



## الاية حوكمة شركة سدافكو (sdafco) في تحقيق التنمية المستدامة

د. علي عماد محمد ازهر – باحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – المملكة الاردنية الهاشمية

[LOKCLOKCY@GMAIL.COM](mailto:LOKCLOKCY@GMAIL.COM)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لنظريات الاستدامة في عمل شركة سدافكو للالبان وتصنيع المواد الغذائية حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، ففي الفصل الاول يبحث في الاطار النظري للدراسة من حيث الحوكمة ودورها في تطبيق الاستدامة وإستراتيجيات التنمية المستدامة . أما في الفصل الثاني تم شرح تجربة شركة سدافكو في المملكة العربية السعودية من حيث تأسيسها ورسالتها ومنتجاتها وأيضاً علاقاتها مع الاسواق، والشركات التابعة لها وبادارتها للموظفين ودور الموردين ومراكز التدريب. وفي الفصل الثالث تم اختيار نظريات الاستدامة وتجربة شركة سدافكو من خلال نظرية النمو الاقتصادي الامثل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الاستدامة، الاقتصاد، التنمية، الشركات



## Abstract

This study aimed to identify the reality of the practical application of sustainability theories in the work of SADAFCO Dairy and Food Manufacturing Company as the research relied on the descriptive analytical approach to reach the results, in the first chapter it examines the theoretical framework of the study in terms of governance and its role in the application of sustainability and sustainable development strategies. As for the second chapter, the experience of SADAFCO in the Kingdom of Saudi Arabia was explained in terms of its establishment, mission and products, as well as its relations with markets, its subsidiaries and its management of employees, the role of suppliers and training centers. In the third chapter, theories of sustainability and Sadafco's experience were chosen through the theory of optimal economic growth.

**Keywords:** Governance, sustainability, economy, development, companies

## المقدمة

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات Governance Corporate في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية نظراً للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام ٢٠٠٢، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل في التقارير المالية للعديد من الشركات عن الأوراق المالية في ظل عولمة وتدويل سوق المال.



المعلومات التي يحتاج إليها العديد من مستخدمي هذه التقارير، خاصة المستثمرين المتعاملين في سوق وقد أدت هذه الانهيارات في العديد من البلدان إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس الإدارة وزيادة الاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف، وبالتالي منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل.

وفى هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء (البنك الدولي ٢٠٠٤ التنمية الاقتصادية المحلية).

### مشكلة البحث

تشير المعلومات والدراسات إلى أن انهيار كثير من الوحدات الاقتصادية قد أدى إلى ضياع حقوق أصحاب رؤوس الأموال الحاليين وفقدان ثقة أصحاب رؤوس الأموال الجدد في هذه الشركات، لذا كان الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات هو الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة هذه السلبيات التي رافقت انهيار العديد من الوحدات الاقتصادية و مشكلة الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة ؟

### اهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في التعرف على تجربة شركة سداكو للالبان والصناعات الغذائية في تحقيق استدامة النمو الاقتصادي ومن اجل تحقيق الهدف تم انجاز المهام الآتية:



تم ايضاح مفهوم الحوكمة ودورها في التنمية المستدامة واهم ابعادها ، تم ايضاح تجربة الحوكمة في شركة سدافكو في ظل التنمية المستدامة ، تم ايضاح النظريات في التنمية المستدامة ودور نظرية النمو الاقتصادي الامثل من خلال التحليل في تجربة شركة سدافكو .

## المحتوى الاول الحوكمة ودورها في التنمية المستدامة

### مفهوم الحوكمة:

عرفت الحوكمة بانها : " تتمثل بوجود أنظمة تتحكم بالعلاقات بين الاطراف السياسية في المؤسسات والمكونة من: أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية والمساهمين، في سبيل تحقيق مكافحة الفساد وتحقيق العدالة والشفافية، وكذلك من خلال منح الحق للمساهمين بمسائلة إدارة الشركة لحمايتهم والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق استراتيجياتها وأهدافها طويلة المدد" . نلاحظ بأن هذا التعريف ينص على مجموعة القواعد التي تحكم العلاقة بين مجلس الادارة من جهة والمساهمين من جهة أخرى فينظم طريقة مسائلة المساهمين لمجلس الادارة ليأخذ دوره في مكافحة الفساد وتحقيق العدالة والشفافية (بورغيف، والعكيلي) .

وعرفت ايضا "الاطار الذي تتمكن من خلاله المؤسسات من ممارسة وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة القائمة فيما بين أعضاء مجلس الادارة الموظفين، وفيما بين المساهمين وأصحاب المصالح وبين واضعي التنظيمات الحكومية، كما تركز على طرق التفاعل بين جميع هذه الاطراف في الإشراف على عمليات الشركة". نلاحظ بأن هذا التعريف ينص على أن الحوكمة هي الوسيلة التي من خلالها تمارس المؤسسات وجودها، وأن الحوكمة هي العلاقة بين أطراف العمل في المؤسسة للإشراف على عمل المؤسسة (بورغيف، والعكيلي) .

وجاء التعريف الاخر لها "هي الممارسات الرشيدة لسلطات الادارة من خلال الارتكاز على والقواعد والقوانين والمعايير المنضبطة، التي تحدد شكل العالقة بين إدارة الشركة من جهة، والمساهمين وأصحاب المصالح وباقي الاطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى" .



بحسب هذا التعريف الحوكمة هي السلوكيات التي تقوم بها السلطات الادارية المبنية على قواعد وقوانين ترسم نمط العلاقة بين جميع الاطراف من إدارة إلى مساهمين وموظفين. تشترك هذه التعاريف في تسليط الضوء على أن الحوكمة تتحقق من خلال تحديد القواعد التي تقوم عليها العلاقة بين الاطراف التي تتعامل مع بعضها من خلال المؤسسات والقواعد التي تحكم سلوك المؤسسات (بو رغيغ، والعكيلي).

أما عن دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة يتمثل بما يلي :

إن أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات تكمن في أنها تضمن إدارة الشركة بشكل مسؤول وعدم تعرضها لسوء استخدام من قبل الادارة، بحيث لا تتعرض للسرقة والنهب وتعزز حوكمة المؤسسات القيم الأساسية باقتصاد السوق.

عناصر الحوكمة:

• الاستراتيجية الواضحة: يعني ذلك وجود خطة واضحة محددة، تشمل مجموعة من الأنشطة، ويتم تحديد كل نشاط من هو المسؤول عنه والمدة الزمنية لانجازه والموازنة التي تم رصدها لتحقيقه.

• نظام العمل الموثق والواضح: يعني ذلك تحديد من هو الموظف المسؤول عن إنجاز كل نشاط وطريقة انجازه، كع اعتماد كل ذلك من إدارة المؤسسة.

• ثقافة العمل الجماعي: نشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق مع الاهتمام بالتجديد والابتكار.

دور الحوكمة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة . يمكن القول أن الاستخدام العقلاني والامثل للموارد الاقتصادية يسهم في رفع الكفاءة والفعالية الاقتصادية في عمليات تنفيذ التنمية المستدامة وذلك من خلال ما يلي :

تساعد الشفافية - التي تعتبر إحدى آليات الحوكمة - على تعزيز الرقابة والمساءلة وتساهم أيضا في توفر المعلومات الدقيقة عن الوضع الاقتصادي،



مما يؤدي إلى خلق بيئة استثمارية مستقرة وتشجع على تفعيل الاستثمارات المحلية والاجنبية مما ينعكس على حجم الموارد المتوفرة في الاقتصاد، وبالتالي توظيفها واستثمارها بالشكل الذي يخدم التنمية المستدامة(التل، كامل ١٩٩١) .

- الفساد وعدم المساءلة هما آفة المجتمعات والمؤسسات حيث يمنعان التطور والتقدم ويؤدي حتما إلى زيادة معدلات الفقر والجهل والتخلف هنا يأتي دور الحوكمة في ترسيد النفقات العامة وزيادة كفاءتها الاستخدمية واستثمارها وتوظيفها بالشكل الامثل الذي يخدم عمل المؤسسة(التل، كامل ١٩٩١).

- لابد من إصلاح وحوكمة القطاع الضريبي الذي يعد من أكثر القطاعات التي تتعرض للفساد، بالشكل الذي يسمح ضمان أكبر قدر من الشفافية في فرض الضريبة ويسهم بتبسيط إجراءات التحصيل وبالتالي يؤدي إلى تنشيط الاقتصاد وتفعيل مشاريع التنمية (التل، كامل ١٩٩١) .

#### • أبعاد التنمية المستدامة

#### الجوانب الاقتصادية

التنمية المستدامة لا تركز على الجانب البيئي فقط، بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فهي تنمية ثلاثية الابعاد، مترابطة، متكاملة ومنداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والتنظير والترشيد للموارد، كما يتضح من الاشكال ذوات الارقام ١، ٢، ٣، ويمكن توضيح أبعاد التنمية المستدامة على النحو التالي :

١ - رأس المال المادي (Capital Financial) :ويُقصد به رأس المال المادي أو النقدي حيث اعتبرت شركة سداكو للمواد الغذائية والحاصلة على شهادة "ISO 22000: 2005" وفقاً لمعيار (FSMS) كشركة مصنعة إقليمية رائدة للأغذية حيث يبلغ رأس مال الشركة ٣٢٥,٠٠ مليون ريال سعودي

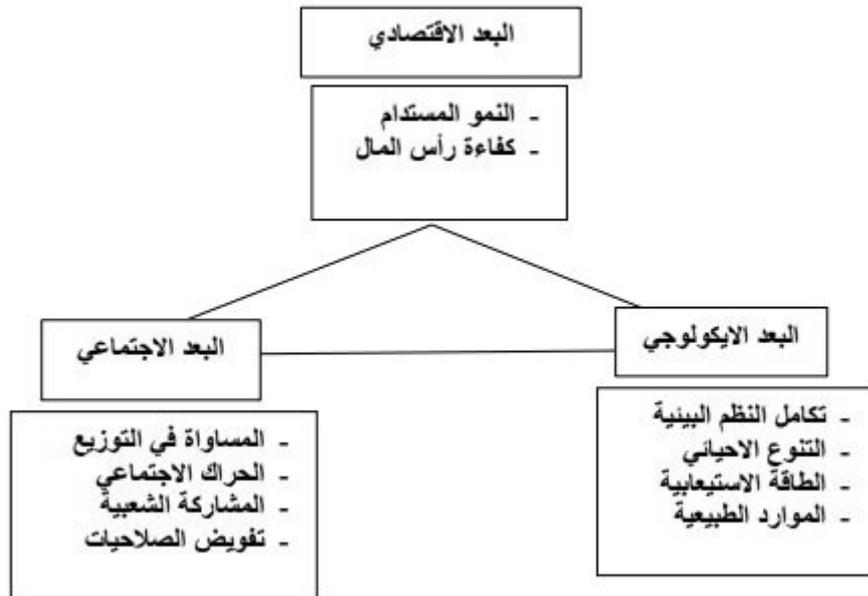
٢ - رأس المال الطبيعي (Capital Natural) ، ويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية، لا شك أن دولة السعودية دولة مليئة بالموارد الطبيعية المائية والبرية .

