



Pearl Initiative Student Case Study Competition Saudi Arabia, 2013

**Student-Authored Good Practice Case Studies in:
Implementation of Integrity-Related Policies
Towards Integrated Reporting**



Pearl Initiative Series on Corporate Good Practices in Accountability and Transparency

Report on Corporate Good Practices in the Kingdom of Saudi Arabia in:

- Implementation of Integrity-Related Practices
- Towards Integrated Reporting

Case studies edited by:

Céline Schreiber, Programme Manager, Pearl Initiative
 Jiana El Khatib, Programme Assistant, Pearl Initiative

©October 2013 Pearl Initiative. All rights reserved

Acknowledgements:

Thank you to:

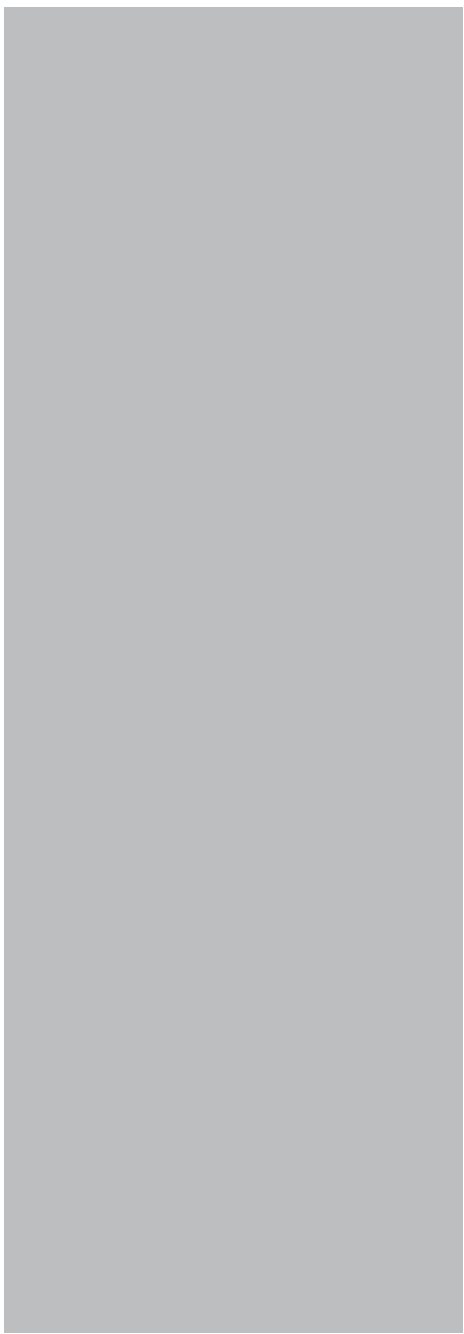
- The participating universities: Al Faisal University, Dar-Al-Hekma College, Dar Al Uloom, Effat University, King Abdulaziz University, King Saud University, Princess Nora University, Prince Sultan University, University of Business and Technology – College of Business Administration
- The faculty staff for motivating and supporting the students and reviewing their work

A special thank you to Maha K. Taibah at the Ministry of Labour, Al Muhaidib & Sons Group and the King Khalid Foundation for supporting this Programme.

Design, illustrations and layout by Rana Jizi

Disclaimers and Report Limitations:

Conclusions and judgments contained in this report should not be attributed to, and do not necessarily represent the views of the Pearl Initiative, its Board of Governors, Partners and staff. The Pearl Initiative does not guarantee the accuracy of the data in this publication and accepts no responsibility for any consequences of their use.



INTRODUCTION BY IMELDA DUNLOP 2

FOREWORD BY HRH PRINCESS BANDERI 4

SPEECH BY HE THE MINISTER OF LABOUR 5

SPEECH BY SHEIKH ABDULAZIZ ALJOMAIH 7

ABOUT THE COMPETITION 10

THE CASE STUDIES 12

Case Study 1
 CSR Reporting at Dr. Soliman Fakieh Hospital 14

Case Study 2
 Sustainability Reporting at The National Commercial Bank.. 20

Case Study 3
 Employee Code of Conduct at Jazeera Pharmaceuticals... 24

Case Study 4
 Implementation of the Code of Ethics at Herfy Food Services... 28

Case Study 5
 Ethical Labour Practices at Kudu..... 31

CONCLUSION 34

ABOUT THE PEARL INITIATIVE 35

REFERENCES 37



As part of the Pearl Initiative Report Series on 'Corporate Good Practices in Accountability and Transparency', we are proud to present the outcome of the first Pearl Initiative Student Case Study Competition.

In Spring 2013, the Pearl Initiative, in collaboration with the Saudi Ministry of Labour, the King Khalid Foundation and with the support of Al-Muhaidib Group, launched a competition for business university students across the Kingdom of Saudi Arabia to research, write and submit Case Studies of corporate good practices in accountability and transparency in Saudi companies.

In line with the Pearl Initiative's mission, this programme aims to grow a knowledge base on regional responsible business practices and to enhance the capabilities of future business leaders.

The Student Case Study Competition is particularly intended to:

- Contribute to documenting and increasing knowledge on corporate accountability and transparency in the region
- Engage and inspire business students in understanding real-life application of integrity, ethics, responsibility, governance, transparency and accountability within a business context
- Improve the links between business students and companies
- Reward student capability and performance
- Recognise companies with accountable and transparent business practices

Over 500 students from 10 universities participated in the competition. This report features a selection of the five best student-authored case study submissions, presenting a range of interesting findings on the implementation of integrity practices and corporate responsibility reporting in companies in the Kingdom.

We are thrilled that the first Pearl Initiative Student Case Study Competition was so well received by both academia and the business community in Saudi Arabia and are looking forward to continuing our work with students and universities across the GCC region.

We would also like to thank all the students for their efforts and for submitting excellent case studies and also the professors who played a key role in encouraging their students to participate and guiding them through the process.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Imelda Dunlop'.

Imelda Dunlop
Executive Director
Pearl Initiative

We must also thank all our Partner Companies. They are instrumental in demonstrating their leadership and support for the values of the Pearl Initiative, in the firm belief that improving corporate accountability and governance is fundamental to fostering future competitive economic growth, spurring job creation and enhancing sustainable social development in the region.

The important insight generated by the Pearl Initiative's groundbreaking regional reports, the capability-building for university students, the free roundtable dialogue forums, the development of a knowledge base to share regional responsible business practices – none of this would be possible without the support of our Partner Companies.

Please get in touch if you would like to become a Partner Company of the Pearl Initiative at enquiries@pearlinitiative.org.



Foreword by HRH Princess Banderi Al Faisal Director General of the King Khalid Foundation

Since its establishment, the King Khalid Foundation has always believed in investing in growing leaders to better serve the community by building their capacities and awarding the most outstanding leaders to recognize their achievements and showcase their success. In 2012, KKF recognized the growing number of unemployed youth across the world and specifically in our region. Since then, KKF has committed itself to invest in programs that strengthen youth's employability and basic life skills.

Pearl Initiative's case study competition was one of the creative projects that exemplified an excellent model of synergy among Saudi universities, professors, corporate sector and students. The competition was new to the Kingdom and engaged students in real-life understanding of companies, which is not very common in our education system. The cases presented by the students were very well written and showed a great understanding of corporate good practices in accountability and transparency.

In a sector dominated by male leaders, I was proud to see that all the winning teams were females. I applaud them for their commitment and hard work and strongly believe in their capabilities to lead a strong business sector with integrity, ethics, responsibility, good governance, transparency and accountability. Being part of this initiative gave me personally the faith and belief in our future generation in being leaders of change and contributing to creating a more viable, transparent and accountable business sector that will contribute to the economic and social development of the Kingdom.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Banderi Al Faisal'.

Princess Banderi Al Faisal
Director General
King Khalid Foundation



Speech given by HE Eng. Adel Fakeih, Minister of Labour, Saudi Arabia At the Competition Award Ceremony in Riyadh on May 14th 2013

Dear Sons and Daughters,

First, I would like to congratulate each and every one of you for this achievement and for winning in the Pearl Initiative Competition, a competition that highlights our need for transparency and credibility and their impact on our work environment in particular and our entire society in general.

Honesty, integrity and devotion should be the main characteristics of directors and managers and their subordinates in order to achieve their objectives on both the administrative and the human levels. Integrity, devotion and persistence are the magic potion of success.

It gave me great pleasure to be a part of this experience, as it reveals the abilities of our students and gives them the opportunity to enter the business world and to get to know companies systems and structures before they join the workforce. It has also put them in direct contact with the impact of integrity on the company and its management. Furthermore, this initiative had a humane aspect to it, as applying integrity in all aspects of life is a blessing from Allah. I trust that your meeting with those distinguished people will be beneficial for your life today and in the future.

In light of the challenges that the Kingdom is facing, the Ministry of Labor, in cooperation with government entities, educational institutions and civil society organizations, seeks to contribute to preparing the students for work life through several academic initiatives which aim to strengthen students' devotion towards their work while holding up our ethical and social values.

One of these initiatives is based on the concept of learning through providing services to the society "Service Learning". This initiative aims to promote students learning and to provide them with the opportunity to apply their knowledge and skills in real life.

It is considered one of the most innovative educational approaches as it includes all the required instructions and principles for developing the abilities and skills of the students and helping them acquire and apply their knowledge. This approach also develops the students' problem solving skills and abilities and increases their awareness of social responsibility.

It is well known that the end of the educational phase is the beginning of the students' work life and their contribution to the country's development under the wise leadership of H.H. the Custodian of the Two Holy Mosques and his government. This makes everyone responsible for exerting more effort in order to achieve this development. May Allah help us benefit from these initiatives in order to achieve our objectives.

Our great religion "Islam" stresses the concept of success, and it includes several instructions and teachings which the Ministry of Labor adopted for shaping the success factors represented in our national symbol, as we used the Palm with its three parts indicating our main three values namely success and its motivations and ethics.

In this context, our objective is that the Ministry of Labor and its sister entities achieve an outstanding performance and adopt approaches featuring our values in order to achieve our objectives successfully.

Sons and Daughters

You are the future of our country and I trust that you will achieve your goals by having faith in yourselves and in your abilities, and by persistence and devotion you will realize your dreams.

