المستوى من الأولوية، كون أن المؤسسة لم تعد مجرد وحدة اقتصادية، وإنما يقع عليها مسؤولية اتجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، ما يلزمها بالتخلي بهذه المسؤولية الاجتماعية، وكذا تطوير مواطناتها، من خلال مساهمات فعالة نحو كافة أصحاب المصلحة، وليس فقط تحقيق الربحية، وهو ما يستلزم من المؤسسة تقييم مستوى أدائها في مختلف الجوانب التي لها أثر على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أجل إيجاد صيغة التوازن التي تخفف من تعارض المصالح، وتزيد من رضا الأطراف المختلفة، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال مبادئ وآليات حوكمة الشركات المتنوعة، بما فيها الإفصاح، المشاركة، العدالة، وغيرها (كواشي، 2017، صفحة 181، 182).

وقد أوضحت هذه الدراسة أيضاً إلى أن مختلف الصيغ والتوجهات التي تقوم به المؤسسة عموماً، وصافولا خصوصاً، في إطار أدائها الشامل تتطابق مع فكرة المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يظهر في توضيح دراسة (عجيلة وبن هلال، 2024، الصفحات 455-459) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه مختلف أصحاب المصلحة؛ وذلك كون أن الاهتمام بقياس وتقييم وتطوير الأداء الشامل، يعني اهتمام المؤسسة بالتخطيط والتقييم الكيفي والنوعي لمختلف المبادرات التي تقدمها اتجاه مختلف أصحاب المصلحة بها، والتي تقع بدورها ضمن الإطار العام لحوكمة الشركات، على اعتبار المسؤولية الاجتماعية أحد أهم ركائز الحوكمة في المؤسسة؛ وفي هذا السياق، فإن من بين ما توصلت إليه دراسة (قماري وجعدي، 2024) أن تحقيق مستوى عال من الأداء الشامل لدى المؤسسة مرتبط بضرورة تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية، والتي ستساهم في رفع قيمتها، كما أن الأداء المالي لوحده، لا يعبر بصورة كافية عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة؛

هذا الاهتمام بأصحاب المصلحة كعنصر أساسي في اهتمام المؤسسة بأدائها، والذي يستدعي الانتقال من منح الأولوية للأداء المالي فقط، نحو تحقيق أداء شامل، نتج أيضا عما أظهرته العديد من التجارب من أن خلق علاقات مميزة مع أصحاب المصالح يعتبر موردا هاما للمؤسسة إلى جانب الموارد المالية، حيث أن تطوير علاقات جيدة معهم سيساهم في تعزيز الابتكار وفي خلق المزايا التنافسية، وتعزيز سمعة المؤسسة، في نفس الوقت فإنها تساهم في رفع القيمة السوقية للمؤسسة، مع تقليل المخاطر المالية لها وللمساهمين تحديدا، خاصة وأن تطوير هذه العلاقات في إطار حوكمة الشركات مثل تبني الإفصاح والشفافية الذي يتيح المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب وتفعيل المسؤولية الاجتماعية لديها، سيعمل على تعزيز الثقة في المؤسسة من طرف أصحاب المصلحة، ما ينعكس إيجابا على سمعتها وصورتها والأداء المالي لأسهمها (سايج جبور و يخلف، 2020، صفحة 120)؛

في هذا السياق، توصلت دراسة (بلحمو وكرزايي، 2019) على سبيل المثال إلى أن مصير المؤسسة اليوم يكون مرتبطا بصورة كبيرة وشديدة بمدى القدرة على تسيير علاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة، حيث يعدون موردا من مواردها، وبالرغم من التباين بين احتياجاتهم، وبالتالي صعوبة تحقيق الرضا لكافة الأطراف بنفس الدرجة، إلا أن التواصل المستمر معهم يساعد في تقوية وتعزيز أواصر هذه العلاقة، ما يتيح أيضا الفرص لتحقيق الميزة التنافسية بدلا من مواجهة متطلبات هاته الأطراف بصورة سلبية تشكل تهديدا على الطرفين. وفي نفس الإطار، توصلت دراسة (المومن، موسى، و مسعودي، 2021) إلى أن الاهتمام بأبعاد الأداء المتوازن المختلفة سيساهم على المدى الطويل في تخفيض التكاليف، وبالتالي تعزيز الاداء المالي؛ كما توصلت دراسة (السليمانى و جعدي، 2021) إلى أن الأداء المالي الجيد لا يكفي لوحده لتحقيق أداء شامل، ومن أجل تعزيز وتطوير هذا الأخير، لا بد للمؤسسة أن تعزز من أدائها الاجتماعي والبيئي بأبعادها المختلفة اتجاه كافة أصحاب المصلحة.