٣ - رأس المال الانتاجي (Capital Produced) ، ويشمل الأصول المادية القادرة على إنتاج السلع والخدمات

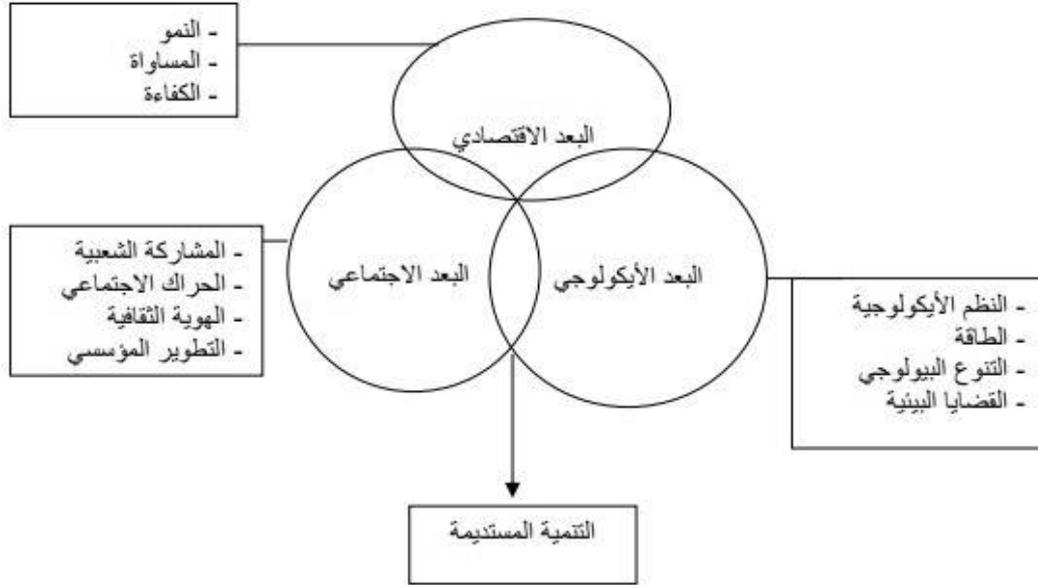
، حيث تمتلك شركة سداكو اسطول متطورا من المعدات والمصانع والالات في إنتاج المواد الغذائية

٤ - رأس المال البشري (Capital Human) ، ويُقصد به القدرات الانتاجية للأفراد سواء الموروثة أو المكتسبة، حيث يبلغ عدد موظفي شركة سداكو بنهاية العام المالي ٢٧٠١

٥ - رأس المال الاجتماعي (Capital Social) ، ويشمل الثقافة الاجتماعية السائدة بكل قيمها وعاداتها وتقاليدها ، حيث حددت شركة سداكو مدونة قواعد السلوك، المعايير القانونية والاخلاقية التي تتوقع من الموظفين والشركاء والموردين الالتزام والتقييد بها، بل ويمتد الالتزام بها وتطبيقها إلى كل جوانب أعمال الشركة.(أبو زنت، ماجدة ٢٠٠٥ )

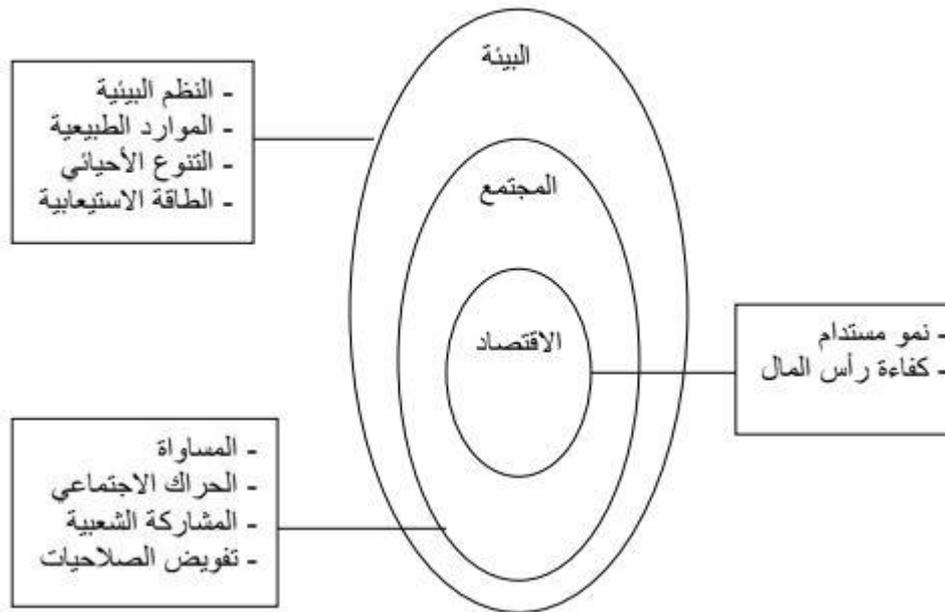


شكل (١) ترابط ابعاد عملية التنمية المستدامة ، المصدر : (أبو زنت، ٢٠٠٥، ٤٨ )



الشكل (٢) تداخل ابعاد عملية التنمية المستدامة

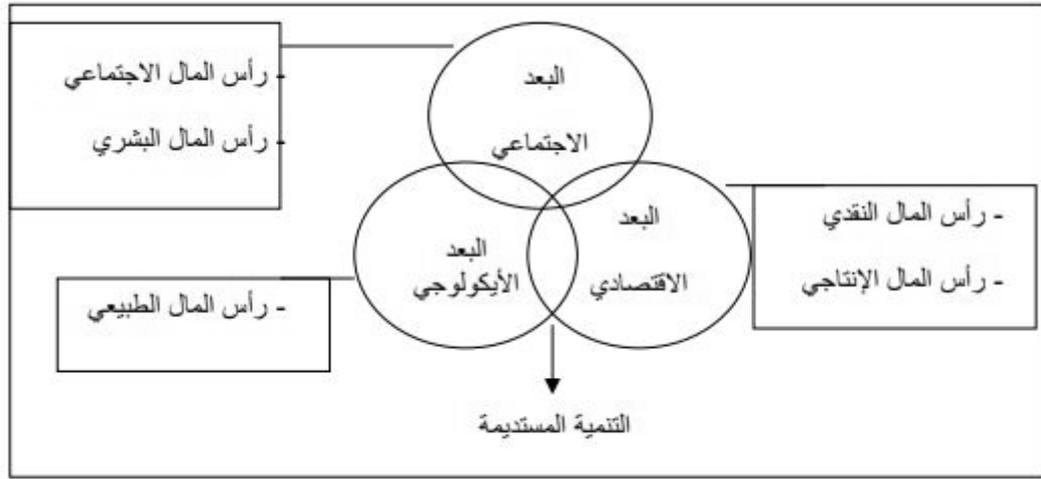
المصدر : ( أبو زنت، ٢٠٠٥، ٤٨ )



الشكل (٣) نموذج الاستدامة

المصدر : (أبو زنت، ٢٠٠٥، ٤٩)

لذلك تنطوي التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة على ضرورة إجراء تغييرات رئيسة وضرورية في المجتمع، ولكي تقوم هذه التنمية على قاعدة صلبة لا بد أن تستند واقع مخزون رأس المال الذي يديمها وتعتمد عليه، ورأس المال هنا لا يقصد به رأس المال بمفهومه التقليدي المعروف كأحد عناصر الانتاج ومكوناته، إنما رأس المال الذي يشمل كل معطيات ومقدرات المجتمع، ويعكس محتويات ومكونات أبعاد هذه التنمية، وهو بهذا المفهوم يقسم إلى خمسة أنواع هي



الشكل (٤) ابعاد التنمية المستدامة وانواع راس المال

المصدر : Goodwin, 2003

ولغايات التنمية المستدامة فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد (Material intensive) إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات (Information – intensive)، وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الانتاجي (Capital Produced) إلى الاعتماد على رأس المال البشري (Capital Human) ورأس المال الاجتماعي (Capital Social)، وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الانتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الاساسية الثلاث الممثلة بالانتاج "Production" والتوزيع "Distribution" والاستهلاك "Consumption" لا بد أن يضاف لها عملية رابعة هي صيانة الموارد (Maintenance Re Goodwin, N. R.) (2003).



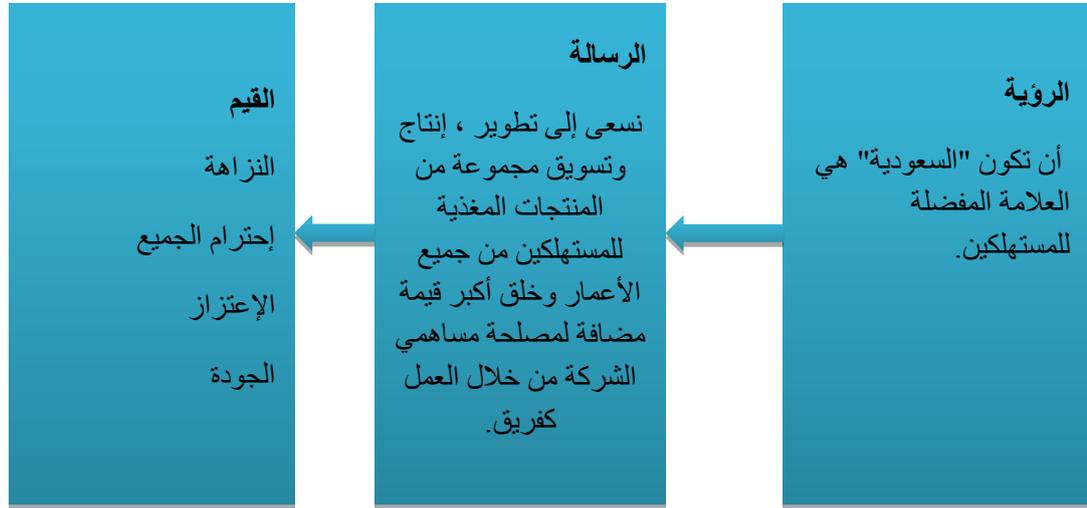
وفكرة التنمية المستدامة من وجهة نظر اقتصادية تدرج تحت ما يُعرف بالاقتصاد البيئي الذي يقوم على مبدأ أن الاقتصاد ينمو من خلال تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي، والنمو الأمثل (Growth Optimal) يحدث عندما تتساوى الكلفة الحدية لتحويل رأس المال الطبيعي مع المنافع الحدية للسكان، وبالتالي إذا كان تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي أعلى من مستوى النمو الأمثل، فإن التنمية تكون غير مستدامة (Goodwin, N. R.) (2003).

### المحتوى الثاني تجربة حوكمة شركة سدا فكو

للإجابة على تساؤلات الدراسة يجب الوصول إلى الهدف الأساسي منها وهو التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها في تجربة شركة سدا فكو ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الشركة، كما أن التواصل المنظم مع الهيكل التنظيمي للشركة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاح الحوكمة الجيدة، ويأتي هذا البحث كمحاولة إثبات تطبيق آلية الحوكمة في شركة سدا فكو كخيار إستراتيجي لتحقيق إستدامة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الجيدة أصبحت قلب نشاط الشركات ومحور وجودها تتوجه به لمختلف الأطراف ذات المصلحة، كما أن إن إجراءات الحوكمة تساعد في تسهيل إنتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات في الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة، أما عن شركة سدا فكو فهي تغطي عمليات مجموعة شركات سدا فكو جميع جوانب الصناعات الغذائية بما في ذلك منتجات الشركة من الحليب السادة، والحليب المنكه، وحليب النمو المدعم، واللبن السادة، واللبن بالفواكه، والحليب المكثف، وحليب البودرة سريع الذوبان، والقشطة، ومعجون الطماطم، والكاتشب، والقهوة العربية، والاعذية الخفيفة (كريسي) ، والأجبان، والمشروبات، الايس كريم، والبطاطس المجمدة، والزبدة.

## رؤية ورسالة عمل شركة سدا فكو

تستند رؤية ورسالة سدا فكو إلى الدور المحوري الذي تقوم به الشركة أن تكون "السعودية" هي العلامة التجارية المفضلة للمستهلكين والذي تسعى إلى تطوير وإنتاج وتسويق مجموعة من المنتجات المغذية لمستهلكينا من جميع الفئات العمرية وخلق أكبر قيمة مضافة لمصلحة مساهمي الشركة وذلك من خلال العمل كفريق ( <http://www.sadafco.com/ar> ) .