Thanks for your effort and special thanks to Pearl Initiative for this outstanding work and we are waiting for more excellent ideas and initiatives.



Speech given by Sheikh Abdulaziz Aljomaih
Managing Director for Investments at Aljomaih Group
At the Competition Award Ceremony in Riyadh on May 14th 2013

Corporate Accountability and Transparency – A Business Perspective

Royal Highness, Excellencies, Distinguished Guests, Ladies and Gentlemen

We are gathered here this afternoon to honour those students whose work has led to the recognition and celebration of companies that serve as outstanding examples of Corporate Responsibility. I feel deeply privileged, and am grateful to the Pearl Initiative for inviting me to participate in this celebration and to share my thoughts with you.

First of all, I would like to congratulate all the award winners today. You have shown that it is possible for businesses to be profitable, while being socially and environmentally responsible. You have demonstrated that in the inter-connected global economy that exists today, the long-term profitability and sustainability of business is directly related to the integration of environmental, social and governance issues into corporate policy and management.

In a survey of 1,500 business leaders attending the World Economic Forum in Davos last year only 5% named Corporate Social Responsibility as the single most important criterion of corporate success. In other words social responsibility and transparency do not seem to be a main consideration when talking about how to conduct business. I for one do not subscribe to the view that a business is responsible to its shareholders but not to society. How can standards of corporate governance and transparency that protect shareholders, but not society, be worthwhile?

To me it is an indisputable fact that companies pursuing inclusive business models are able to achieve their corporate goals, benefiting from improved efficiency, cost savings, stronger branding, increased public trust, improved employee health and morale, and better market access. Conversely those companies which crucially forget that their organizations' true nature is that of a community of humans may suffer due to a lack of good corporate citizenship.

To me, accountability and transparency are complementary. A successful corporation is one which excels in both aspects. Both have increasingly attracted the attention of the global community, not least because of high-profile corporate scandals over the course of the last decade: Enron, Worldcom, and Parmalat are names which still haunt our minds.

The overriding priority today is to shift the focus from short-term profit considerations to long-term sustainable value creation via the integration of economic, social, environmental and governance issues into corporate management and operations.

This is a time of opportunity to do things differently and to explore new avenues. In the Arab world today, millions still live in extreme poverty; children continue to die before they reach the age of five; and women continue to perish from childbirth. To ensure the prosperous and peaceful future of our region, it is essential that all sections of society benefit as inequities and inequalities breed social tensions.

Today there is a real fear that the progress that we have made in eradicating poverty and addressing inequalities could be lost, if we do not take action now.

Ladies and Gentlemen, this is not only a concern for Governments - businesses also have a role to play as partners.

One of the primary aims at the Pearl Initiative is the promotion of the UN Millennium Development Goals and the advancement of sustainable development in the Arab World. The Initiative seeks to build broad and strategic alliances with the private sector and other partners around key development challenges of common concern, such as greater transparency and accountability within the Arabian Gulf region in order to foster competitive economic growth and sustainable social development.

It is clear that none of the Millennium Development Goals can be achieved without the active involvement and engagement of business. At the same time, there is increasing realization within business that it cannot survive or thrive if societies fail. Building healthy and inclusive societies, sustainable markets, combating corruption and safeguarding the environment is just as important for business as it is for governments.

The Pearl Initiative aims to incorporate corporate social responsibility into management training modules, as the pathway to a more equitable and sustainable world among present and emerging business leadership.

This ought to contribute to mainstreaming transparency into company strategies and management structures. In other words the Pearl Initiative encourages companies to look at this as an integral part of their long-term business models.

The competition that we are here to celebrate today is but one tool towards this. I am very happy and encouraged to see members of the next generation of business leaders, prominent figures from government, the business community and from academia here today - I am glad that so many of you care and that you are ready to move beyond caring, beyond mere charitable acts and to look to capitalise practically.

Corporate Social Responsibility is a broad subject - from community relations to sustainable development. However, for me there is one principle that lies at its core - It is the principle of conducting business in an economically, socially and environmentally responsible manner, and weaving this principle into the intrinsic fabric of every company. If every company and business refused to pay bribes, implemented fair labour practices and adopted environmentally, economically and socially responsible practices then our world could be transformed to be more balanced, more just and more sustainable.

Just to sum up, adopting accountability and transparency is not a threat to business, not a gimmick, and not just about short-term profits, it's about long-term viability.

I am confident that today we have moved our agenda forward and that we will continue to do so. I welcome the efforts of the Pearl Initiative in taking the lead to organise today's event, which I am sure will generate further momentum.

Let me end by emphasizing that we can make a difference by working together to achieve common prosperity, social progress and stability in our region. I urge you all to show your commitment to making our one and only world a better place by signing up to the Pearl Initiative, implementing its principles in the day-to-day business of your company, telling the world how you do this, as well as helping others learn to do it by sharing your experiences in your respective communities.

Thank you.



The Pearl Initiative Student Case Study Competition was open to all undergraduate and graduate business and management students enrolled at an accredited University in Saudi Arabia (men's and women's colleges). Under the supervision of a faculty member, the students could submit Case Studies in Arabic or in English in teams of up to 3 students.

The Case Studies had to be examples of a fully implemented good practice within a Saudi Arabian company in one of two areas:

1. Towards Integrated Reporting - the movement towards integrating and combining financial, environmental, social and governance reporting
2. Integrity-related policies - the implementation and embedding of policies in such areas as code of conduct, ethical labour practices, anti-bribery and corruption, and supply chain

The Case Study could be on any corporate organisation based in Saudi Arabia, including state-owned entities, listed companies, private companies, family businesses, and small and medium-sized enterprises.

Student teams had to contact the company chosen for their Case Study and interview the relevant responsible executives and complement it by collecting information through secondary research of data in the public domain.

The competition was open from February to April 2013.

Judging of Case Studies

Once submitted to the Pearl Initiative, the shortlist of the top ten Case Studies was assessed by the Judging Panel against a previously defined set of criteria:

1. Is the Case Study a leading example of a fully implemented integrity-related practice or a transparent report, according to the frameworks?

2. Has the team rigorously researched the company practice, using secondary and primary data gathering, including interviews with company executives?

3. Is the Case Study structured according to the template and written comprehensively, concisely and clearly?

The Competition Judging Panel consisted of:

- HE Eng Adel Fakeih, Minister of Labour, Saudi Arabia
- HRH Princess Banderi A.R. Al Faisal, Director General, King Khalid Foundation
- Sheikh Abdulaziz Hamad Aljomaih, Managing Director-Investments, Aljomaih Group
- Mr Abdulaziz Al-Sowailim, Chairman and CEO, Ernst & Young, Middle East and North Africa
- Mr Abdulhameed Al-Muhaidib, Al-Muhaidib Group
- Imelda Dunlop, Executive Director, Pearl Initiative

Award Ceremony

The Pearl Initiative organised an Award Ceremony to honour the three winning teams. The event was held at the King Khalid Foundation in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, on 14 May 2013 and was attended by over 130 executives from leading GCC companies, students and faculty members from universities across the Kingdom.

The guest speakers at the Award Ceremony were (in order):

- Mr Badr Jafar, Founder, Pearl Initiative
- His Excellency Mofarrej Alhaqubani, Vice-Minister of Labour, Ministry of Labour
- HRH Princess Banderi A. R. Al Faisal, Director General, King Khalid Foundation
- Dr Riyadh Musa, Resident Representative, Saudi Arabia, United Nations Development Programme (UNDP)
- Sheikh Abdulaziz Hamad Aljomaih, Managing Director – Investments, Aljomaih Group

THE CASE STUDIES

This report showcases the five best Case Studies submitted during the 2013 Student Case Study Competition by students from across the Kingdom of Saudi Arabia.

Two of the selected Case Studies illustrate good practices on implementing corporate responsibility reporting:

#	Case Study	Student Team	Professor	University
1.	CSR Reporting at Dr. Soliman Fakeeh Hospital	<ul style="list-style-type: none"> • Yasmin Moosa • Laraine Anne Valles • Nada Rashid 	Dr Maryam Ficociello	Dar Al Hekma College
2.	Sustainability Reporting at The National Commercial Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Shatha Ahmed AlShowaier • Bushra Fahad AlDaoud • Layan Mohammed Hassanien 	Dr Hanan Al Hussayen	King Saud University

Three of the Case Studies profile companies illustrating the successful implementation of integrity related practices:

#	Case Study	Student Team	Professor	University
3.	Employee Code of Conduct at Jazeera Pharmaceuticals	<ul style="list-style-type: none"> • Mona Bint Fahd Al-Marshoud 	Dr Randa Salama Al Yafi	King Saud University
4.	Implementation of the Code of Ethics at Herfy Food Services	<ul style="list-style-type: none"> • Aljohara Alyousef • Jawaher Alsaeed 	Dr Alawiya Alwy	Prince Sultan University
5.	Ethical Labour Practices at Kudu	<ul style="list-style-type: none"> • Sara Almowaness • Anum Mohammed Hanif • Jeanne Nicole Salaya Catapang 	Dr Alawiya Alwy	Prince Sultan University

Headquarters: Jeddah, Saudi Arabia

Sector: Healthcare

Number of Employees (2011): 2,717

Total Annual Revenue (2011): SAR 628 million

Status: Private



Company Description

Dr. Soliman Fakeeh Hospital (DSFH), founded in 1978, is a 500-bed hospital in Jeddah, Saudi Arabia providing comprehensive preventive and therapeutic healthcare. The hospital is the largest private tertiary referral hospital in the Kingdom's western region. A new 200-bed hospital is planned to open in 2013 in Jeddah.

DSFH was recognized as a leader in quality healthcare assurance by the Joint Commission International (JCI) in 2012 and by the Australian Council for Healthcare Standards International (ACHSI) in 2012. In 2011, DSFH received ISO 14001 and OHSAS 18001 accreditation. The company has a vigorous quality review mechanism in place to ensure its full compliance with the local regulations such as the Ministry of Health (MOH), Saudi Food and Drugs Authority, Saudi Labour Law and Presidency of Meteorology and Environment (PME) among other healthcare standards.

DSFH received the Excellence in Patient Centered Care Award at the Arab Health Exhibition & Conference in Dubai.