##### 5. خاتمة:

في إطار الوعي المتزايد لدى الأفراد والمؤسسات بحقوقهم، وتزايد احتياجاتهم كما ونوعا، أصبح لزاما على المؤسسة التي ترغب في الاستمرار في بيئة تتميز بشدة المنافسة، أن تعمل على اكتشاف حاجات ومتطلبات مختلف الأطراف التي لها علاقة بها وبنشاطاتها، كون أن الحفاظ على النتائج المالية يتطلب الاهتمام بالأداء غير المالي أيضا، وذلك في إطار متكامل يسمى بالأداء الشامل، والذي تتوافق أبعاده مع الإطار العام لحوكمة الشركات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وانطلاقا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم وتطبيق الأداء الشامل من منظور الأخذ بعين الاعتبار مصالح وحقوق أصحاب المصلحة والاهتمام بهم، باعتبارهم جزءا رئيسيا من السياق العام لحوكمة الشركات، مع التعرف على تجربة مجموعة صافولا السعودية في ذلك.

5.1. اختبار فرضيات الدراسة: بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة، يمكن اختبار الفرضيات المقترحة كما يلي:

- ❖ **الفرضية الأولى صحيحة**، حيث ظهر من الدراسة أن الأساس الذي يقوم عليها الإطار العام لحوكمة الشركات، وكذا الهدف من الاهتمام بالأداء الشامل، هو الوصول إلى تلبية أقصى حد من متطلبات كل طرف صاحب مصلحة، بحيث يوفر ذلك من ناحية حماية حقوقهم ومصالحهم التي تهدف إليها حوكمة الشركات، ومن ناحية أخرى أن يتم ترجمة ذلك في شكل عملي فعلي يمثل جوانب الأداء غير المالي لدى المؤسسة، والذي ينعكس لاحقا على أدائها المالي.
- ❖ **الفرضية الثانية خاطئة**، فبالرغم من أن خدمة أصحاب المصالح والعمل على تلبية متطلباتهم تحمل إطارا وفكرا أخلاقيا، إلا أن حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا تحفزها من خلال سياسة واضحة ومعتمدة رسميا من قبل

مجلس إدارتها كأساس للتعامل، وكدليل للالتزامات التي تقع على المجموعة اتجاه أصحاب المصلحة بها، فأبعاد الأداء الشامل لدى المجموعة هو جزء إلزامي من عملها، وآلية من آليات تنفيذ أهداف حوكمة الشركات بها.

❖ **الفرضية الثالثة صحيحة،** حيث أن الجانب الأكثر اتصالاً وتجسيدا في الأداء الشامل لمجموعة صافولا، يظهر في مبادراتها وبرامجها المسطرة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تعتبر هذه الأخيرة ركيزة أساسية لحوكمة الشركات، كما أن مشاركة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين يعتبر مبدأ أساسيا منها، باعتبار هؤلاء طرفا من أطراف الحوكمة؛ وعليه فإن اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وتخطيطها، يعني أنها تسعى إلى تعزيز أدائها الشامل، وذلك خدمة لمصالحها من جهة، والتزاما بإطار حوكمة الشركات من جهة أخرى.

5.2. نتائج الدراسة: وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية:

- ❖ **يشير الأداء الشامل إلى الاهتمام بتحقيق نتائج إيجابية بناء على أنشطة ومبادرات وسياسات تهدف إلى تلبية احتياجات ومتطلبات عدة أطراف لها علاقة بالمؤسسة، في حين تعمل حوكمة الشركات على حماية وحفظ حقوقهم؛**
- ❖ **اهتمام مجموعة صافولا بالأطراف أصحاب المصلحة لم يرتبط فقط بالجانب القانوني الإلزامي، وإنما كان ناتجا عن اقتناع من المجموعة بضرورة كسب ثقة هذه الأطراف، وإيمانها بأنها أن الأداء المالي التي تحققه انطلاقا من نشاطها الأصلي، يرتبط ويتكامل مع أدائها الاجتماعي والبيئي الذي تصل إليه بناء على مبادراتها وبرامجها في هذا المجال؛**
- ❖ **تعتبر المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وكذا الأداء المالي من أهم المحاور التي يعمل مجلس الإدارة لدى مجموعة صافولا على تقييمه ومتابعته بشكل مستمر، مع إيلاء أولوية كبيرة لضرورة الإفصاح عن كل معلومة تتعلق بذلك وإيصالها بكافة الوسائل الممكنة، لكل الأطراف المهتمة؛**
- ❖ **يعتبر الأداء الشامل محورا من محاور متابعة تطبيق حوكمة الشركات لدى مجموعة صافولا، حتى لو لم يكن ذلك بشكل صريح وبفصل مستقل، إلا أن كل أبعاد الأداء الشامل تكون تحت مراقبة ومتابعة لجان حوكمة الشركات في المجموعة.**