شكل ٥ : رؤية ورسالة عمل شركة سدا فكو

المصدر : شركة سدا فكو للإنتاج الألبان وتصنيع المواد الغذائية <http://www.sadafco.com>

## اغراض الشركة

تقوم الشركة بمزولة وتنفيذ الاغراض التالية :

- ١- الانتاج الزراعي والحيواني بما في ذلك زراعة الحاصلات الزراعية وتربية المواشي و انتاج الحليب ومشتقاته وتربية الدواجن والمناحل و انتاج البيض والعسل .



- ٢- صيانة وتشغيل وإدارة المشاريع الزراعية وتركيب وصيانة المكائن وأجهزة الري والبيوت المحمية وصوامع الغلال وتاجيير الآلات الزراعية وصيانة وتنسيق وتشجير الحدائق والمتنزهات ومكافحة الآفات الزراعية .
- ٣- الاستثمار في المجالات الصناعية وخاصة تصنيع وتسويق كافة المواد الغذائية والألبان ومشتقاتها والأيس كريم والعصائر والغازية والمعدنية والمواد البلاستيكية والكرتونية المكملة .
- ٤- تجارة الجملة والتجزئة في الحاصلات الزراعية والمواد الغذائية والأجهزة الكهربائية والإلكترونية والأواني المنزلية والملابس الجاهزة .
- ٥- التخزين والتبريد وعلى الأخص تملك واستعمال وصيانة وتاجير المستودعات وثلاجات حفظ الأغذية وتمتد الشركة أنشطتها وفق الأنظمة المتبعة وبعد حصول على التراخيص اللازمة من الجهات المختصة ان وجدت .

### منتجات شركة سدا فكو

تقدم سدا فكو حالياً ما يقارب ١١٢ صنفاً مع منتجاتها الأساسية التي يتم تسويقها تحت العلامة التجارية "السعودية"، بينما تضم عدد من المنتجات الأخرى التي تحمل علامات تجارية ككريسي وبابو وماجستيك وسانسيشن وجامب وتقوم الشركة بتشغيل ثلاث مصانع ، مصنعين في جدة ومصنع في الدمام وهذه المصانع لديها أعلى معايير ومواصفات الأمان والبيئة بالإضافة إلى شهادة حلال وكذلك تأسيس شبكة بيع وتوزيع من خلال ثلاثة مراكز توزيع إقليمية في كل من الرياض وجدة والدمام بالإضافة إلى ٢٠ مستودعاً أنحاء المملكة العربية السعودية والبحرين وقطر والكويت والأردن. وكما تدير أسطول يتكون أكثر من ٨٢٥ شاحنة وسيارة لاستخدامها داخل شبكة التوزيع (<http://www.sadafco.com/ar>) .

انواع المنتجات تتضمن :

- يُنتج مصنع جدة الحليب السادة، والحليب المنكه، واللبن، واللبن مع الفواكه، وحليب الصويا، والحليب المبخر، والحليب بالتمر، والقشطة.



- يُنتج مصنع آيس كريم جدة جميع أصناف أليس كريم ومن ضمنها مجموعة سنسيشن بريميوم الجديدة.
- يُنتج مصنع الدمام صلصة الطماطم، وجبنة الفيتا، وكريسيبي، القهوة العربية، العصائر، ومياه الشرب الفوارة والمنكهة، بدأ بإنتاج مياه سدافكو التي تم عرضها ومؤخرا في بوتيكات سدافكو لبيع الايس كريم. بالإضافة إلى ما يتم إنتاجه في مصانعنا ، تقوم سدافكو بتوفير بعض المنتجات التي يتم تصنيعها بواسطة الغير ومنها البطاطس المقالية والزبدة والجبنة المثلاث والكاتشب والحليب البودرة والقشطة في علب.

### عملاء شركة سدافكو

#### التسويق:

واجهت سدافكو تحديات تجارية صعبة في السوق منها انخفاض الانفاق الاستهلاكي و إنكماش الدخل المتاح للانفاق وتطبيق ضريبة القيمة المضافة بالإضافة إلى زيادة المعروض من الحليب وإنخفاض سعر اللتر. وبالرغم هذه التحديات، تحسنت حصة سدافكو السوقية للحليب خلال العام الماضي في سوق منخفض شهد انخفاض كبير في الاسعار أدى إلى إنخفاض سريع في القيمة مقارنة بالانخفاض في في الكمية (الانخفاض في الكمية ٧,٦ % وفي القيمة ١٠,١ %). وإستمرار النمو في الحصة السوقية يعكس ولاء وثقة عملاءنا بجودة منتجات سدافكو.

أظهرت الدراسة التي قامت بها شركة نيلسن لقطاع التجزئة في فبراير ٢٠١٨ أن علامة السعودية قد حسنت مركزها الثاني في سوق الحليب السادة الى ٣١,٦% بينما حافظت على مركزها الاول لمعجون الطماطم. وتظل السعودية الخيار الأكثر شعبية بالنسبة لمنتجات الايس كريم حيث حققت حصتها السوقية نسبة ٢٤,٨%. تتكون سلة منتجات الشركة من الحليب السادة، والحليب المنكه، وحليب النمو المدعم، واللبن السادة، واللبن بالفواكه، والحليب المكثف، وحليب البودرة سريع الذوبان، والقشطة، ومعجون الطماطم، والكاتشب، والقهوة العربية، والاعذية الخفيفة كريسيبي ، والاجبان، والمشروبات، والايسكريم، والبطاطس المجمدة، والزبدة. وتستمر سدافكو بإنتقاء الفرص لتسد حاجات السوق بتقديم منتجاتٍ مختلفة تستهدف رضاء المستهلكين. لذلك قامت الشركة بتوفير عبوات إقتصادية حجم ٢ لتر من الحليب السادة مع توفرها بنفس الحجم قليل الدسم،



كما تم إعادة تصميم عبوة الحليب المنكه لجذب فئة الصغار كثيراً المستهدفة لهذا المنتج. ويتميز هذا التصميم بشخصياته المختارة والذي أبهر وسائل التواصل الاجتماعي والتي تضمنت من التعليقات المحفزة. وبنهاية العام تم إضافة منتج الكاتشب الحار إلى منتجات الكاتشب. وفي قطاع المنتجات المجمدة لسدافكو تم إحلال بعض المنتجات الحالية بإضافة منتجات جديدة في ٢٠١٧ .

ويعد تجديد أصناف بريميوم خطوة مهمة في السوق من خلال تحسين أقمار بريميوم وزيادة في توزيع أكواب بريميوم. وفي سياق متصل تم تجديد عبوة زبدة السعودية بغرض تحسين عرض المنتج على الأرفف بالإضافة إلى تقوية حصة الشركة السوقية لهذا الصنف. شهد العام نجاح الجهد المبذول على مسابقة "أجمع وأربح" وذلك بتطبيق لعبة تعد الأولى من نوعها في المنطقة ، فقد شارك الألاف الأطفال في خوض هذه التجربة والتي تم تطويرها حصرياً لعلامة السعودية، وقد تم توزيع ٢٠ ألف جائزة تقديراً وبنهاية العام أطلقت حملة تسويقية رائعة على التلفاز ووسائل التواصل والإسواق تحت مسمى "طعم الحياة"، بحيث تحمل هذه الحملة في طياتها جمال اللحظات العائلية ولكن بطريقة شبابية وممتعة متوجة ربة المنزل بوسام بطلة هذه اللحظة، وكل هذا يتماشى مع الرأي الأهم لقرار الشراء وهن ربات المنازل. في نشر رسالة سدافكو وعلامة السعودية وذلك عبر مبادرات ناجحة تم عرضها كما لعبت وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مضاعفاً على الفيسبوك والانستجرام والتويتير وسناب شات لخلق الوعي وتشجيع الحملات كالتي تم إطلاقها لمنتج جامب والتي إستهدفت المراهقين وتم عرضها حصرياً المواقع الإلكترونية الأكثر استخداماً استقطاب ربات المنازل عبر خوض تجربة غير روتينية ومرحة ترويجاً تستمر حملة "السعودية في مطبخي" في إ لمنتجات الطبخ ومنها معجون الطماطم والقشطة وحليب البودرة والأجبان وحليب العالم الذهبية، وساهمت هذه الحملة في توزيع عينات من منتجات أخرى تستهدف المراهقين والصغار والكبار. وقد شاركت سدافكو في فبراير ٢٠١٨ في مهرجان الجنادرية بالرياض بتخصيص جناح السعودية الخاص مما أتاح الفرصة للمستهلكين ليعرفوا أكثر عن سدافكو وعالمها التجارية وتجربة أهم منتجاتها.

وقد واصل فريق المبيعات والتوزيع تركيزه على مسارات البيع الفعالة بالإضافة الى تفعيل النظام الآلي الجديد للمبيعات الذي يضمن توفير معايير الجودة لحركة المنتجات في نقاط البيع المختلفة لتحقيق المبيعات المستهدفة.



يَمكّن النظام الآلي الجديد من تغطية ٢٣٥٠٠ عميل للمنتجات الرئيسية و ١٨٥٠٠ و عميل للمنتجات المجمدة من خلال ٥٠٠ مسار بيع تقريباً وهذه المسارات يتم خدمتها بسيارات بيع مزودة بأجهزة تحكم في درجات الحرارة، مما يمكن الشركة من توزيع المنتجات من المستودعات الى العملاء مع الاحتفاظ بجودة المنتجات في الاجواء المناخية القاسية) (<http://www.sadafco.com/ar>).

يمكن النظام الجديد للمبيعات من التحكم في مسارات البيع اليومية عبر نظام تحديد المواقع وذلك للتأكد من التغطية الفعالة لنقاط البيع وتحسين الانتاجية لكل مسار. وقد تم تغطية كل نقاط البيع بعدد محدد من المسارات يبلغ ١٧ مسار مع تحسين مستوى المخزون في نقاط البيع. وتم تطبيق هذا النظام والمعايير الجديدة بنجاح عبر ٢٣ مركز توزيع بالمملكة العربية السعودية ودول الخليج والاردن لكل من مسارات قطاع المنتجات الرئيسية و المنتجات المجمدة وأدى ذلك إلى تحسين مؤشرات الاداء حيث بلغت نسبة التوزيع في قنوات بيع التجزئة ٩٧% مقابل ٨١% في السابق. حيث ساعد ذلك في نجاح إدارة التوزيع لسلة منتجات سدا فكو حيث نتج عن ذلك ارتفاع في الحصة السوقية في البقالات الكبيرة إلى (٧٣% بنهاية العام مقارنة ب ٦٩% في مارس ٢٠١٧).

الجدول ١ يوضح مراكز التسويق داخل وخارج المملكة العربية السعودية

#	الشركة	البلد	المنطقة
١	سدا فكو - السعودية	المملكة العربية السعودية	المنطقة الغربية
			المنطقة الجنوبية
			المنطقة الوسطى
			المنطقة الشمالية
			المنطقة الشرقية
٢	سدا فكو البحرين	البحرين	البحرين
٣	سدا فكو قطر	قطر	قطر
٤	سدا فكو الأردن	الأردن	الأردن
٥	التصدير	الكويت	الكويت
		الإمارات	الإمارات
		أخرى	مصر واليمن



## موظفو شركة سدا فكو

بلغ عدد الموظفين في سدا فكو بنهاية العام المالي ٢٧٠١ (موظف منهم ٢٣٩٩ موظفين و ٣٠٢ عمالة مؤجرة ) وذلك بإنخفاض عدد ١٤٤ موظف مقارنة بالعام الماضي. وبالرغم من أن سدا فكو شركة واحدة، إلى أنه تم تصنيفها في نظام نطاقات التابع لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية ضمن كيانين مختلفين مما أدى إلى احتساب نسبة التوطين وفقا بأليته الخاصة برصد نتيجتين وليس نتيجة واحدة، وبصفة عامة حافظت سدا فكو على النطاق الأخضر ومع ذلك فقد وضع نظام نطاقات ضغوطا على بعض الأقسام وبالتحديد قسم المبيعات.