Description of Reporting Journey

DSFH started its Corporate Social Responsibility (CSR) programme in 2008 by forming a CSR team and publishing its first Global Reporting Initiative (GRI) G3 Level C report in the same year. It was the first healthcare company in the Middle East to implement such a report. With the help of a team from a European university with strong credentials in this field and a local sustainability advisory firm which identified areas of improvement by performing a gap analysis, the DSFH CSR team put together the GRI sustainability report by using adequate and material guidelines.

Based on the lessons learned from preparing the first report, the second report, published in 2010, was an improved and more comprehensive version that aimed to align the CSR strategy with the overall strategy. The 2010 report was a GRI B+ level report and was externally assured.

The 2011 report follows the GRI A+ guidelines and was externally assured by Det Norske Veritas, being one of the first healthcare companies worldwide to reach this level. The 2011 report included 90 GRI indicators; the 2008 report in comparison only had 12.

In 2011 DSFH focused on gradually integrating its CSR plans with its supply chain, while trying to overcome the difficulty that most of the suppliers were not familiar with CSR reporting. The hospital had to adopt various methods of communicating their guidelines to suppliers, including launching a CSR awareness workshop. The aim is to educate 100 suppliers every year about ethical business processes and awarding those who practice transparency. DSFH developed a supplier code of conduct and follows a zero tolerance policy towards violations and abuses.

The 2012 report, due to be published mid-2013 will not only follow the GRI A guidelines but also comply with the UN Global Compact framework. This report is planned to fully embed the CSR strategy within the overall company strategy as the company sees their CSR strategy as the driving force for future growth.

DSFH's management strongly believes that by implementing the GRI guidelines for CSR reporting, the company was able to achieve a higher degree of organizational transparency, disclosure and accountability as the GRI framework created a mechanism for understanding and communicating the hospital's sustainability performance, which in turn reinforced stakeholder trust in the organization.

For DSFH, the potential value of the report in the medium to long run is an increase in market share and building a loyal customer base, enhancing stakeholders' engagement and employee retention, facilitating innovation and ultimately reducing costs.

CSR Reporting at Dr. Soliman Fakeeh Hospital

The commitment to the sustainability report works as a mechanism for promoting awareness and education, ensuring ethical practice, and has the potential to influence government policy. The sustainability report positively impacted branding, public relations, and the hospital's image and status.

The latest report presents DSFH's CSR strategy for four stakeholder groups. These four pillars makeup the four sections of the report, and present the initiatives in place as mapped out in Exhibit 1 below.

Stakeholder Group	CSR Initiatives in place
Patients	The hospital tries to achieve and maintain excellence in patient care by improving the relationship with its patients through communication, transparency and ensuring patient satisfaction. This is done through surveys coupled with complaint mechanisms. The hospital also conducts specific courses for employees to improve customer service
Workforce & workplace	DSFH seeks to provide a work environment for its 3,000 employees encouraging both professional and personal development aiming at reducing staff turnover and promoting a competitive workforce
Environment	DSFH seeks to minimize the harmful environmental impact of its operations. To achieve this, it identifies and evaluates issues and implements programs such as waste management programs for toxic and hazardous waste to counter such issues. Other programs such as the "Smart Disposal Program" teach patients how to safely dispose of expired medicine. These programs are also extended to partner companies, suppliers and pharmacies
Community	The company uses its resources and capabilities in the healthcare sector to have a positive impact on the community. It invests in healthcare initiatives that raise awareness and educate on topics such as chronic diseases, healthy lifestyle and social issues

Exhibit 1- CSR initiatives by Stakeholder Group

A committed team of 53 representatives from across the hospital's divisions and departments, led by 3 core team members, 7 members and the CSR Chairman, were assigned to develop a GRI report every year. The team is also responsible for developing the hospital's policies, rules and regulations and several other initiatives that enable the seamless embedding of CSR practices throughout the hospital. The CSR reports published are first reviewed by the management and then further validated twice: first by a CSR team member and then by the CSR team leader, both of whom were not involved in data collection.

Strategic Focus of Reporting

DSFH's owners and management strongly believe that implementing wide-reaching CSR policies and aligning them with the overall company strategy and value will ensure the long-term success of the hospital. The unified strategy with clear CSR objectives and goals has been in place since 2011.

"We aim to achieve excellence in patient care by working on the relationship with patients to guarantee dialogue, transparency and patient satisfaction."

Dr. Mazen Fakeeh, CEO

Measuring Impact

Each of the sections in the report clearly states the goals for each stakeholder group, describes the initiatives and also defines how progress is measured.

DSFH measures impact through the following methods:

- **Community Performance:** Annual brand audit
- **Patient satisfaction:** Patient surveys
- **Workforce:** Staff turnover rate
- **Direct Energy:** Fuel consumption by the hospital's vehicle fleet
- **Recycling Activities:** Measurement in value (instead of weight) of recycled waste
- **Impact of Mitigation:** Savings achieved through implementation of environmental best practices
- **Supply Chain Management:** Evaluation of the level of cooperation, audits, reporting among others
- **Shared Governance:** Measured in terms of decision-making processes, for example empowering nurses and giving them autonomy and control over practice, using a validated survey tool "Index of Professional Nursing Governance" (IPNG) which measures nurses' perceptions

Transparency

When it comes to transparency, DSFH believes in the long-term benefits of transparent reporting. The company's management emphasizes the importance of involvement and stakeholder dialogue for CSR. DSFH identifies its stakeholders as the investment community, employees, patients, suppliers, subcontractors and the community.

The management aims to establish channels that do not just enable information to be provided, but also, to obtain feedback from the different stakeholders. To promote a culture of transparency, DSFH has trained all employees on anti-corruption policies; DSFH's Code of Conduct for employees sets out the standards expected from all their employees, providing staff with a comprehensive frame of reference. A CSR Educational Booklet is distributed to all staff and available for download on the intranet. Moreover, the CSR Program is covered in the orientation program for newly hired staff. The Strategic Plan and the related implementation plan are communicated to all staff levels through lectures and meetings to create awareness of the future direction for DSFH. The implementation of the plan is the primary responsibility of the CSR team and committee.

DSFH's employee handbook, the orientation program and the general staff meeting all stress the importance of motivating employees to adopt an attitude of openness and transparency. DSFH has also introduced new policies for confidential whistle-blowing that addresses the mechanism for raising concerns related to serious malpractice. DSFH also discloses its salary scale in the CSR Report.

Lessons Learned

- Sustainability reporting is a process, and the aim should be continuous efforts, even if small, to meet higher standards. Sustainability reporting has a long term focus both in terms of outlook as well as return-on-investment.
- The importance of community engagement, including educating local businesses, suppliers, and the community about good practices (e.g. the good hospital guide).
- GRI standards are not tailored to the healthcare sector and therefore companies who want to follow the GRI standards will have to adapt the indicators to their specific needs.
- Convince all stakeholder groups as well as the business community of the importance and business benefits of promoting transparency and sustainability by leading with good examples – only then will a company be able to reap the benefits of its sustainability management programs.

Written by: Yasmin Moosa, Laraine Anne Valles and Nada Rashid
Professor: Dr Maryam Ficociello
University: Dar Al Hekma College

2

Headquarters: Jeddah, Saudi Arabia

Sector: Financial Services

Number of Employees (2012): 6,690

Total Annual Revenue (2012): SAR 13.6 billion

Status: Private

Company Description

The National Commercial Bank (NCB) was the first licensed bank in Saudi Arabia (1935). Today it is considered to be one of the largest banks in the Arab world. In 1999, the Saudi government acquired a majority stake in the bank.

Offering Shariah Compliant banking products and services, NCB has retail banking, wealth management, corporate banking and private banking divisions. It was named the 'Best Bank in Saudi Arabia' by "The Banker" magazine in 2012.

Together with Queen Rania of Jordan, NCB is also one of the founding members of the Arab Sustainability Leadership Group (ASLG) which comprises companies, government agencies, and not-for-profit organizations from across the region that are committed to the implementation of sustainability management and reporting.

Also, in an effort to share the experiences in developing best practices with business partners, NCB conducted its 2nd Annual 'Partnerships for a Sustainable Future' symposium in December 2012.

Description of Reporting Journey

NCB's Sustainability & Business Excellence Department was created in 2008 and the first sustainability report was published in the same year.

For NCB the publication of a sustainability report is not driven by compliance but rather to mitigate risk and improve operational excellence and transparency while increasing trust in the company and ultimately improve profitability. Until today, NCB is the only bank in Saudi Arabia to publish a sustainability report. This gave the bank a lot of visibility in the business community. NCB makes a lot of efforts to encourage and educate other businesses in the Kingdom and the region on sustainability management.

NCB has published five sustainability reports since 2008. The reports follow the GRI (Global Reporting Initiative) guidelines and cover the overall goals and initiatives undertaken for the company's six stakeholder groups: customers, environment, business partners, employees, community, and shareholders.

All five sustainability reports were submitted to GRI for approval and were given accreditation level B. Before being sent to GRI, the reports are usually reviewed by a specialized consultancy firm.

Once the material issues according to the GRI guidelines are set, the sustainability department develops initiatives and defines measurable goals together with the management team. The report describes every step NCB took to achieve its sustainability goals, including the setting of objectives as well as details on implementation and evaluation. The latest sustainability report details the goals and achievements for each of the stakeholder groups for the past year and also the goals for the following year.

The sustainability department tries to collect accurate information for each initiative in order to quantify the progress made over the past year, compare it with the previous years and assess how far the company is from reaching its goals.

The main challenges encountered by NCB's sustainability team is the accurate measurement of each initiative and getting the right information from each department. Another challenge is to imbed the initiatives within the organization. To address all of these challenges NCB produces quarterly internal reports tracking the progress on each initiative.

Strategic Focus of Reporting

NCB's management sees sustainability management as the integrated, systematic management of economic, social and environmental performance in a manner that optimizes value for the business, and its stakeholders. It follows a Sustainability Management Framework developed specifically for NCB's requirements (see Exhibit 2). Through the implementation of international standards and the annual publication of the sustainability report NCB aims at improving internal processes and also at identifying areas of improvement; the sustainability report therefore works to a certain extent as a "transparency tool". The annual publication of the report shows the commitment of the company towards sustainability management and is a step towards achieving business excellence.