5.3. توصيات الدراسة: على النتائج المتوصل إليها، وبناء على تجربة مجموعة صافولا، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ❖ **ضرورة متابعة المستوى الذي وصلت إليه أبعاد الأداء الشامل في المؤسسات من قبل اللجان المتابعة لحوكمة الشركات، كون ذلك يدخل ضمن حفظ حقوق الأطراف أصحاب المصلحة، والمعاملة العادلة بينهم؛**
- ❖ **توعية المؤسسات بأهمية تكامل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق معدلات أداء مالي جيدة، كون أن عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ستؤثر مستقبلا على الأداء المالي بشكل سلبي؛**
- ❖ **اعتماد الالتزام الاجتماعي والبيئي وما يندرج تحته من مبادرات وسياسات كجزء من العمل التقليدي للمؤسسة، وليس كاختيار أو إضافة فقط بالنسبة للمؤسسة، مع الإلزام التدريجي لذلك في إطار لوائح حوكمة الشركات؛**
- ❖ **ضرورة العمل على المستوى الأكاديمي والبحثي على اقتراح وتطوير مؤشرات تسمح بقياس وتقييم الأداء الشامل بشكل دقيق بقدر الإمكان، خصوصا على المستوى المحلي، كون أن طبيعة المسؤولية المطلوبة تختلف من مجتمع إلى آخر فيصعب أحيانا تطبيق مؤشرات عالمية على نماذج محلية.**

## 6. قائمة المراجع:

1. اتحاد-الشركات-الاستثمارية. (سبتمبر 2011). حوكمة الشركات. الكويت.
2. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 07(07)، 217-227.
3. بدره سلفاوي، ومحمد بركة. (2017). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(12)، 55 - 74.
4. حسام الدين غضبان. (2014). مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائري - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. حميد السليمان، وشريفة جعدي. (2021). استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك - دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017). مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، 261-276.
6. حنان عجيلة، وصفية بن هلال. (2024). كيف تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا اتجاه أصحاب المصلحة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليند غاز - وحدة ورقلة). مجلة إضافات إقتصادية، 08(01)، 449-464.
7. خديجة بلحمو، وعبد اللطيف كرزايي. (ديسمبر، 2019). أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(03)، 110-126.
8. ريمة قرارية، وناريمان دريس. (سبتمبر، 2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية. اقتصاديات الأعمال والتجارة(06)، 87-104.
9. صافولا. (2023). دليل الحوكمة. المملكة العربية السعودية: مجموعة صافولا.
10. صافولا. (2024). تاريخ الشركة. تم الاسترداد من الموقع الرسمي لشركة صافولا: <https://www.savola.com/about-us/history>
11. صافولا. (2024). حوكمة الشركات. تاريخ الاسترداد 01 18 2022، من الموقع الرسمي لشركة صافولا: SAVOLA
12. <https://www.savola.com/corporate-governance>
13. صافولا. (2024). نبذة عنا. تاريخ الاسترداد 01 18 2022، من الموقع الرسمي لشركة صافولا: <https://www.savola.com/about-us>
14. صافولا-Savola. (2021). سياسة المسؤولية الاجتماعية لمجموعة صافولا. المملكة العربية السعودية: مجموعة صافولا.
15. صافولا-savola. (2024). مبادئ صافولا. تم الاسترداد من الموقع الرسمي لمؤسسة صافولا: <https://www.savola.com/>
16. صالح بلاسكة. (2017). فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف 01.
17. عبد الرحمن العايب. (2010/2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف.
18. عبد الغني دادن، وسعيدة تلي. (06-07 ماي 2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". بسكرة (الجزائر): كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.
19. عبد الكريم المومن، عبد القادر موسى، وعبد الحميد مسعودي. (2021). أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولانية، 04(01) (خاص)، 171-185.
20. علي سايج جبور، وصفية يخلف. (2020). دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 04(01)، 111-125.
21. فتيحة سكر، وشهرة عديسة. (جوان، 2024). دور الميكانيزمات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة CILAS للأسمنت بجمورة (بسكرة). مجلة المنهل الاقتصادي، 07(01)، 23-38.
22. محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
23. مراد كواشي. (2017). أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية، 01(25)، 172-184.
24. مريم قماري، وشريفة جعدي. (2024). محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة مجمع صيدال 2020-2021. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11(01)، 103-114.
25. مؤسسة-صافولا. (2023). تقدم متواصل لتعزيز الاستدامة (تقرير الاستدامة). المملكة العربية السعودية: مجموعة صافولا.

26. وائل محمد صبيحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر.
27. Belaid, A. (2024, July). The comprehensive performance approach is : an introduction to achieving stakeholder requirements. Algerian Review of Security and Development, 13(01), 163-177.
28. Druker, P. (1999). L'avenir du management selon Druker. Paris: éditions village mondial.
29. Mercier, J.-P. (2003). Mesurer et développer les performances. Canada: Québecor éditions