## إطار العمل في سدا فكو

إن التزام سدا فكو بالاداء المتميز نابع من الاسس الراسخة لسياسة الصحة والسلامة والبيئة، وهي الاساس في إشرافها على عمليات التشغيل التي تقوم بها، كما إنها تشكل العمود الفقري لمعايير التشغيل وأنظمة الإدارة التي تطبقها سدا فكو (<http://www.sadafco.com/ar>) .

## نظام إدارة الصحة والسلامة والبيئة

توفر أصول الممارسات المهنية في سدا فكو التوجيهات والارشادات المنظمة اللازمة لتطوير نظام شامل لإدارة الصحة والسلامة والبيئة، يغطي جميع جوانب أنشطة موظفي الشركة والمتعاقدين معها، إن نظام إدارة الصحة والسلامة والبيئة هو المحرك الدافع لتنفيذ سياسة سدا فكو الخاصة بالصحة والسلامة والبيئة، ولتحسين الاداء بشكل مستمر

## تطبيق المعايير الدولية للتقرير المالي لأول مرة

إن هذه القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في ٣١ مارس ٢٠١٨ ان هذه القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية هي أول قوائم مالية موحدة أعدتها المجموعة وفقا للمعايير الدولية للتقارير المالية والمعايير والاصدارات الاخرى المعتمدة من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في المملكة العربية السعودية بموجب التوجيهات الواردة في المعايير الدولية للتقارير المالية "تطبيق المعايير الدولية للتقرير المالي لأول مرة". لجميع الفترات وحتى السنة المنتهية في ٣١ مارس ٢٠١٧، أعدت المجموعة قوائمها المالية الموحدة وفقا لمعايير المحاسبة السابقة.



وبناء على ذلك، قامت المجموعة بإعداد قوائم مالية موحدة تتوافق مع المعايير الدولية للتقرير المالي الموحدة المعتمدة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين كما في وللسنة المنتهية في ٣١ مارس ٢٠١٨ مع بيانات مقارنة عن الفترة، كما هو مبين في ملخص السياسات المحاسبية الهامة. وعند إعداد القوائم المالية، تم إعداد قائمة المركز المالي الافتتاحية للمجموعة كما في ١ أبريل ٢٠١٦ وهو تاريخ تحول المجموعة للمعايير الدولية للتقرير المالي. يبين هذا الايضاح التعديلات الرئيسية التي قامت بها المجموعة في تعديل القوائم المالية الموحدة لمعايير المحاسبة السابقة بما في ذلك قائمة المركز المالي الموحدة كما في ١ أبريل ٢٠١٦. يسمح المعيار الدولي للتقرير المالي رقم ١ للمنشآت التي تطبق المعايير للمرة الاولى ببعض الاعفاءات من تطبيق متطلبات معينة بموجب المعايير الدولية للتقرير المالي بأثر رجعي. قامت المجموعة بتقييم الاعفاءات التالية المتاحة للتطبيق وخلصت إلى ما يلي: تم تقييم القيمة الدفترية للممتلكات والالات والمعدات لضمان تطبيق المعايير الدولية للتقرير المالي. كما يتم تقييم إعفاء التكاليف المعتبرة من المعيار الدولي للتقرير المالي رقم ١ مع مراعاة حساب المجموعة للممتلكات والالات والمعدات وفقاً لمتماشى مع متطلبات المعايير المحاسبية السابقة. وقامت الادارة بالتقييم بموجب معايير المحاسبة السابقة الدولية للتقرير المالي، بالنظر إلى طبيعة وحجم عمليات المجموعة؛ ونتيجة لذلك، تم النظر في إعفاء التكلفة المعتمد ولكن لم يتم تطبيقه وتم ترحيل القيمة الدفترية للممتلكات والالات والمعدات في تاريخ التحول (<http://www.sadafco.com/ar>).

#### أهداف وسياسات إدارة مخاطر الادوات المالية

تتكون المطلوبات المالية الرئيسية للمجموعة من الذمم الدائنة التجارية والاخرى والمستحقات والمطلوبات الاخرى. تتكون الموجودات المالية الرئيسية للمجموعة من الذمم المدينة التجارية والاخرى والاستثمار في أوراق مالية غير مدرجة والنقد وما يعادله. إن القيم الدفترية للادوات المالية للمجموعة متقاربة بدرجة معقولة للقيمة العادلة. إن المجموعة معرضة لمخاطر السوق ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة. وتشرف الادارة العليا للمجموعة على إدارة هذه المخاطر. تحصل الادارة العليا للمجموعة على الدعم من لجنة المخاطر المالية التي تقدم المشورة حول المخاطر المالية وإطار حوكمة المخاطر المالية المناسب للمجموعة.



تقدم لجنة المخاطر التأكيد للإدارة العليا للمجموعة بأن أنشطة المخاطر المالية للمجموعة خاضعة لسياسات وإجراءات مناسبة وأن المخاطر المالية قد تم تحديدها وقياسها وإدارتها وفقاً لسياسات المجموعة وأغراض المخاطر. يقوم مجلس الإدارة بمراجعة واعتماد السياسات الإدارية كل من هذه المخاطر المبينة أدناه

#### مخاطر السوق

إن مخاطر السوق هي مخاطر تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية للإداة المالية بسبب التغيرات في أسعار السوق. تتكون أسعار السوق من ثلاثة أنواع من المخاطر: مخاطر سعر الفائدة ومخاطر العملات ومخاطر الاسعار الأخرى كمخاطر أسعار ملكية. يتعلق تحليل الحساسية في الأقسام التالية بالوضع كما في ٣١ مارس ٢٠١٨ .

#### مخاطر سعر الفائدة

مخاطر سعر الفائدة هي المخاطر المتعلقة بتقلب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية للإداة المالية بسبب التغيرات في معدلات الفائدة السوقية. كما في ٣١ مارس ٢٠١٨ و ٢٠١٧، ليس لدى الشركة أي قروض وبالتالي لم يتم عرض أي حساسية لمخاطر سعر الفائدة. كذلك، فإن مخاطر سعر الفائدة المتعلقة بودائع المرابحة البنكية قصيرة الأجل غير جوهريّة كما في ٣١ مارس ٢٠١٨ و ٢٠١٧ (<http://www.sadafco.com/ar>) .

#### مخاطر العملات

إن مخاطر العملات هي مخاطر تذبذب الإداة المالية بسبب التغيرات في أسعار صرف العملات الأجنبية. لا تتعرض المجموعة بشكل جوهري لتذبذبات في أسعار صرف العملات الأجنبية خلال دورة أعمالها العادية، حيث أن المعاملات الجوهريّة للمجموعة، خلال السنة، كانت بالريال السعودي أو الدولار الأمريكي وتوجد مخاطر غير جوهريّة متعلقة بالارصدة المقومة بالدولار الأمريكي حيث أن تحويل الريال السعودي إلى الدولار الأمريكي ثابت في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، يتم إدخال عدد من المعاملات الغير جوهريّة في عملات أخرى غير الدولار الأمريكي ويتم اعتبار ذلك غير جوهري من قبل إدارة المجموعة.



## مخاطر الائتمان

إن مخاطر الائتمان هي مخاطر عدم مقدرة طرف لاداة مالية أو تعاقد مع عميل على الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى خسارة مالية. تتعرض المجموعة لمخاطر الائتمان الناتجة عن أنشطتها التشغيلية شكل أساسي ذمم مدينة تجارية( وأنشطتها الاستثمارية كودائع مع البنوك والمنشآت المالية:

أ- ذمم مدينة تجارية تدار مخاطر ائتمان العملاء عن طريق كل وحدة عمل وفقاً لسياسات المجموعة وإجراءات التحكم التابعة لإدارة قسم العملاء. يتم تقييم جودة ائتمان العملاء بناء على عدة حقائق نوعية وحدود الائتمان المنفردة والتي تتبع نفس طريقة المراجعة. تحدد المبالغ القائمة على العملاء بطريقة ثابتة بشرط أن تعتبر مشكوك في تحصيلها.

كما في ٣١ مارس ٢٠١٨، لدى المجموعة خمسة عملاء يمثلون تقريباً ٤٨ ( ٣١ مارس ٢٠١٧ . ٤٢ % و ١ أبريل ٢٠١٦ . ٤٦ % ) من مجموع الذمم المدينة التجارية القائمة. إضافةً يتم تحليل متطلبات الهبوط في كل فترة تقرير على أساس فردي لأغلبية العملاء. اضافة إلى ذلك، يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الذمم المدينة للعملاء الصغار في مجموعات متجانسة وتقييم الهبوط بشكل جماعي. يعتمد الحساب على البيانات التاريخية الفعلية التي تم تكبدها. إن الحد الأقصى للتعرض لمخاطر الائتمان كما في تاريخ التقرير هو القيمة الدفترية لكل فئة من فئات الادوات المالية. ال تحتفظ المجموعة بأي رهن كضمان. تقوم المجموعة بتقييم تركيز المخاطر فيما يتعلق بالذمم المدينة التجارية كمنخفض وذلك لتنوع أساس عمالئها

## قيم الحوكمة في شركة سدفكو

عد اللوائح الداخلية للشركة جزءاً لا يتجزأ من هيكل الحوكمة للشركة. يتم وضع اللوائح الداخلية من قبل مجلس الإدارة في وقت إنشاء الشركة لتوجيه الإجراءات وحماية الحقوق وتحديد الأدوار والمسؤوليات في الشركة. هذه هي القواعد التي تحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها ومبادئ توجيهية محددة لاتباعها (<http://www.sadafco.com/ar>) .

الجدول ٢ لائحة حوكمة الشركات تطبق الشركة جميع الاحكام الواردة في لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية بإستثناء الاحكام الواردة أدناه.