Exhibit 2 - NCB's Sustainability Management Framework

Measuring Impact

As mentioned above, the sustainability report describes the progress made by NCB for each of the initiatives and features quantitative as well as qualitative data attempting to measure the effectiveness of the banks' sustainability initiatives.

Exhibit 3 shows several examples of how NCB measures its programs:

Stakeholder Group	Goal	Measurement
Customers	Engage corporate clients to develop sustainable solutions within their businesses Enhance the customer experience	Number of clients engaged in such initiatives Development and launch of a smart phone app through which customers can carry out transactions, effectively improving customer service while diminishing operating costs
Environment	Improve energy efficiency Install solar water boilers in 20 branches	NCB developed a detailed energy reduction plan for several years. The plan includes clear quantitative energy reduction targets and the progress is assessed through an annual energy audit Number of solar water boilers actually installed during the period
Business Partners	Engage business partners in developing sustainability initiatives together in order for business partners to improve their overall sustainability management program	Number of business partners engaged over the period and number of sustainability related initiatives.
Employees	Increase the number of female employees in order to increase diversity in the workforce	Evolution of the number of female employees as a portion of the overall workforce
Shareholders	Deepen NCB's compliance culture	Successful implementation and formalization of compliance, audit and risk committees.

Exhibit 3 – NCB's stakeholder programs and their measurement

Transparency

In its 2012 report, NCB tries to achieve a high degree of transparency by reporting on positive or negative results on each of the bank's initiatives.

"Sustainability management is the integrated, systematic management of economic, social and environmental performance in a manner that optimizes value for our business, our stakeholders, and society. Now practiced by thousands of leading organizations worldwide, it is simply an essential step towards achieving business excellence. This report represents our commitment to sustainability management."

Abdulkareem Abu Alnasr, Former Chief Executive Officer

Lessons Learned

- Sustainability creates synergies that benefit all stakeholders.
- Qualitative information is as substantial as quantitative information to understand and assess a company's value and possibly even its future performance.
- Transparency is a way to gain stakeholders' respect, loyalty and trust.

Written by: Shatha Ahmed AlShowaier, Bushra Fahad AlDaoud and Layan Mohammed Hassanien
Professor: Dr Hanan Al Hussayen
University: King Saud University

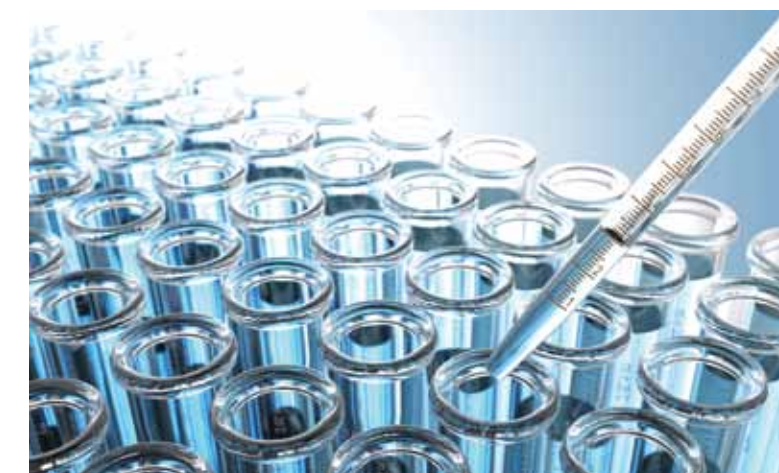
Headquarters: Riyadh, Saudi Arabia

Sector: Pharmaceuticals

Number of Employees (2012): 562

Total Annual Revenue (2012): SAR 415 million

Status: Publicly listed



Company Description

Jazeera Pharmaceutical Industries (JPI), is a pharmaceuticals manufacturer based in Riyadh and was established in 1999. JPI is a wholly owned subsidiary of Hikma Pharmaceuticals PLC. Hikma was established in Jordan in 1978 and develops, manufactures and markets branded and generic drugs and injectables. Headquartered in the United Kingdom, the company listed on the London Stock Exchange in 2005 and on Nasdaq Dubai in 2006. Hikma employs a total of 6,649 people (2012) and has a total annual revenue of USD 1.1 billion (2012). The company has production facilities in KSA, Jordan, Egypt, Sudan, Algeria, Tunisia, Morocco, Italy, Portugal, Germany and USA and is present in over 52 countries worldwide. In Saudi Arabia, Hikma has 3 plants operating in the name of JPI, producing general drugs and antibiotics.

Since JPI is a wholly owned subsidiary of Hikma, it is subject to the Hikma Code of Conduct which acts as an umbrella for all policies and procedures defined at a corporate or local level. Unless otherwise stated, we will refer to the general policies of Hikma for the purpose of this Case Study.

Description of the Integrity Related Practices

The company's Code of Conduct was first developed in June 2006 and is updated when required. It follows seven overarching principles (quality, integrity, transparency, development, respect & dignity, responsiveness & reliability and citizenship) that translate into 13 standards of behavior embedding integrity in the company activities:

- Combating bribery and corruption
- Conflicts of interest
- Trading, customers and suppliers
- Product information
- Communication, disclosures and records
- Employee matters
- Employees personal information
- Health and safety

- Community impact and support
- Environment
- Protection of property, systems and funds
- Insider trading and confidential information
- Government relations

Since its beginnings, the company has been committed to sustainable development initiatives and has recently been awarded the "IFC Client Leadership Award 2012" by the International Finance Corporation in recognition of its good governance standards and commitment towards the environment and local communities.

In 2011, the company was awarded the "Hermes ICSA Transparency in Governance Award" for audit disclosure from ICSA (Institute of Chartered Secretaries and Administrators) for FTSE 250 companies. This award is considered an index of quality, transparency and accountability.

JPI in particular has been a frontrunner in developing and implementing transparent policies and procedures in the pharmaceuticals sector in Saudi Arabia. JPI's General Manager, Dr. Ishaq Al Hajeri, is involved in developing the "Saudi Code of Pharmaceutical Promotional Practices in the Kingdom of Saudi Arabia" which is aiming at promoting transparent marketing activities in the pharmaceutical sector.

Policy Development

The Code of Conduct was developed in 2006 in line with the company's vision of committing to high standards of work ethics and compliance with all local and international rules and regulations. The code aims at making sure that all employees act in accordance to the company's ethical values. Furthermore, compliance with the Code of Conduct improves the company's image among its stakeholders.

The Code of Conduct is the responsibility of the Board of Directors and its Compliance, Responsibility and Ethics Committee (CREC) and is invariably applicable to all of the group's companies. Hikma ensures involving the relevant people in the policy development process and thereby ensuring acceptance and compliance throughout the company.

Employee Code of Conduct at Jazeera Pharmaceutical Industries (subsidiary of HIKMA Group)

The compliance team drafts the policies which are then discussed and validated with the members of the management teams of the subsidiaries in the different countries.

Hikma's management was keen to ensure that the Code of Conduct was easy to understand (using clear and simple language) and easily accessible at any time online (available on Hikma's website) and by everyone (available in 5 languages).

Process of Embedding the Practice within the Organization

Sami Darwazah, the company's Chairman, explains the importance of the Code of Conduct and its implementation as follows: "Integrity starts with each and every one of us. Understanding this code and adhering to its standards will enable us to achieve our goals in promoting the growth and success of our Company. This Code will not be a success unless we all provide our wholehearted cooperation and complete support. Every day as we conduct our business in line with this Code of Conduct, we safeguard the future of Hikma."

When the Code of Conduct was first introduced, all employees received training where they were taught how to comply with the policies and the sanctions in case of non-compliance. New training sessions are scheduled for all employees every time the policies and procedures are updated. Furthermore the induction program for new-joiners contains a module on the Code of Conduct and the dependent policies.

Identification and Reporting of Issues

Hikma strongly encourages the identification and resolution of policy related issues to be done informally i.e. speaking to the direct line managers who have been trained to deal with such situations. It has therefore implemented an open-door-policy with the aim of creating an environment of open and free communication.

In case the issue cannot be resolved informally or the employee wishes to use another channel, he can choose between the following:

- Calling the integrity hotline or "speak-up-line" (available in the US and Europe and will be rolled out across the Middle East & North Africa in 2014) - Employees have the choice of speaking to an operator or leaving a message on an answering machine. The hotline is free of charge and features different languages.
- Using an electronic platform - which is accessible through the intranet and available in several languages (available across the US and European operations and will be rolled out in all other countries in 2014). Users have the option to attach any relevant document or evidence.

Both channels are confidential and are managed by a third party and allow callers to identify themselves or remain anonymous.

Upon filing a complaint, the system issues a username and password enabling users to follow-up on the actions taken by the Compliance Department. To make sure that the process is transparent, each issue is directly sent to the Compliance Department in the headquarters. The compliance team then decides how to escalate the issue internally or externally (investigation, involving management, lawyers, police etc.). Written feedback is given for each case.

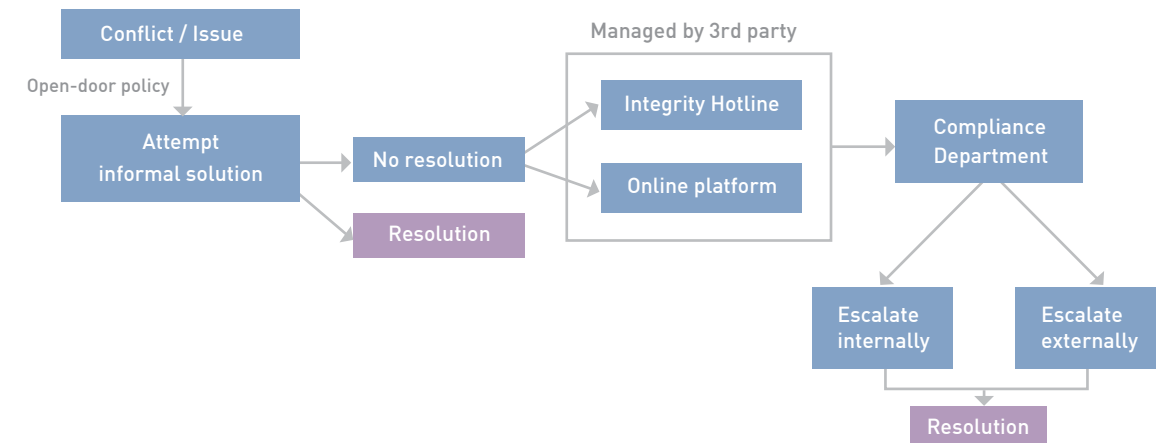


Exhibit 4 – Conflict Resolution Process

Enforcement

Non-compliance with the Code of Conduct or any of its supporting policies including failure to report any suspected or committed violation is deemed serious misconduct and may result in disciplinary action. Hikma follows a zero-tolerance policy towards corruption in the workplace.

Lessons Learned

- Clear values communicated and enforced through a code of ethics help the development and growth of the company.
- Active participation in shaping industry governance policies helps in implementing feasible solutions for companies has a positive impact on reputation and helps improve internal governance.
- Two-way communication in the policy development process, i.e. the involvement of employees (employee representatives) is key for the acceptance of the policies.
- Clear support and drive from management is vital for the successful implementation of integrity-related policies.

Written by: Mona Bint Fahd Al-Marshoud
Professor: Dr Randa Salama Al Yafi
University: King Saud University

Headquarters: Riyadh, Saudi Arabia

Sector: Hospitality and Food Manufacturing

Number of Employees (2013): 4,500

Total Annual Revenue (2012): SAR 850 million

Status: Publicly listed



Company Description

Herfy is one of the region's largest integrated food companies with a restaurant and a manufacturing division. The restaurant division manages a rapidly growing chain of fast food restaurants operating over 215 restaurants in Saudi Arabia, Bahrain, UAE and Kuwait. On the manufacturing side, the company produces processed meat, ready meals, baked goods and sweets.

Founded 33 years ago, Herfy went public on the Saudi Stock Exchange in 2010 where it floated 30% of its equity. The rest of the equity is owned by the founders and the Savola Group. Herfy continuously invests in product development and state-of-the-art technology as it seeks to achieve its long-held vision to become one of the region's leading food services brands.

Description of the Code of Ethics

Herfy introduced its Code of Ethics with a view to increasing transparency after the company went public. The Code aims to govern actions and working relationships of all Herfy's staff in dealing with fellow employees and other stakeholder groups. It specifically tries to create a harmonious working environment and to act as a bridge between the different cultural backgrounds of the employees.

The Code of Ethics covers the following topics among others:

- Unfair competition
- Respectful behavior between employees, suppliers and customers
- Anti-harassment policies
- Zero-tolerance towards violence
- Confidential information & rules of non-disclosure
- Health & safety rules
- Public disclosure and external communications
- Anti-corruption and anti-bribery policy

The Code of Ethics is published in a brochure and distributed to every employee.

Policy Development

Ahmed Alsaeed, the CEO is convinced that in order to maintain Herfy's good reputation, every employee has to adhere to the highest standards of conduct when dealing with people, organizations or governments and he therefore promoted the development of a Code of Ethics and its thorough implementation and enforcement.

The responsibility for the Code of Ethics lies with the HR department who developed it together with the senior management. The document is based on local laws and regulations as well as international guidelines for ethical behavior in corporations (human rights etc.).

The CEO and the senior management have put in place a "tone at the top" by setting a good example of ethical conduct, providing positive and open communication and supporting ethical conduct.

"Herfy has enjoyed an outstanding reputation for honesty, integrity and trustworthiness. This reputation has been well earned over many years based on the daily words and actions of our employees. To maintain our good name, we must adhere to the highest standards of conduct in our dealings with people, organizations and governments. This Code of Ethics sets forth principles and standards of conduct that will continue to guide Herfy into the future"

Ahmed Alsaeed, CEO

Process of embedding the practice within the organization

At Herfy the implementation of the Code of Ethics is done through intensive training. A separate module in the orientation training for new employees addresses the Code of Ethics. All other employees receive training every quarter and everyone has to sign the code upon signing and renewing their employment contracts. They are also given a hardcopy of the Code of Ethics and all related policies.

Senior management sees the main challenge of the implementation of the Code of Ethics in the cultural diversity of the staff. Herfy invests a lot of time and effort to make sure that all employees understand the company's values and understand the strategic importance of integrity and ethical behavior.

Identifying and Reporting Issues & Enforcement

Because ethical behavior of the workforce is such an important topic for the management, an open-door-policy was put in place encouraging employees to report any violations of the code. The employee can choose to report the issue to his immediate supervisor or even to the CEO.

In addition customers and employees have the choice to voice their concerns anonymously via a special office number where they can reach any member of the management, again including the CEO.

When a violation is reported, it is documented electronically and then routed to the Department Head of the affected department who then forwards it to the HR department. After reviewing the issue, the HR department launches an investigation together with the legal department and then assesses how the issue can be resolved. Once the investigation is concluded, recommendations on how to proceed are given to the CEO and the senior management team who take the final decision on which actions need to be taken.

Lessons Learned

- The CEO and his senior management team clearly state how important the compliance with the Code of Ethics is and lead the staff by giving good examples.
- A clear and comprehensive Code of Ethics, which is thoroughly implemented using intensive training for everyone is key to ensure that all employees complies with policies
- The application of the Code of Ethics to all stakeholders increases transparency and thereby sets the right standard for the company to increase its competitiveness.
- The long term success of a company greatly depends on its employees and in implementing ethical labour practices help to retain employees

Written by: Aljohara Alyousef and Jawaher Alsaeed
Professor: Dr Alawiya Alwy
University: Prince Sultan University

5

Headquarters: Riyadh, Saudi Arabia

Sector: Hospitality

Number of Employees (2013): 3,250

Total Annual Revenue (2012): n/a

Status: Private

Company Description

Kudu is a large fast food chain based in Saudi Arabia serving burgers and sandwiches. Since the opening of the first branch in Riyadh in 1988, the company has become one of the largest fast food restaurant companies in the Kingdom. With over 200 restaurants across the region, Kudu has created a successful franchising concept. In order to ensure sustainable growth, the company gives great importance to very high standards of quality and service. The company's management believes that this can only be achieved by training all their employees on how to consistently deliver a high standard of service and to ensure that the product offering is of the highest quality. The innovative open-kitchen concept is supposed to showcase this culture of quality and transparency. The adherence to high standards earned the company several internationally renowned management system certificates such as the ISO 22000 for food safety management.

Kudu's management views their employees as the main asset of the company and is convinced that training and workplace satisfaction form the basis for providing excellent quality and customer service. To ensure this, the company developed a program of continuous on-the-job training and introduced ethical labor practices.

In addition the company aims at creating a good working environment for its employees by organizing leisure activities such as basketball tournaments in the housing complexes, provide medical care, and loan facilities.

Kudu is also engaged in a number of charity programs including the Disabled Children Association and the Charity Social Fund. The company also launched a non-smoking campaign and prohibits smoking in all of its restaurants.

Description of the Integrity-Related Practice

Kudu's management believes that among of all of their policies, the implementation of high standard ethical labour practices sets the company apart from its competitors. The policy aims at creating and maintaining good working conditions for all employees and helping them to protect their rights.

The ethical labour program follows the guidelines of the Ethical Trading Initiative (www.ethicaltrade.org) and consists of the following policies which are communicated to all employees in writing:

- Freedom of employment
- Safe and hygienic working conditions
- No child labour
- Payment of fair wages
- No excessive working hours
- No discrimination
- Regular employment is provided
- No harsh and inhuman treatment

As a result of the implementation of ethical labour practices paired with rigorous staff training programs and advanced management systems, Kudu managed to minimize employee turnover, increased productivity, and ensured consistently high standards of quality, reliability and efficiency.

Policy Development

The ethical labour policies are developed and maintained by the HR department in line with the labour laws of Saudi Arabia, which act as the external guidelines for these policy developments.

Although a formal committee does not exist, the Board of Directors is responsible for the ethical labour program and reviews the policies annually.

The policies were originally developed with the help of a specialized HR consultant. Employees were also involved in the development process and asked for feedback.

Kudu's management views the successful implementation of these policies as a gradual process and therefore continuously seeks to update and adapt the policies.

Process for Embedding the Practice within the Organization

All employees receive position-related training to improve their skills and productivity and are also told about employee rights, Kudu's policies and ethical behavior at the work place. The training also includes first aid and safety training to promote a safe working environment. Training is given by in-house staff and where applicable by professional training companies.

While introducing these policies, one of the challenges faced by the management was to make sure all employees understood and accepted the changes and adopted the new practices.

Kudu was able to overcome this challenge by attempting to better understand their employees and their concerns and showing them how conducting their work ethically can help them grow as individuals and advance their careers.

Identification and Reporting of Issues & Enforcement

All employees, regardless of the level, are encouraged to question authority when they are asked by their superiors to do something they believe to be unethical. To encourage employees to report breaches of company policies Kudu introduced an employee grievance procedure giving them the opportunity to file a formal complaint if the issue cannot be sorted out informally with the direct line manager. The grievance procedure is communicated to employees in writing.

The formal complaint gets forwarded to the HR department, where an investigation is launched. Should the issue still not be solved, the Board of Directors gets involved in the process. The corrective actions taken are based on the final findings of the investigation. This grievance procedure also enables senior company executives to shed light on issues that they may not know about otherwise.

Lessons Learned

- Since employees are an important asset for a company, introducing ethical labour practices will promote loyalty, dedication and efficiency.
- The successful implementation of such policies is a gradual process and can take up to several years.
- In order to implement an ethical policy, companies should focus not just on the managerial staff but on everyone because every employee contributes to the success of the firm.
- The proper implementation of ethical labour policies can lead to a number of benefits for the company such as positive press coverage and better reputation among stakeholders.

Written by: Sara Almowanes, Anum Mohammed Hanif
and Jeanne Nicole Salaya Catapang
Professor: Dr Alawiya Alwy
University: Prince Sultan University

The Case Studies authored by Saudi students for this first edition of the Pearl Initiative Student Case Study Competition show that companies in the Kingdom take integrity issues increasingly seriously and many are implementing good practices in the areas of accountability and transparency.