رقم المادة	نص المادة أو الفقرة	أسباب عدم التطبيق
١/ج/٢٠	أن يكون قد أمضى ما يزيد على تسع سنوات متصلة أو منفصلة في عضوية مجلس إدارة الشركة	إلزامية ابتداء من دورة مجلس إدارة الشركة المساهمة المدرجة التي تكون بعد تاريخ ٢٠١٩/١/١
٨/٥	وضع خطط التعاقب على إدارة الشركة	تحت الاعداد
٢/ب	يعقد مجلس الإدارة أربعة اجتماعات في السنة على الأقل، بما لا يقل عن اجتماع واحد كل ثلاثة أشهر.	فقرة إسترشادية
٥٤/ب	يجب أن يكون رئيس لجنة المراجعة عضوا مستقلا	فقرة إسترشادية
٥٧/أ	تجتمع لجنة المراجعة بصفة دورية على الأقل اجتماعاتها عن أربعة اجتماعات خلال السنة المالية للشركة.	لجنة المراجعة إجتمعت مرتين وأصدرت عدد ١٠ قرارات بالتمرير
٧٠	تشكل بقرار من مجلس إدارة الشركة لجنة تسمى لجنة إدارة المخاطر يكون رئيسها وغالبية أعضائها من اعضاء مجلس الادارة الغير تنفيذيين ويشترط ان يتوافر في اعضائها مستوى ملائم من المعرفة بادارة المخاطر والشؤون المالية	مادة إسترشادية ويتم إدارة المخاطر بواسطة لجنة المراجعة.
٧١	تختص لجنة إدارة المخاطر بما يلي: ٧١ (١) وضع استراتيجية وسياسات	مادة إسترشادية ويتم إدارة المخاطر بواسطة لجنة المراجعة



	<p>شاملة إدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الشركة، والتحقق من تنفيذها ومراجعتها وتحديثها بناء على المتغيرات الداخلية والخارجية للشركة.</p> <p>٢) تحديد مستوى مقبول للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة والحفاظ عليه والتحقق من عدم تجاوز الشركة له.</p> <p>٣) التحقق من جدوى استمرار الشركة ومواصلة نشاطها بنجاح، مع تحديد المخاطر التي تهدد استمرارها خلال اثني عشر شهرا القادمة.</p> <p>٤) الإشراف على نظام إدارة المخاطر بالشركة وتقييم فعالية نظم وآليات تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة؛ وذلك لتحديد أو جل القصور بها.</p> <p>٥) إعادة تقييم قدرة الشركة على تحمل المخاطر وتعرضها لها بشكل دوري من خلال إجراء اختبارات التحمل على سبيل المثال</p> <p>٦) إعداد تقارير مفصلة حول التعرض للمخاطر والخطوات المقترحة للإدارة هذه المخاطر، ورفعها إلى مجلس الإدارة.</p> <p>٧) تقديم التوصيات للمجلس حول المسائل المتعلقة بإدارة المخاطر.</p>	
--	--	--



	<p>٨) ضمان توافر الموارد والتنظيم الكافية لإدارة المخاطر.</p> <p>٩) مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل اعتماده من قبل مجلس الإدارة.</p> <p>١٠) التحقق من استقلال موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي قد ينشأ عنها تعرض الشركة للمخاطر.</p> <p>١١) التحقق من استيعاب موظفي إدارة المخاطر للمخاطر المحيطة بالشركة، والعمل على زيادة الوعي بثقافة المخاطر.</p> <p>١٢) مراجعة ما تثيره لجنة المراجعة من مسائل قد تؤثر في إدارة المخاطر في الشركة</p>	
مادة إسترشادية	تجتمع لجنة إدارة المخاطر بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل، وكلما دعت الحاجة إلى ذلك	٧٢
مادة إسترشادية	تحفيز العاملين : تضع الشركة برامج تطوير وتحفيز المشاركة والاداء للعاملين في الشركة، على أن تتضمن - بصفة خاصة - ما يلي: ١) تشكيل لجان أو عقد ورش عمل متخصصة لاستماع إلى آراء العاملين في الشركة ومناقشتهم في المسائل والموضوعات محل القرارات المهمة. ٢) برامج منح العاملين أسهما في	٨٥



	<p>الشركة أو نصيباً من الأرباح التي تحققها وبرامج التقاعد وتأسيس صندوق مستقل للإنفاق على تلك البرامج.</p> <p>٣) إنشاء مؤسسات اجتماعية للعاملين في الشركة</p>	
<p>مادة إسترشادية ولكن الشركة تشارك في نشاطات خيرية وإجتماعية حسب ما هو وارد في تقرير مجلس الإدارة السنوي</p>	<p>المسؤولية الاجتماعية</p> <p>تضع الجمعية العامة العادية – بناء على اقتراح من مجلس الادارة – سياسة تكفل إقامة التوازن بين أهدافها والاهداف التي يصبو المجتمع إلى تحقيقها؛ بغرض تطوير الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع</p>	٨٧
<p>مادة إسترشادية</p>	<p>مبادرات العمل الاجتماعي</p> <p>يضع مجلس الادارة البرامج ويحدد الوسائل اللازمة لطرح مبادرات الشركة في مجال العمل الاجتماعي، ويشمل ذلك ما يلي:</p> <p>١) وضع مؤشرات قياس تربط أداء الشركة بما تقدمه من مبادرات في العمل الاجتماعي، ومقارنة ذلك بالشركات الاخرى ذات النشاط المشابه.</p> <p>٢) الافصاح عن أهداف المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها الشركة للعاملين فيها وتوعيتهم وثقيفهم بها.</p> <p>٣) الافصاح عن خطط تحقيق</p>	٨٨



	<p>المسؤولية الاجتماعية في التقارير الدورية ذات الصلة بأنشطة الشركة. ٤) وضع برامج توعية للمجتمع للتعريف بالمسؤولية الاجتماعية للشركة</p>	
مادة إسترشادية	<p>تشكيل لجنة حوكمة الشركات في حال تشكيل مجلس الإدارة لجنة مختصة بحوكمة الشركات، فعليه أن يفوض إليها الاختصاصات المقررة بموجب المادة الرابعة والتسعين من هذه اللائحة، وعلى هذه اللجنة متابعة أي موضوعات بشأن تطبيقات الحوكمة، وتزويد مجلس الإدارة، سنويا على الأقل، بالتقارير والتوصيات التي تتوصل إليها.</p>	٩٥

## هيكل الحوكمة في شركة سدافكو

### آليات صنع القرار

حيث يتم صنع القرار في شركة سدافكو ضمن آليات محددة تتمثل بما يلي:

- ١ - تحديد المشكلة وتشخيصها: تُعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تتوالها إدارة سدافكو وتوخي الدقة والاتقان في أدائها، فتعتبر سدافكو أن تحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حيثيات سير جميع المراحل القادمة، فالخطأ في هذه المرحلة يؤدي إلى الفشل في جميع الخطوات التي تتبعها مهما كان مستوى الدقة في الاختيار،



وتظهر المشكلة من الاختلاف بين الوضع الحالي والوضع الذي من المفترض الوصول إليه، ويجب تحديد موضع الخلل الواقع بشكل دقيق وواضح ومدى ارتباطه بالجوانب الأخرى للوضع الراهن، وتختلف المشكلات باختلاف طبيعتها فقد تكون مشاكل طارئة، أو مشاكل روتينية (تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية).

٢ - جمع البيانات والمعلومات والبدائل: تعتبر سدا فكو أن القرار الصحيح يعتمد على الحصول على أكبر كم ممكن من المعطيات والبيانات تجاه الحل المقترح، فبعد التأكد من وجود المشكلة وتحديدها بدقة تبدأ عملية اختيار البدائل، وجمع المعلومات اللازمة والمتوفرة عن معظم الخيارات والحل المقترحة، ودراسة مزاياها وعيوبها والنتائج المترتبة عند اختيار أحدها، وتختلف طبيعة الحلول والبدائل تبعاً لاختلاف المشكلة أو الزمن التي ظهرت فيه، وقد تكون المعلومات أولية تُجمع بالتواصل المباشر أو الزيارات الميدانية، وقد تكون المعلومات كمية ونوعية تحوي الأرقام والإحصاءات، وقد تكون على شكل آراء والحقائق والخبرات التي يقدمها أصحاب الخبرة والمستشارون ووجهات نظرهم تجاه مشكلة أو وضع معين، ويكون كل ذلك للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة واتخاذ القرار الصحيح (تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية).

٣ - التقييم العلمي للبدائل واختيار أفضلها: عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها تصبح الإدارة ملزمة بجميع السلبيات والإيجابيات ونقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويستقر الاختيار بين بديلين على الأقل ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تبعاً لمفاضلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا تُهمل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناء على القياس والتنبيه لآثار كل بديل (تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية).

٤ - اختيار البديل المناسب: عد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن البديل متاح يُلبى كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل،



يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الإدارة في الاختيار، ثم التهيئة لعملية التنفيذ ( تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية).

٥ - تنفيذ القرار ومتابعته: بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار الانتاج المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وضعت لاجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية وذلك لسد الثغرات الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد (تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية).

### عمل أهم اللجان في شركة سدا فكو

#### - لجنة المراجعة :

إختصاصات لجنة المراجعة وصالحياتها ومسؤولياتها:

تختص لجنة المراجعة بالمراقبة على أعمال الشركة والتحقق من سلامة ونزاهة التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية فيها وتشمل مهام اللجنة بصفة خاصة مايلي .

#### أ ( التقارير المالية:

١ - دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية للشركة قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء رأيها والتوصية في شأنها؛ لضمان نزاهتها وعدالتها وشفافيتها.

٢ -إبداء الرأي الفني - بناءً على طلب مجلس الإدارة - فيما إذا كان تقرير مجلس الإدارة والقوائم المالية للشركة عادلة ومتوازنة ومفهومة وتتضمن المعلومات التي تتيح للمساهمين والمستثمرين تقييم المركز المالي للشركة وأدائها ونموذج عملها وإستراتيجيتها.

٣ - دراسة أي مسائل مهمّة أو غير مألوفة تتضمنها التقارير المالية.

٤ - البحث بدقة في أي مسائل يثيرها المدير المالي للشركة أو من يتولى مهامه أو مسؤول الالتزام في الشركة أو مراجع الحسابات.



- ٥ - التحقق من التقديرات المحاسبية في المسائل الجوهرية الواردة في التقارير المالية .
- ٦ - دراسة السياسات المحاسبية المتبعة في الشركة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها.
- ٧ - تراجع اللجنة مع كل من الإدارة التنفيذية ومراجع الحسابات وإدارة المراجعة الداخلية – بشكل منفصل – ما يلي :
  - أي خالف جوهرى بين الإدارة و بين المراجعين المستقلين أو إدارة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية.
  - أية صعوبات نشأت أثناء المراجعة بما في ذلك أية عوائق قيود على نطاق العمل أو الوصول إلى المعلومات المطلوبة.
- ٨ - تناقش اللجنة مع مراجع الحسابات وبدون حضور الإدارة التنفيذية حكمهم على مدى الجودة والملائمة والمقبولية للمبادئ المحاسبية للشركة وممارسات الإفصاح عن المعلومات المالية كما هو متبع حالياً في الشركة الإصدار التقارير المالية ( موقع شركة سدافكو).

#### (ب) المراجعة الداخلية:

- ١ - دراسة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية والمالية وإدارة المخاطر في الشركة.
- ٢ - دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاجراءات التصحيحية للملاحظات الواردة فيها.
- ٣ - الرقابة والاشراف على أداء وأنشطة المراجع الداخلي وإدارة المراجعة الداخلية في الشركة –إن وجدت- للتحقق من توافر الموارد اللازمة وفعاليتها في أداء الاعمال والمهام المنوطة بها. وإذا لم يكن للشركة مراجع داخلي، فعلى اللجنة تقديم توصيتها إلى المجلس بشأن مدى الحاجة إلى تعيينه.
- ٤ - التوصية لمجلس الدارة بتعيين مدير وحدة أو إدارة المراجعة الداخلية أو المراجع الداخلي وإقتراح مكافآته (موقع شركة سدافكو).



### ج) مراجع الحسابات:

- ١ - التوصية لمجلس الادارة بترشيح مراجعي الحسابات وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم، بعد التحقق من إستقلالهم ومراجعة نطاق عملهم وشروط التعاقد معهم.
- ٢ - التحقق من إستقلال مراجع الحسابات وموضوعيته وعدالته، ومدى فعالية أعمال المراجعة، مع الأخذ في الاعتبار القواعد والمعايير ذات الصلة. ٣ - مراجعة خطة مراجع حسابات الشركة وأعماله، والتحقق من عدم تقديمه أعمالاً فنية أو إدارية تخرج عن نطاق أعمال المراجعة، وإبداء مرئياتها حيال ذلك. ٤ - الاجابة عن إستفسارات مراجع حسابات الشركة. ٥ - دراسة تقرير مراجع الحسابات وملاحظاته على القوائم المالية ومتابعة ما اتخذ بشأنها ( موقع شركة سدا فكو).