An analysis of the Case Studies in this report demonstrates a number of key themes from the lessons learned, as identified by the student teams:

- **Engaging stakeholders** - Engaging all stakeholders in the process of defining and implementing good business practices will improve the effectiveness, acceptance and ease of implementation. At the same time integrity practices should also be applicable to all stakeholders; this not only increases transparency but also sets the standards for greater competitiveness in the future.
- **Driven from the top** - The introduction of good business practices are mostly driven by the top management. Their vision and leadership helps to clearly communicate the importance such practices for the long-term success of the business and to truly embed them in the company culture.
- **Long and gradual process** - The implementation of integrity practices or of integrated reporting is usually a long process taking sometimes several years and requires continuous efforts. However, this gradual process gives companies the opportunity to learn along the way and take decisions that are best adapted to their business.
- **Clear communication and training** - For the successful implementation of good integrity practices, clarity of communication to employees as well as the clarity of the policies themselves are key. Intensive training for all employees will encourage the acceptance of, and compliance to, such policies and promote long-term success since better integrity practices will help retain employees.
- **Shaping the competitive environment** - Through active participation in shaping industry governance bodies and policies companies can influence future industry guidelines and build a more transparent and mature environment. At the same time this has a positive impact on the company's reputation and gives a company the advantage of improving internal governance ahead of other players and if well implemented could lead to a competitive advantage for the company.

The Pearl Initiative commits to continuing its work on Corporate Good Practices in Accountability and Transparency in the future through launching additional research programmes on the topic in the GCC and by expanding the Pearl Initiative Case Study Competition for university students across the entire region. The Pearl Initiative is committed to continually building a knowledge base of regionally-relevant case studies based on the practical lessons learned from implementation on the ground in the region - so that the wider business community can learn from the experiences, and universities have a greater pool of regional case studies for teaching purposes.

It is vital that young people graduating from universities have integrity at the heart of their business education, so that they can enter the workforce motivated and inspired to contribute to the long-term growth, competitiveness and sustainability of the region.

The Pearl Initiative (www.pearlinitiative.org) is the leading independent, not-for-profit, by-business for-business, institution working across the Gulf Region of the Middle East to influence and improve corporate accountability and transparency.

Developed in cooperation with the United Nations Office for Partnerships, it is a regionally-focused growing network of business leaders committed to driving joint action, exhibiting positive leadership and sharing knowledge and experience - in order to positively influence the entire regional business and student community towards implementing higher standards in areas such as corporate governance, anti-corruption, codes of conduct, integrity and reporting.

The Pearl Initiative and the United Nations Global Compact drive joint programmes, as part of their Strategic Partnership, in order to advance the adoption of the "Ten Principles" by the private sector within the Gulf region.

The Pearl Initiative Delivers:

1. **Regional research-based Insight Reports.**
For example, the first Pearl Initiative Report in the Series on GCC Corporate Good Practices demonstrates good practices in integrity and transparency within companies in the GCC. Eight case studies are included and the report has been freely and widely disseminated across the business community and universities around the region, for use as teaching material.
2. **Conduit for best practices and resources.**
The Pearl Initiative is the leading regional authority on corporate accountability and transparency, offering comment, expert opinion and a free online resource for information, thought leadership, trends, links, views, insight, ideas exchange, tools, good practices library, examples and contacts.
3. **Business Dialogue Forums.**
The Pearl Initiative convenes business leaders and multi-stakeholder constituents at the highest level, and at the operational level - in free dialogue forums, experience-sharing sessions and capability-building seminars.
4. **University Programmes.**
The Pearl Initiative runs interactive, inspiring seminars and programmes, such as the Student Case Study Competitions, to help embed the values of business integrity in our leaders of tomorrow.

About the Pearl Initiative

With special thanks to the Partner Companies of the Pearl Initiative (as of October 2013):



References

DSFH

- Interview with
 - Dr. Sherif Adel Tehemar, Dental Department Director, Head of Sustainability Team, & CSR Committee Chairman on 23 March 2013
 - Dr. Azza Abd Al Aziz, Director of Supply Chain on 26 March 2013
- Dr. Soliman Fakeeh Hospital www.dsfh.med.sa [Accessed March 2013]
- DSFH 2011 Sustainability Report. Available at: <http://www.dsfh.med.sa/eng/images/CSR%20report.pdf> [Accessed July 2013]
- DSFH Good Hospital Guide. Available at: <http://www.dsfh.med.sa/eng/images/The%20Good%20Hospital%20Guide-Final.11docx%5B1%5D.pdf> [Accessed July 2013]

The National Commercial Bank

- Interview with Hayfa Abuzabibah, Vice President and Head of Sustainability & Business Excellence, NCB on 2 March 2013 and 10 April 2013
- NCB 2012 Annual Financial Statement. Available at: http://www.alahli.com/en-US/About%20Us/News_Reports/FinancialReport/Documents/Financial%20Reports/FR2012/Dec_2012_FS_Final.pdf [Accessed July 2013]
- NCB 2013 Corporate Social Responsibility Report. Available at: <http://www.alahli.com/en-US/About%20Us/SustainabilityBusinessExcellence/Documents/NCB%20Sustainability%20Report%20dor%20Business%20Excellence%202012%2028Full-Year%29.pdf> [Accessed July 2013]
- The Banker – Top 1000 banks. Available at: <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Gulf-banks-emerge-as-Middle-East-returns-to-health> [Accessed July 2013]

Jazeera Pharmaceutical Industries

- Interview with Khalid Hasson, Quality Control & Assurance Manager at Jazeera Pharmaceutical Industries on 7 April 2013
- Hikma Code of Conduct <http://www.hikma.com/-/media/Files/H/Hikma/Attachments/pdf/code-of-conduct-updated-june-2013-en.pdf> [Accessed July 2013]

Herfy Food Services

- Interview with Ahmed Al-Saeed, Chief Executive Officer; Sam Bader, General Manager – Restaurant Division
- Herfy Food Services www.herfy.com [Accessed July 2013]
- Nation's Restaurant News - Saudi Arabian Chain Herfy Outlines Growth Plans. Available at: <http://nrrn.com/international/saudi-arabian-chain-herfy-outlines-growth-plans>

Kudu

- Interview with Salah Al Salah, Chief Administration Officer at Kudu on 17 March 2013
- Kudu www.kudu.com.sa [Accessed July 2013]
- The ETI Base Code from the Ethical Traing Initiative is available at <http://www.ethicaltrade.org/eti-base-code> [Accessed July 2013]



مع الشكر الخاص لشركاء مبادرة بيرل (اعتباراً من أكتوبر ٢٠١٣):



مستشفى الدكتور سليمان فقيه:

– مقابلة مع كل من:

– الدكتور شريف عادل طهيمر، مدير إدارة طب الأسنان، رئيس فريق الاستدامة، ورئيس لجنة المسؤولية الاجتماعية للشركات في ٢٣ مارس ٢٠١٣

– الدكتورة عزة عبد العزيز، مدير سلسلة التوريد في ٢٦ مارس ٢٠١٣

– مستشفى الدكتور سليمان فقيه www.dsfh.med.sa (في مارس ٢٠١٣)

– مستشفى الدكتور سليمان فقيه تقرير الاستدامة لعام ٢٠١١، متوفر في: <http://www.dsfh.med.sa/eng/images/CSR%20report.pdf> (في يوليو ٢٠١٣)

– دليل المستشفى الجيد لمستشفى الدكتور سليمان فقيه، متوفر في: <http://www.dsfh.med.sa/eng/images/The%20Good%20Hospital%20Guide-Final.11docx%5B1%5D.pdf> (في يوليو ٢٠١٣)

البنك الأهلي التجاري:

– مقابلة مع السيدة هيفاء أبو زبيبة، نائب الرئيس ورئيس الاستدامة وتميز الأعمال، البنك الأهلي التجاري في ٢ مارس ٢٠١٣ و١٠ أبريل ٢٠١٣

– القوائم المالية السنوية للبنك الأهلي التجاري عام ٢٠١٢، متوفر على: <http://www.alahli.com/ar> (في يوليو ٢٠١٣)

– تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات للبنك الأهلي التجاري عام ٢٠١٢، متوفر على: <http://www.alahli.com/ar> (في يوليو ٢٠١٣)

– ذي بانكر – أفضل ١٠٠٠ بنك، متوفر على: <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Gulf-banks-emerge-as-Middle-East-returns-to-health> (في يوليو ٢٠١٣)

شركة الجزيرة للصناعات الدوائية:

– مقابلة مع السيد خالد حسون، مدير مراقبة الجودة في شركة الجزيرة للصناعات الدوائية في ٧ أبريل ٢٠١٣ www.hikma.com (في يوليو ٢٠١٣)

– مدونة قواعد السلوك لمجموعة الحكمة <http://www.hikma.com/~media/Files/H/Hikma/Attachments/pdf/Code-of-conduct-AR-17th-jan.pdf> (في يوليو ٢٠١٣)

شركة هرفي للخدمات الغذائية:

– مقابلة مع السيد أحمد السعيد، الرئيس التنفيذي، والسيد سام بدر، المدير العام – قطاع المطاعم هرفي للخدمات الغذائية www.herfy.com (في يوليو ٢٠١٣)

– أخبار مطاعم الأمة – سلسلة هرفي السعودية تضع الخطوط العريضة لخطط النمو، متوفر على هذا الرابط: <http://nrrn.com/international/saudi-arabian-chain-herfy-outlines-growth-plans>

كودو:

– مقابلة مع السيد صالح الصالح، المدير التنفيذي لإدارة كودو في ١٧ مارس ٢٠١٣

– موقع كودو www.kudu.com.sa (في يوليو ٢٠١٣) <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Gulf-banks-emerge-as-Middle-East-returns-to-health> (Accessed July 2013)

– قانون قاعدة ETI من مبادرة التحريب الأخلاقية على: <http://www.ethicaltrade.org/eti-base-code> (في يوليو ٢٠١٣)

إن دراسات الحالة التي تم إعدادها من قبل الطلاب في المملكة العربية السعودية خلال أولى مسابقات مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب تشير إلى أن الشركات الكائنة في المملكة تولي اهتماما متزايدا لقضايا النزاهة وتقوم العديد من تلك الشركات بتطبيق الممارسات الجيدة فيما يتعلق بمبادئ المساءلة والشفافية.

وتعرض دراسات الحالة المرفقة بهذا التقرير عدد من المواضيع الرئيسية والتي نستخلصها من الدروس المستفادة من كل دراسة كما حددها الطلاب:

- إشراك أصحاب المصلحة - يعمل إشراك كافة أصحاب المصلحة في عملية تحديد وتنفيذ أفضل الممارسات على تحسين فعالية وسهولة تنفيذها وقبولها. كما ينبغي أن تنطبق ممارسات النزاهة على كافة أصحاب المصلحة، الأمر الذي لا يؤدي إلى رفع درجة الشفافية فحسب بل يعمل على وضع المعايير اللازمة لتحقيق أعلى مستويات التنافسية في المستقبل.
- الإدارة العليا هي المثال - غالبا ما تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تقديم نموذج لممارسات العمل الجيدة، حيث أن ما تتمتع به من رؤية وقيادة سوف يساعد على توضيح أهمية تلك الممارسات من أجل تحقيق النجاح طويل الأجل كما سيساعد على ترسيخ تلك الممارسات في ثقافة الشركة.
- عملية تدريبية بعيدة الأجل - يعد تنفيذ ممارسات النزاهة وإعداد التقارير المتكاملة عملية طويلة والتي أحيانا ما تستغرق عدة أعوام وتتطلب بذل جهود مستمرة، إلا أنها على الرغم من ذلك تمنح الشركات فرصة التعلم واتخاذ القرارات التي تلائم أعمال الشركة بالصورة المثلى.
- التواصل والتدريب - يعد توصيل المعلومات للموظفين بوضوح وكذلك وضوح السياسات من العوامل الرئيسية لضمان تنفيذ ممارسات النزاهة الجيدة بنجاح. ويعمل التدريب المكثف لكافة الموظفين على تشجيعهم على قبول تلك السياسات والالتزام بها كما يؤدي إلى تعزيز نجاح الشركة على المدى البعيد حيث أن ممارسات النزاهة الجيدة سوف تساعد على استبقاء الموظفين.
- خلق بيئة عمل تنافسية - من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياسات لحوكمة الصناعة، يمكن للشركات إحداث أثر إيجابي في المبادئ التوجيهية لهذه الصناعة فضلا عن خلق بيئة تمتاز بدرجة أعلى من الشفافية والنضج. كما يعود ذلك أيضا بالنفع على سمعة الشركة ويعطيها خاصية تميزها عن نظيراتها من حيث تحسين الحوكمة الداخلية، وإذا تم تنفيذ ذلك بشكل جيد فسوف يؤدي إلى زيادة مستوى تنافسية للشركة.

تلتزم مبادرة بيرل بممارسة عملها المتعلق بممارسات الحوكمة الجيدة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية في المستقبل من خلال طرح العديد من البرامج البحثية الأخرى المتعلقة بذات الموضوع في دول مجلس التعاون الخليجي، ومن خلال توسعة نطاق مسابقة دراسات الحالة لطلاب الجامعات لتشمل المنطقة بأكملها. كما تلتزم مبادرة بيرل بصورة مستمرة ببناء قاعدة معرفية من دراسات الحالة المتعلقة بالمنطقة وذلك استنادا إلى الدروس العملية المستفادة من تنفيذ تلك المبادئ على أرض الواقع في المنطقة بحيث يتمكن مجتمع الأعمال من التعلم والاستفادة من تلك التجارب والخبرات. كما يقدم للجامعات مجموعة من دراسات الحالة الإقليمية التي يمكن استخدامها للأغراض التعليمية.

ومن الأهمية بمكان أن يتم ترسيخ مبدأ النزاهة في ثقافة طلاب الجامعات، الأمر الذي سيمنحهم الحافز لدخول سوق العمل وهم مفعمين بالحماس للمساهمة في التنمية طويلة الأجل ورفع درجة التنافسية والاستدامة في المنطقة.

عن مبادرة بيرل

مبادرة بيرل (www.pearlinitiative.org) منظمة مستقلة، غير هادفة للربح، يقودها القطاع الخاص، تهدف إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية وممارسات الأعمال في جميع أنحاء منطقة الخليج في الشرق الأوسط.

تم تأسيس مبادرة بيرل بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات، وهي تعد شبكة متنامية من قادة الأعمال الإقليميين الملتزمين بدفع عجلة العمل المشترك وتبادل المعرفة والخبرة من أجل إحداث أثر إيجابي في المجتمع الإقليمي وتوجيهه نحو تبني معايير أعلى فيما يتعلق بالحوكمة ومكافحة الفساد وقواعد السلوك والنزاهة وإعداد التقارير.

تشتمل الشراكة القائمة بين مبادرة بيرل والاتفاق العالمي للأمم المتحدة على تنفيذ برامج مشتركة من أجل تحفيز شركات القطاع الخاص في منطقة الخليج على تبني "المبادئ العشرة" في تنفيذ أعمالها.

أنشطة مبادرة بيرل:

١. تقارير بحثية إقليمية

على سبيل المثال، يشير أول تقرير يصدر عن مبادرة بيرل ضمن سلسلة من التقارير الخاصة بممارسات الحوكمة الجيدة في دول مجلس التعاون الخليجي إلى الممارسات الجيدة فيما يتعلق بالنزاهة والشفافية في الشركات العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي. اشتمل التقرير على ثمان دراسات حالة وقد تم توزيعه على نطاق واسع في مجتمع الأعمال وكذلك في الجامعات في مختلف دول المنطقة لكي يستخدم كمادة تعليمية.

٢. دليل مرجعي لأفضل الممارسات

تعد مبادرة بيرل الجهة الإقليمية الرائدة المختصة بالمساءلة المؤسسية والشفافية حيث تعرض الملاحظات وآراء الخبراء كما تقدم موارد ومراجع مجانية عبر الإنترنت والتي تشتمل على المعلومات، والتوجهات، ووجهات النظر، والآراء، وتبادل الأفكار، والأدوات، ومكتبة للممارسات الجيدة، والنماذج، ومعلومات الاتصال.

٣. منتديات حوارية

تعمل مبادرة بيرل على جمع قادة الأعمال وأصحاب المصلحة على أعلى مستوى من أجل عقد منتديات حوارية وجلسات لتبادل الخبرات وحلقات دراسية لبناء القدرات.

٤. برامج الجامعات

تقدم مبادرة بيرل حلقات دراسية وبرامج تفاعلية مثل مسابقات دراسات الحالة للطلاب وذلك من أجل المساعدة في ترسيخ ثقافة النزاهة والقيم الأخلاقية في ممارسة الأعمال لدى قادة المستقبل.

برنامج العمالة الأخلاقي يتبع المبادئ التوجيهية الخاصة بمبادرة التجارة الأخلاقية ويتكون من السياسات التالية التي يتم إطلاعها إلى جميع الموظفين كتابة:

- حرية العمل
- ظروف عمل آمنة وصحية
- لا لعمالة الأطفال
- دفع أجور عادلة
- لا لساعات العمل الطويلة
- لا للتمييز
- يتم توفير العمالة العادية
- لا للمعاملة القاسية وغير الإنسانية

نتيجة لتنفيذ ممارسات العمل الأخلاقية المقترنة ببرامج التدريب الصارمة للموظفين ونظم الإدارة المتقدمة، تمكنت كودو من تقليل دوران الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وضمان استمرار مستويات عالية من الجودة والموثوقية والكفاءة.

تطوير السياسة

يتم تطوير سياسات العمل الأخلاقية والحفاظ عليها من خلال إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع قوانين العمل في المملكة العربية السعودية، والتي تكون بمثابة مبادئ توجيهية خارجية لهذه التطورات في السياسة.

على الرغم من عدم وجود لجنة رسمية فإن مجلس الإدارة هو المسئول عن برنامج العمل الأخلاقي ويستعرض هذه السياسات سنويا.

وقد وضعت هذه السياسات أصلا بمساعدة من مستشار الموارد البشرية المتخصصة، وكان الموظفون أيضا يشاركون في عملية تطويرها، وطلب منهم أن يشاركون برأيهم فيها.

ترى إدارة كودو أن التنفيذ الناجح لهذه السياسات يكون بشكل تدريجي وبالتالي فهي تسعى باستمرار لتحديث وتكييف السياسات.

عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

جميع العاملين يتلقون تدريبات متصلة بالإيجابية لتحسين قدراتهم وإنتاجيتهم ثم يتم توعيتهم بحقوق الموظفين وسياسات كودو والسلوك الأخلاقي في مكان العمل. يشمل التدريب أيضا على الإسعافات الأولية بهدف تعزيز بيئة عمل آمنة ويقوم موظفين من داخل المنشأة بإعطاء التدريب وعند الضرورة يتم الاستعانة بشركات متخصصة في التدريب المهني.

عند بداية تقديم هذه السياسات، كانت واحدة من التحديات التي تواجهها الإدارة هي التأكد من أن جميع الموظفين قد فهموا وقبلوا التغييرات ثم بدءوا في اعتماد هذه الممارسات الجديدة، واستطاعت كودو أن تتغلب على هذا التحدي من خلال محاولة فهم أفضل لموظفيها وهمومهم ثم بينت لهم حقيقة أن قيامهم بعملهم بشكل أخلاقي سيساعدهم على النمو كأفراد وعلى التقدم في حياتهم المهنية.

عقبة أخرى واجهت الشركة أثناء تنفيذ هذه السياسات، ألا وهي التنفيذ الجاري لنظام تخطيط موارد المؤسسات أوراكل، فالنظام أمر حاسم لتضمين السياسات عبر المؤسسة بأكملها وأيضا لتمكين كودو من رصد التقدم المحرز في التنفيذ والإبلاغ عن أي قضايا، كما أنه يساعد على تحسين خدمة العملاء من خلال تتبع تاريخ طلبات العملاء.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها وإنفاذ السياسات

يتم تشجيع جميع الموظفين، بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، على استجواب السلطة عندما يطلب منهم رؤسائهم أن يفعلوا شيئا يعتقدون أنه غير أخلاقي. لتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن انتهاكات سياسات الشركة أدخلت كودو نظام لتظلم الموظف لمنح الموظفين الفرصة لتقديم شكوى رسمية إذا لم يتم إنهاء هذه المسألة بشكل غير رسمي مع المدير المباشر. نظام التظلم يتواصل مع العاملين كتابة.