### د) ضمان الالتزام

- ١ - مراجعة نتائج تقارير الجهات الرقابية والتحقق من إتخاذ الشركة الاجراءات اللازمة بشأنها.
- ٢ - التحقق من إتزام الشركة بالانظمة واللوائح والسياسات والتعليمات ذات العالقة ٣ - مراجعة العقود والتعاملات المقترح أن تجريها الشركة مع الاطراف ذوي العالقة، وتقديم مرئياتها حيال ذلك إلى مجلس الادارة. ٤ - رفع ما تراه من مسائل ترى ضرورة إتخاذ إجراء بشأنها إلى مجلس الادارة، وإبداء توصياتها بالاجراءات التي يتعين إتخاذها ( موقع شركة سدا فكو).

### ٢ - لجنة الترشيحات و المكافآت:

#### تتكون لجنة الترشيحات و المكافآت من ثالث أعضاء

إختصاصات لجنة الترشيحات و المكافآت وصالحياتها ومسؤولياتها •

تتمثل إختصاصات اللجنة في الآتي:

- ١ - إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الادارة واللجان المنبثقة عن المجلس والادارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الادارة للنظر فيها تمهيداً لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة إتباع معايير ترتبط بالاداء، والافصاح عنها، والتحقق من تنفيذها. ٢ - توضيح العالقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي إنحراف جوهري عن هذه السياسة. ٣ - لمراجعة الدورية لسياسة المكافآت،



وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الاهداف المتوخاة منها. ٤ - التوصية لمجلس الادارة بمكافآت أعضاء مجلس الادارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين بالشركة وفقا للسياسة المعتمدة. ٥ - إقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الادارة والادارة التنفيذية. ٦ - التوصية لمجلس الادارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً للسياسات والمعايير المعتمدة، مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبقته إدانته بجريمة مخلة بالامانة. ٧ - إعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس وشغل وظائف الادارة التنفيذية. ٨ - تحديد الوقت الذي يتعين على العضو تخصيصه لآعمال المجلس. ٩ - المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الادارة ووظائف الادارة التنفيذية، مع تحديد جوانب الضعف والقوة في المجلس والادارة التنفيذية وإقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة. ١٠ - مراجعة هيكل مجلس الادارة والادارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها. ١١ - التحقق بشكل سنوي من إستقلال الاعضاء المستقلين في مجلس الادارة ، وعدم وجود أي تعارض مصالح إذا كان العضو يشغل عضوية مجلس إدارة شركة أخرى. ١٢ - وضع وصف وظيفي للاعضاء التنفيذيين والاعضاء غير التنفيذيين والاعضاء المستقلين وكبار التنفيذيين. ١٣ - وضع الاجراءات الخاصة في حال شغور مركز أحد أعضاء المجلس أو كبار التنفيذيين. ١٤ - تحديد جوانب الضعف والقوة في المجلس ، وإقتراح الحلول لمعالجتها بما يتفق مع مصلحة الشركة ( موقع شركة سدا فكو).

### تجربة شركة سدا فكو في التنمية المستدامة من خلال الشركات التابعة لها

تملك سدا فكو حصص في شركات تابعة تساعدها على تحقيق أهدافها وتوزيع منتجاتها كما هو موضح أدناه:

- ١- شركة سدا فكو قطر المحدودة في دولة قطر نشاطها الرئيسي بيع وتوزيع منتجات الالبان ومنتجات أخرى ويبلغ راس مالها المدفوع ١,٥٠٠,٠٠٠ ريال قطري وعدد الاسهم ١,٥٠٠ ونسبة الملكية ٧٥% .
- ٢- شركة سدا فكو البحرين- ش ش و في دولة البحرين نشاطها الرئيسي استيراد وتصدير وبيع وتوزيع منتجات الالبان والاييس كريم ومنتجات أخرى ويبلغ راس مالها المدفوع ٥٠٠,٠٠٠ دينار بحريني وعدد الاسهم ٥٠٠ ونسبة الملكية ١٠٠% .



٣- شركة سدافكو الكويت للمواد الغذائية المحدودة في الكويت نشاطها الرئيسي توزيع الالبان والمواد الغذائية ويبلغ راس مالها المدفوع ٥٠,٠٠٠٠٠ دينار كويتي وعدد الاسهم ١٠٠ سهم ونسبة الملكية ٤٩% ( موقع شركة سدافكو).

٤- شركة سدافكو الاردنية للمواد الغذائية المحدودة في دولة الاردن نشاطها الرئيسي استيراد وبيع وتوزيع منتجات الالبان والاييس كريم والمواد الغذائية الاخرى ويبلغ راس مالها المدفوع ٢٥٠,٠٠٠٠٠ دينار اردني وعدد الاسهم ٢٥٠,٠٠٠٠٠ سهم ونسبة الملكية ١٠٠% ( موقع شركة سدافكو).

الجدول ٣ ادناه يظهر التحليل الجغرافي لمبيعات سدافكو وشركاتها التابعة

البيان	مبيعات بملايين الريالات ٢٠١٧/٢٠١٦ م	النسبة %	مبيعات بملايين الريالات ٢٠١٨/٢٠١٧ م	النسبة %
المملكة العربية السعودية	١,٦٦٨	٩٥	١,٦٠٤	٩٥
البحرين	٣٩	٢	٤١	٢
قطر	٤٢	١	٩	١
الكويت	٩	٠	١١	٠
الأردن	١٧	١	١٩	١
التصدير	١٢	١	٩	١
الإجمالي	١,٧٨٧	١٠٠	١,٦٩٣	١٠٠

المصدر : موقع سدافكو

**المحتوى الثالث : نظريات الاستدامة والحوكمة وتحليل تجربة سدافكو من خلال نظرية النمو الاقتصادي الامثل**

**نظريات التنمية الاقتصادية**

الملاحظ ان هناك اراء مختلفة ظهرت منذ زمن بعيد متعلقة بالتنمية المستدامة من طرف علماء الاقتصاد والبيئة والاجتماع



## ١- النظريات الداعية للاولوية البيئية: من بين هذه النظريات :

١-١- نظرية "GAYA": مؤسسها جيمس لوفلوك تعد الارض جسما حيا ضخما قادر على الاستجابة للتكيف قد تتجاوز نشاطات وافعال الانسان ، فحسب هذه النظرية فان الطبيعة لها اسبقية على الانسان الذي لا يعد الاجزاء منها ، ومنه فان الطبيعة خلقت لتحافظ على نفسها وليس لسد احتياجات الاجيال الحالية واللاحقة ، كما ترى "GAYA" ايضا ان المعايير الايكولوجية هي وحدها التي تسير العلاقة بين المحيط والمجتمع دون الاخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ، وهذا من نواحي قصور هذه النظرية ، صف الى ذلك ان هذه النظرية كانت تهدف الى خلق انصاف ايزاء ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٢-١- نظرية حقوق الكائنات غير الانسانية : "DEEP ECOLOGY" تفترض هذه النظرية كسابقها اولوية الطبيعة على الإنسان، وقام أدوليوبولد وبعض الحركات الانجلوساكسونية بترويج هذا المبدأ وجعله أكثر شعبية في الولايات المتحدة الامريكية وألمانيا . ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٣-١- النظرية المتشائمة: في عام ١٧٩٨ نشر توماس مالتس "Thomas malthus" مقالته المشهورة حول مبادئه عن السكان، وكان يرى أن الجنس البشري إذا استمر في التكاثر وزيادة التناسل ستواجهه مشاكل حدود الموارد الطبيعية الناضبة، وأن هذا سوف يؤدي إلى بؤس ومجاعات وثبات في معدلات الأجر، حيث يرى مالتس أن التطور التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى زيادة قصيرة الأجل في عمل الموارد الطبيعية المحدودة ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٤-١- النظرية المتفائلة: من الاقتصاديين الكلاسيك من هم أقل تشاؤما، وعلى سبيل المثال جون ستوارت ميل "John Mill Stuart" الذي رأى أنه في حين أن الموارد الطبيعية المحدودة أو الناضبة يمكن أن تمثل قيودا على زيادة الإنتاج في المستقبل، فإن تلك الحدود لم يتوصل إليها بعد، ولن تصل إليها أي دولة في العالم خلال الإطار الزمني لأي صناعة من الصناعات القائمة . ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٥-١- الحركة الأمريكية المحافظة (١٨٩٠ - ١٩٢٠): لقد كانت الحركة المحافظة التي قادها الأمريكي تيودور روزفلت "Theodore Roosevelt" ومن حوله تمثل نجاحا للفكر السياسي الأيديولوجي في الو.م.أ ، خلال الفترة ما بين عامي ١٨٩٠ و ١٩٢٠ ،

٦-١ حيث أنه وفقاً لمذاهب هذه الحركة فإن النمو الاقتصادي يحاط بمجموعة من القيود الطبيعية التي ليس من الممكن تجنبها حتى مع التقدم التكنولوجي، وأن الإسراع الكبير في استخدام الموارد الطبيعية الناضبة يعتبر تهديداً كبيراً لحقوق الأجيال القادمة ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٧-١ - نظرية النضوج: كان أ. هانسن "A. Hansen" وهو المدافع الرئيسي عنها وبقيت سائدة فترة من الزمن بعد الحرب العالمية الثانية، وتؤكد أنه لن يكون التقدم الاقتصادي على المدى الطويل إلا نارا من القش سريعة الإنطفاء، ولقد كان من حسن حظ الإنسانية أنها وضعت يدها في القرن السابع عشر على نوع من اكتشافات التقدم الاقتصادي (البخار، الكهرباء...)، غدت بصورة مستمرة الآلة وتزايد السكان في الوقت ذاته، ومع إستنزاف هذين المنبعين للتقدم يجب على الإنسانية أن ترضى برؤية التباطؤ في وتيرة تقدمها، وأن تدخل في فترة ركود نسبي، وعندما يصبح إقتصاد ما غير قادر على تمثيل حصته من الإبداع بالتوتيرة ذاتها، فإنه سيصل لا محالة إلى حالة النضوج ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٧-١ دراسة برانت ومورس (١٩٦٣) : في دراسة عن الندرة والنمو الاقتصادي أعدها إثنان من الاقتصاديين الأمريكيين هما برانت ومورس، كانت النتائج مدهشة إلى حد كبير حيث أكدت أنه بالنسبة للزراعة والمعادن فإن الأسعار وتكاليف الإنتاج قد انخفضت أو على الأقل كانت ثابتة خلال الفترة ١٨٧٠-١٩٥٧. ويمكن تبرير هذه النتائج حسب الاقتصاديين على أساس أن التقدم التكنولوجي سيرفع من كفاءة إستغلال الموارد الطبيعية، ويؤدي إلى إنخفاض في تكاليفها ما يقود إلى زيادة حجم الاحتياطات الاقتصادية .

٨-١ - نظرية الحالة الثابتة المستقرة: في الستينات برز مصطلح "الحد المطلق" من جديد ولكن بزعامة الديموغرافيين والطاقيين، هذه المرة حيث قامت مجموعة من العلماء على التأكيد أن النمو الاقتصادي البطيء، أو حتى إيقافه هو السبيل الوحيد لتثبيت واستقرار النشاطات البشرية بصفة مستديمة ( د. سعيدي يحيى ، التنمية المستدامة ) .

٩-١ - نظرية حدود النمو لنادي روما ( limits to growth: A report to the club of rome ) ١٩٧٢ أعلن نادي روما تقرير، "حدود النمو" حيث قدم هذا التقرير نموذجاً جديداً بغرض التنبؤ بمستقبل التنمية باستخدام خمس متغيرات عالمية وهي، السكان، الغذاء، التصنيع، الموارد الناضبة، والتلوث.

## ٢ النظريات الداعية إلى الألوية الاقتصادية: وتضم:

٢- ١ - نظرية تعديل السوق: ترى النظرية الاقتصادية الليبرالية أن كل الظواهر التي لا يمكن التعبير عنها بشكل نقدي في السوق تكون مهملة في النظام الاقتصادي، لكن مارشال "Marshall.A" أكد أن هناك بعض العوامل الخارجية عن السوق يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المتعاملين الاقتصاديين وقدم مفهوم "الاقتصاد الخارجي"، ومنه بات لزاماً أخذ الموارد الطبيعية بعين الاعتبار في العملية الاقتصادية وتناو لها كمؤثرات فاعلة، ما يتطلب بالتالي تعديل السوق ( عثمان محمد غنيم ، التنمية المستدامة ) .

٢- ٢ - نظرية الإستدخال لأرتوربيجو "Arteurpigou": يقترح أبيجوخلال سنوات العشرين أن تصبح التأثيرات التي تحدث خارج السوق من جراء إنتاج وإستهلاك بعض الموارد ومنها الموارد البيئية، عن طريق تطبيق بعض الأدوات الاقتصادية مثل الرسوم والمساعدات، وتمثل هذه الرسوم تعويضات يدفعها المسؤولون عن النفايات الملوثة التي يرمونها مثل المياه الصناعية المستعملة وغيرها من الملوثات المضرة بالبيئة، إذ تكلف معالجتها مبالغ مالية هامة، وتخصص تلك المساعدات لتسديد مجمل الأشغال لتجميل المحيط والبيئة ( عثمان محمد غنيم ، التنمية المستدامة ) .

٢- ٣ - نظرية حقوق الملكية لرونالد كواز: ينتقد الخاصية المثلى للرسوم التي حددها بيجوويقترح حلاً أقل تشدداً ليترك مجالاً واسعاً لقوانين المنافسة .

٢- ٤ - نظرية الموارد الناضبة: قام الاقتصادي هارولد هوتلينغ بنشر دراسته حول "اقتصاديات الموارد الناضبة" في عام ١٩٣١، وفي هذه الدراسة قام هوتلينغ ببناء نموذج نظري حول كيفية الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية الناضبة، وتعظيم الاستفادة منها على المدى الطويل ( عثمان محمد غنيم ، التنمية المستدامة ) .

٢- ٥ - نظرية القيمة الاقتصادية الكلية: جرت العادة أن المناهج الموجهة لإعطاء قيمة للبيئة تتم بتقدير الأضرار باستعمال طرق تقييم مالي للأثار الظاهرة، حيث تتم ملاحظة التغيرات الفيزيائية لوضعية المناطق الطبيعية، ثم التأثيرات والخسائر المنجزة عنها .

٢- ٦ - نظرية الاقتصاد الإيكولوجي: من جملة الإنتقادات الموجهة لمقاربة الكل للسوق يبرز تيار جديد يعد بمثابة برنامج عمل أكثر منه إطار نظري، يدعو هذا التيار إلى التقارب بين علوم الأحياء والعلوم الاجتماعية، ومن ثمة يتحول إلى مجال جديد لدراسات متعددة الاختصاصات للعلاقات المترابطة بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية .



٢- ٧ - نظرية النمو الداخلي: خلال نهاية العقد الثامن وبدايات العقد التاسع من القرن العشرين تغيرت نظريات النمو الاقتصادي بصفة عامة، وتحولت إلى ما يسمى نظريات النمو الداخلي، حيث أكدت الدراسات فشل النظريات التي تتجاهل دور التطور التكنولوجي في التغلب ولوبشكل نسبي على مشكلة ندرة الموارد الطبيعية

### ٣ النظريات الداعية للعدالة في توزيع الثروة والتنمية: تشمل:

٣- ١- نظرية التنمية الدائرية المتراكمة: "Causation Cumulative Rand Circula" وضع هذه النظرية الاقتصادي السويدي جونر ميردال "MYRDAL GONER" تقوم فكرتها على أن التنمية الدائرية المتراكمة في دولة ما ترتبط بالظروف والخصائص الطبيعية والتاريخية لهذه الدولة ولأقاليمها، حيث تؤدي الحركة الحرة للقوى الاقتصادية والاجتماعية إلى زيادة الفوارق الإقليمية بأنواعها المختلفة بين المركز center، والذي تمثله عادة المناطق الحضرية، أو المدن والهامش periphery والذي تمثله الأرياف .

٣- ٢ - نظرية مراكز النمو لهيرشمان herschman: ويطلق عليها بعض الباحثين اسم نظرية الاستقطاب Polarization تتشابه هذه النظرية في تفاصيلها مع نظرية التنمية السببية المتراكمة لميردال باستثناء بعض الفوارق (مرادسي، حمزة ٢٠٠٩).

٣- ٣ - نظرية الاستقطاب العكسي "PolarisationReversal": صاحب هذه النظرية وريكاردسون "Richardson"، الذي يرى أن الآثار الانتشارية تحصل من المركز باتجاه الهوامش بشكل آلي أو أوتوماتيكي ودون الحاجة لتدخل الحكومة كما يرى (ميردال وهرشمان).

٣- ٤ - نظرية القلب والأطراف "periphery-Core": وضعها فريدمان "Friedman" الذي يرى أن النظام الجغرافي في الدول النامية يتكون من نظامين فرعيين هما :  
- القلب المنطقة الحضرية الرئيسة وقطب أو مركز النمو  
- الأطراف "periphery" وهي مناطق الظهر "hinterland" أو المناطق الهامشية .  
والعلاقة القائمة بين هذين النظامين الفرعيين هي علاقة تبعية .



٣- ٥ - نظرية التحيز الحضري "Bias Urban": وضعها ميخائيل لبتون "lipton.M" حاولو من خلالها الإجابة على السؤال: لماذا يبقى الفقراء فقراء؟ وقد حاولو تفسير سبب بقاء واستمرار وتزايد ظاهرة الفقر في الريف من خلال عدد من العوامل الاجتماعية والاجتماعية السياسية بشكل رئيسي، مع عدم إهمال الجوانب الاقتصادية .

٣- ٦ - نظرية النظام العالمي: يقول أصحاب نظرية النظام العالمي أن الازدهار النسبي الذي تنعم به القلة يقوم على بؤس الكثرة .

٣- ٧ - نظرية النمو الاقتصادي الأمثل: إن نظرية النمو الاقتصادي الأمثل في صيغتها كما قدمها فرانك رمزي "Ramsey Frank" وطورها آخرون من بعده، هي نظرية شاملة لتصور المنهج النفعي، فهي ذات بعد نفعي في عرضها لمنفعة المجتمعات على أنها دالة في منفعة الأفراد .

**نظرية النمو الاقتصادي الأمثل .** تعكس مدى مراحل التطور التي مرت بها شركة سدا فكو منذ نشأتها في عام ١٩٧٦ وبينت هذه النظرية بعض العيوب التي تداركتها سدا فكو كإهمال التنمية المجتمعية على حساب التنمية الاقتصادية ودور الحكومة في الدولة بالرقابة على أعمال النمو الاقتصادي.

**تشرح هذه النظرية عملية الاستدامة من خلال أربعة بنود هي :**

١ - إطار شامل للتنمية يتض من النمو الاقتصادي والتنمية إل اجتماعية، وهي المبادرة التي أطلقها البنك الدولي في عام ١٩٩٩ وتستند إلى إعادة النظر في السياسات الليبرالية للإصلاح حيث أن الاهتمام والتركيز المكثف في بناء وتطوير رأس المال البشري والاستثمار فيه، من خلال التدريب والتعليم الذي يعتبر القاعدة الأساسية التي يُبنى عليها المعارف والمهارات والابتكار، وبالتالي لا بد من العمل على زيادة جودة التعليم، كذلك زيادة الانفاق الحكومي على التعليم، والبحث العلمي في مجال اقتصاديات المعرفة، وذلك من أجل التوصل إلى الوسائل والطرق التي تحولت بها الدول من مرحلة التخلف إلى التقدم والازدهار، والاستفادة من الكفاءات والقدرات الوطنية في الداخل والخارج من خلال توفير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة .



- ٢ - نظام حوكمة جيد ومتطور يشرف على سير العمل والنمو الاقتصادي و تكامل وسلامة العمليات من حيث السلامة والامن ومحاربة الفساد وصولا للاشراف على المنتجات والاستجابة للطوارئ وإدارة إستمرارية الاعمال (الحبيب، فايز ١٩٨٥ نظريات التنمية والنمو الاقتصادي) .
- ٣ - رؤية طويلة المدى للتنمية و إطار كلي يتكامل فيه الجانب الاقتصادي والمالي الكلي مع الجانب الهيكلي والاجتماعي والبشري من خلال وضع استراتيجيات وطنية ذات أفق بعيد وكبير بهدف تحقيق التنمية الشاملة
- ٤ - أن تتبع هذه الرؤية من الدولة ذاتها لان الحكومات أدرى بشعابها وتهدف إلى تدعيم قدرات الادارات المحلية على تحسين الاقتصاديات المحلية، وخلق بيئة قادرة على توفير فرص العمل (الحبيب، فايز ١٩٨٥ نظريات التنمية والنمو الاقتصادي).

## التحليل

الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة وهو: ما هي استراتيجيات شركة سداكو في تحقيق استدامة النمو الاقتصادي؟

١- اهتمت شركة سداكو براس المال البشري وبالرغم من أن سداكو شركة واحدة، الا أنه تم تصنيفها في نظام نطاقات التابع لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية ضمن كيانين مختلفين مما أدى الى إحتساب نسبة التوظيف وفقا لنظام نطاقات بأليته الخاصة برصد نتيجتين وليس نتيجة واحدة، وبصفة عامة حافظت سداكو على النطاق الاخضر ومع ذلك فقد وضع نظام نطاقات ضغوطا على بعض الاقسام وبالتحديد قسم المبيعات. وتدعم سداكو برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال إلزامها بتوظيف النساء وذوي الاحتياجات الخاصة وجهودها المستمرة في تطوير وتدريب السعوديين لشغل الوظائف المتاحة و التطوير الوظيفي وتشغل النساء في سداكو مختلف الوظائف والمستويات وينطبق هذا أيضا على ذوي الاحتياجات الخاصة؛ ففي الوظيفية، نهاية العام بلغ عددهم ١٠٥ موظفة و٢٨ شخص من ذوي الاحتياجات الخاصة، والذي يمثل نسبة ٦% من إجمالي القوة العاملة في المملكة العربية السعودية. كما تم التعاون مع المعهد العالي لتقنيات المياه والكهرباء في رابع الذي أثمر عن تخريج أول دفعة لعدد ١١ متدرب في يوم ١٤ مارس ٢٠١٨م حيث تم إستثمار مبلغ ١,٤ مليون ريال سعودي،



وقد تم الاحتفال بهذه المناسبة وتم توظيف الخريجين في سدافكو. وبدأ تدريب مجموعة جديدة تتكون من ٢١ متدرب وذلك في ٢١ يناير ٢٠١٨م وفور إنتهائهم سيتم توظيفهم في سدافكو انطبق نظام سدافكو من خلال خطة التنمية الاجتماعية الشاملة التي تشمل عملية النمو الاقتصادي وذلك بإنشاء بتشغيل ثلاث مصانع، مصنعين في جدة ومصنع في الدمام وهذه المصانع لديها أعلى معايير ومواصفات الامن والبيئة بالإضافة إلى شهادة حلال وكذلك تأسيس شبكة بيع وتوزيع من خلال ثلاثة مراكز توزيع إقليمية في كل من الرياض وجدة والدمام في جميع أنحاء المملكة العربية بالإضافة إلى ٢٠ مستودعا السعودية والبحرين وقطر والكويت والاردن. وكما تدير أسطول يتكون من أكثر من ٨٢٥ شاحنة وسيارة توزيع لاستخدامها داخل شبكة التوزيع. علاوة على ذلك يتم تصدير المنتجات لبعض الاسواق في الشرق الاوسط وشمال أفريقيا مثل ليبيا والسودان من خلال قسم التصدير في الشركة. وتستمر سدافكو في التركيز على التدريب والتطوير وينعكس ذلك التدريب الجاد من خلال خطط التطوير الفردية للقوى العاملة السعودية، ويتم تدريب الموظفين غير السعوديين حسب حاجة العمل وخلال العام وصل عدد العاملين الذين تم تدريبهم إلى ٥٥٣ موظف في المجالات المطلوبة. الجوانب الصحية، ففي عام ٢٠١٧ / تراعي سدافكو دائما ٢٠١٨ تم القيام بحملات توعوية بالجوانب الصحية للموظفين من خلال عدة برامج: رعاية فرق موظفيها الرياضية مثل الكريكت وكرة السلة وكرة القدم في جدة والدمام. وللعام السادس على التوالي تمتع موظفوا سدافكو بتخفيض رسوم. وتستمر سدافكو في توفير التطوير والضمان الوظيفي للشباب السعودي وذلك تماشيا مع رؤية ٢٠٣٠م (موقع شركة سدافكو).

٢- البيئة: حيث تمثل حماية البيئة تحدي كبير بالنسبة لسدافكو، لقد قطعت الشركة شوطا طويلا كي تضمن أن المسائل البيئية تحتل مكانة أساسية في ثقافتها، وفي إطار سعيها لزيادة إنتاج الالبان والمنتجات الغذائية، فإنها تمضي قدما لاتخاذ خطوات هامة، وذلك لخفض معدلات التلوث البيئي فقد حافظت مصانع سدافكو الثلاثة على حصولها على شهادات معتمدة (ISO22000:٢٠٠٥) لسلامة الاغذية، و(٢٠٠٤): (ISO14001)للبيئة، و(OHSAS 2007:18001) للصحة والسلامة المهنية.

٣- رؤية طويلة المدى للتنمية و إطار كلي يتكامل فيه الجانب الاقتصادي والمالي الكلي مع الجانب الهيكلي والاجتماعي والبشري من خلال وضع استراتيجيات وطنية ذات أفق بعيد وكبير بهدف تحقيق التنمية الشاملة من خلال وضع استراتيجيات وطنية ذات أفق بعيد وكبير بهدف تحقيق التنمية الشاملة.

٤- أن تتبع هذه الرؤية من الدولة ذاتها لان الحكومات أدرى بشعابها وتهدف إلى تدعيم قدرات الادارات المحلية على تحسين الاقتصاديات المحلية، وخلق بيئة قادرة على توفير فرص العمل ( موقع شركة سدا فكو ).

أن التنمية الاقتصادية المحلية تُعد أحد الركائز الاساسية لمبادرة "مدن التغيير"، وتهدف إلى تدعيم قدرات الادارات المحلية على تحسين الاقتصاديات المحلية، وخلق بيئة قادرة على توفير فرص العمل. ولتحقيق هذا الهدف فإن المبادرة تؤيد استخدام منهج المراحل الخمس للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية.

ولاجابة على السؤال الفرعي للدراسة وهو: ما المقصود باستدامة النمو الاقتصادي بحسب استراتيجيات شركة سدا فكو وكيف يمكن تحقيقه في الوقت الراهن؟

تعتبر شركة سدا فكو نائبة عن حكومة المملكة العربية السعودية في إدارة وإنتاج الالبان والاغذية حيث أنها شكلت عامل رئيسي محفز للنمو في المملكة العربية السعودية فهي تسعى بشكل دائم لدعم منتجاتها وتأمين وصولها إلى أكبر شريحة ممكنة من المحتاجين لها كما تسعى إلى زيادة عدد الموظفين بشكل مدروس و تعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم على مستوى عالي من الخبرة. زيادة عدد الموظفين ورفع سقف الانتاج والحفاظ على البيئة وتطوير العمل وغيرها، تعتبر جزء من سياسة السعودية في الحفاظ على الثروة الاقتصادية من خلال دعم الشركات منها شركة سدا فكو .

- تنطبق هذه النظرية من خلال أن منفعة المجتمعات دالة في منفعة الفرد تحركات الافراد عبر الزمن فالرفاهية الاجتماعية هي مجموع منافع الافراد والاجيال وسدا فكو اهتمت بالافراد من ناحية الدخل والصحة والسلامة وبيئة العمل والتطوير المهني لينعكس ذلك على المجتمع ككل ويتضح ذلك من خلال زيادة عدد العاملين

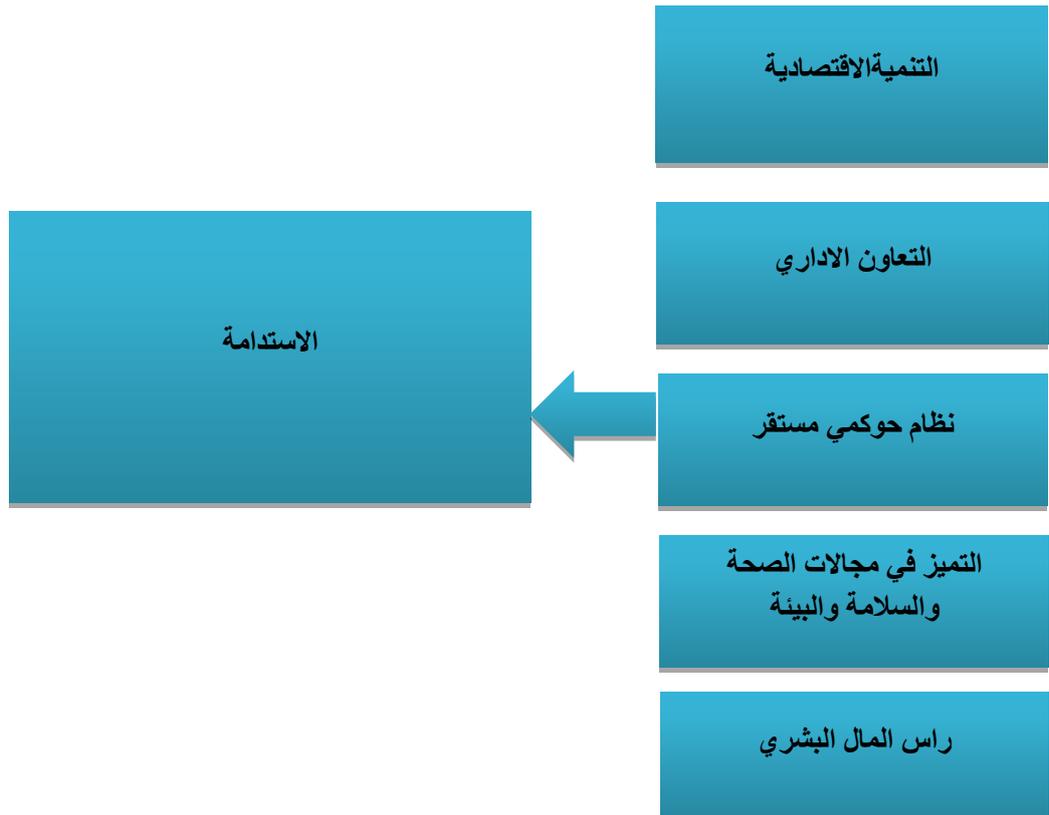


والاهتمام بهم وتطويرهم ( موقع شركة سدافكو ).

**نموذج سدافكو للالبان والاغذية وفقا لنظرية النمو الاقتصادي يعتمد على مجموعة من النقاط التالية :**

- ١- التعاون الحكومي مع أعضاء مجلس ادارة الشركة على ممارسة مهامهم بفعالية وبما يحقق مصلحة الشركة
- ٢- تعزيز التنمية الاقتصادية القوية في السعودية من خلال تمكين مختلف القطاعات التي تشارك في تحقيق الاهداف الطموحة للتنمية الاجتماعية.
- ٣- الاستثمار في رأس المال البشري من خلال دعم البحث والتطوير وتوفير فرص عمل جديدة وصقل المواهب الوطنية.
- ٤- إعطاء أهمية خاصة للتميز في مجالات الصحة والسلامة والبيئة.
- ٥- وجود نظام داخلي مستقر ومرن وقابل للتعامل مع المتغيرات. ( موقع شركة سدافكو).

الشكل ٦ يوضح مخطط نجاح شركة سدافكو وفقا لنظرية النمو الاقتصادي الامثل





المصدر : <http://sadafcoir.sadafco.com/corporate-governance>

## الخاتمة

حوكمة الشركات الجيدة تساعد علي جذب الاستثمارات سواء الأجنبية او المحلية وتساعد علي الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد. ان الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد علي أداء الوحدات الاقتصادية المالية والنقدية. ان أهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلي تنمية الاستثمارات، والمدخرات (مركز أبوظبي للحوكمة ٢٠١٣).

## المصادر العربية

- ١- البنك الدولي ٢٠٠٤ التنمية الاقتصادية المحلية. دليل وضع وتنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي وخطط العمل بها. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- ٢- بيليس، جون، وسميث، ستيف ٢٠٠٤ عولمة السياسة العالمية، ترجمة ونثر مركز الخليج للحداد. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- ٣- التل، كامل ١٩٩١ أثر التعليم على النمو الاقتصادي "دراسة حالة الاردن"، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الاردن.
- ٤- د. سعدي يحيى & أشنبي صويرة ( نظريات التنمية المستدامة ).
- ٥- تودارو، ميشيل ٢٠٠٦ التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسني ومحمود عبد الرزاق، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- ٦- الحبيب، فايز ١٩٨٥ نظريات التنمية والنمو الاقتصادي، الطبعة الاولى، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- ٧- بو رغيف، والعكلي، طارق ١٩٩٨ تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- ٨- أبو زنت، ماجدة ٢٠٠٥ التنمية المستدامة دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الاردن.



- ٩- موقع شركة سدا فكو لصناعة الالبان والمواد الغذائية <http://www.sadafco.com/ar>
- ١٠- الكواز، أحمد ٢٠٠٢ السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري، معهد التخطيط العربي، الكويت.
- ١١- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية ١٩٨٩ مستقبلنا المشتركة، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة عدد ١٤٢، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- ١٢- مرادسي، حمزة ٢٠٠٩ دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- ١٣- مركز أبوظبي للحوكمة ٢٠١٣ أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم. غرفة أبوظبي للتجارة، أبوظبي، الامارات.

### المصادر الاجنبية

- 1- Goodwin, N. R. (2003). Five Kinds Of Capital: Useful Concepts For Sustainable Development (No. 1434-2016-118878). New York .
- 2- Eric Lehmann & Jurgen Weigand, Does The Governed Corporation Perform Better Governance Structures And Corporate Performance In Germany, 4 Eur. Fin. (Rev. 157, 190 ) 2000
- 3- John W. Cioffi, Corporate Governance Reform, Regulatory Politics, And The Foundations Of Finance Capitalism In The United States And Germany, 7 German L. J. (533, 534) 2006
- 4- Ozden Deniz, Reforming Corporate Governance: Protecting Minority Shareholder Rights Through A Strong Corporate Law System, Washington, College (Of Law Of , (American University, 2010, Copyright 2010 By Proquest Llc
- 5-Stijin Claessens, Corporate Governance And Development, In 2 Corporate Governance And Globalization 3, 6 (Thomas Clarke & Marie Dela Rama Eds, Sage (Publications 2006).