تحال الشكوى الرسمية إلى قسم الموارد البشرية، حيث يبدأ إجراء تحقيق، وإذا لم تحل المسألة يتم إشراك مجلس الإدارة في العملية. تستند الإجراءات التصحيحية المتخذة على النتائج النهائية للتحقيق.

يمكن نظام التظلم هذا أيضا كبار المديرين التنفيذيين في الشركة من تسليط الضوء على القضايا التي قد لا يعرفونها بغير هذه الطريقة.

الدروس المستفادة

- بما أن العاملين هم أهم أصول للشركة، فإن إدخال ممارسات العمل الأخلاقية سيعزز الولاء والتفاني والكفاءة.
- النجاح في تنفيذ هذه السياسات يعتبر عملية تدريجية ويمكن أن يستغرق فترة تصل إلى عدة سنوات.
- من أجل تنفيذ سياسة أخلاقية، ينبغي أن تركز الشركات ليس فقط على الموظفين الإداريين ولكن على الجميع لأن كل موظف يساهم في نجاح الشركة.
- التنفيذ السليم لسياسات العمل الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى عدد من الفوائد للشركة مثل التغطية الصحفية الإيجابية وسمعة أفضل بين أصحاب المصلحة.

بقلم: سارة المونس، أنوم محمد حنيف، وجان نيكول سالايا كاتابانغ
البروفيسور: د. علوية علوي
الجامعة: جامعة الأمير سلطان

عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

في هرفي يتم تطبيق مدونة قواعد السلوك من خلال التدريب المكثف، وهناك وحدة منفصلة ضمن التدريب التوجيهي للموظفين الجدد تتناول مدونة قواعد السلوك. جميع الموظفين الآخرين يتلقون التدريب كل ثلاثة أشهر، كما يتعين على كافة الموظفين التوقيع على هذه القواعد عند توقيع وتجديد عقود عملهم. وكذلك يحصل الموظفون على نسخة مطبوعة من مدونة قواعد السلوك وجميع السياسات ذات الصلة.

ترى الإدارة العليا أن التحدي الرئيسي هنا يكمن في الاختلاف الثقافي بين الموظفين، فشركة هرفي تستثمر الكثير من الوقت والجهد للتأكد من فهم جميع الموظفين لقيم الشركة والأهمية الإستراتيجية للنزاهة والسلوك الأخلاقي.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي بين الموظفين بالنسبة للإدارة، فقد تم وضع سياسة "الباب المفتوح" لتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي انتهاكات للقانون. يمكن للموظف أن يختار أن يبلغ عن هذه المسألة إلى رئيسه المباشر أو حتى الرئيس التنفيذي.

فضلا عن ذلك، فإن العملاء والموظفين لديهم خيار للتعبير عن مخاوفهم دون الكشف عن هويتهم عبر رقم مكتبي خاص يمكنهم من الوصول إلى أي عضو من أعضاء فريق الإدارة، بما في ذلك الرئيس التنفيذي.

عندما يتم الإبلاغ عن انتهاك، يتم توثيقه إلكترونيا ومن ثم توجيهه إلى رئيس قسم الإدارة المتضررة الذي يحيله بدوره إلى إدارة الموارد البشرية، وبعد استعراض هذه المسألة تقوم إدارة الموارد البشرية بالبدء في إجراء تحقيق بالتعاون مع الدائرة القانونية ثم تقوم بتقييم كيفية حل المشكلة. بمجرد انتهاء التحقيق، يتم إعطاء توصيات بشأن كيفية المضي قدما إلى الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا الذي يتخذ القرار النهائي بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها.

الدروس المستفادة

- يصدر الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا تعليمات واضحة بشأن مدى أهمية الامتثال لقواعد السلوك كما يقودون الموظفين من خلال ضرب أمثلة جيدة.
- إن وضع قواد واضحة وشاملة للسلوك والأخلاقيات المهنية وتنفيذها عن طريق تدريبات مكثفة لجميع الموظفين يضمن التزام جميع الموظفين بالسياسات المعمول بها في الشركة.
- إن تطبيق مدونة قواعد السلوك على جميع أصحاب المصلحة يساهم في زيادة الشفافية، وبالتالي يضع معياراً صحيحاً للشركة لزيادة قدرتها التنافسية.
- إن نجاح الشركة على المدى الطويل يعتمد إلى حد كبير على موظفيها وتنفيذ ممارسات العمل الأخلاقية يساعد على استبقاء الموظفين.

بقلم: الجوهرة اليوسف، وجواهر السعيد

البروفيسور: د. علوية علوي

الجامعة: جامعة الأمير سلطان

المقر: الرياض، المملكة العربية السعودية

القطاع: الضيافة - المطاعم

عدد الموظفين (٢٠١٣): ٣٢٥٠

إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٢): لم تذكر

الحالة: خاصة

وصف الشركة

كودو هي سلسلة مطاعم وجبات سريعة كبيرة ومقرها المملكة العربية السعودية، وهي تقدم المأكولات مثل البرغر والسندوتشات. منذ افتتاح أول فرع لها في الرياض في عام ١٩٨٨، أصبحت كودو واحدة من أكبر شركات مطاعم الوجبات السريعة في المملكة. مع أكثر من ٢٠٠ مطعم في جميع أنحاء المنطقة، خلقت كودو مفهوم ناجح للامتياز، ومن أجل ضمان النمو المستدام تعطي الشركة أهمية كبيرة لمستويات عالية جدا من الجودة والخدمة. وتؤمن إدارة الشركة أن هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تدريب جميع موظفيها على كيفية تقديم مستوى عال من الخدمة بشكل مستمر مع ضمان أن المنتج هو على أعلى مستويات الجودة، والمفهوم المبتكر للمطبخ المفتوح يظهر ثقافة الجودة والشفافية هذه بوضوح. أما الالتزام بالمعايير العالية فقد أكسب الشركة عدة شهادات من نظم إدارية دولية وشهيرة مثل ISO ٢٢٠٠٠ لإدارة سلامة الأغذية.

ترى إدارة كودو أن موظفيها هم الأصول الأساسية للشركة وهم على اقتناع بأن التدريب والارتياح في مكان العمل يشكل الأساس لتوفير جودة ممتازة وخدمة متميزة للعملاء. لضمان ذلك، وضعت الشركة برنامج التدريب على رأس العمل المستمر وأدخلت نظم الممارسات الأخلاقية للعاملين.

وبالإضافة إلى ذلك تهدف الشركة إلى خلق بيئة عمل جيدة لموظفيها من خلال تنظيم الأنشطة الترفيهية مثل بطولات كرة السلة في المجمعات السكنية، وتوفير الرعاية الطبية، وتسهيلات القروض.

وتشارك كودو أيضا في عدد من البرامج الخيرية بما في ذلك جمعية الأطفال المعاقين والصندوق الاجتماعي الخيري، وأطلقت الشركة أيضا حملة ضد التدخين وقامت بحظره في جميع مطاعمها.

وصف للممارسة المتصلة بالنزاهة

تؤمن إدارة كودو بأنه من بين كل سياساتها، فإن تنفيذ العمالة للممارسات الأخلاقية على مستوى عال يضع الشركة في مستوى بعيد عن باقي منافسيها، وتهدف هذه السياسة إلى خلق والحفاظ على ظروف عمل جيدة لجميع العاملين ومساعدتهم على حماية حقوقهم.

المقر: الرياض، المملكة العربية السعودية

القطاع: مطاعم وتصنيع غذائي

عدد الموظفين (٢٠١٣): ٤٥٠٠

إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٢): ٨٥٠ مليون ريال سعودي

الحالة: شركة مدرجة



تطوير السياسة

يؤمن السيد أحمد السعيد، الرئيس التنفيذي للشركة، بأنه من أجل الحفاظ على سمعة هرفي يتعين على كل موظف أن يلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية عند التعامل مع عموم الناس أو المنظمات أو الحكومات، وبالتالي فهو يشجع على وضع قواعد لآداب المهنة ومن ثم تنفيذها وإنفاذها بشكل كامل.

تقع مسؤولية تطبيق مدونة قواعد السلوك على عاتق إدارة الموارد البشرية التي قامت بوضعها بالاشتراك مع الإدارة العليا. وتستند هذه القواعد إلى القوانين واللوائح المحلية، فضلاً عن الإرشادات الدولية المتعلقة بالسلوك الأخلاقي في الشركات (حقوق الإنسان وما إلى ذلك).

وقد حرص كل من الرئيس التنفيذي والإدارة العليا على الالتزام بمبدأ "الإدارة العليا هي المثال" حيث يضررون مثلاً جيداً على السلوك الأخلاقي مع التواصل بشكل إيجابي ومنفتح مع الموظفين فضلاً عن دعم السلوك الأخلاقي.

"لطالما اقترن اسم شركة هرفي بالأمانة والنزاهة والثقة، وقد اكتسبت هرفي هذه السمعة على مدار العديد من الأعوام وذلك من خلال الأقوال والأفعال اليومية لموظفينا. ومن أجل الحفاظ على هذا الاسم والسمعة الطيبة، ينبغي علينا الالتزام بأعلى معايير السلوك في تعاملاتنا مع الأفراد والمؤسسات والحكومات. وتحدد مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة مبادئ ومعايير السلوك التي ستقود الطريق أمام شركة هرفي في المستقبل."

أحمد السعيد، الرئيس التنفيذي

وصف الشركة

شركة هرفي هي واحدة من أكبر شركات الأغذية المتكاملة في المنطقة والتي تشمل على قطاع للمطاعم والتصنيع. ويدير قطاع المطاعم سلسلة متنامية من مطاعم الوجبات السريعة التي تصل إلى أكثر من ٢١٥ مطعم في المملكة العربية السعودية، البحرين، الإمارات العربية المتحدة والكويت. أما بالنسبة للتصنيع، فنتج الشركة اللحوم المصنعة والوجبات الجاهزة والمخبوزات والحلويات.

تأسست هرفي قبل ٣٣ عاماً، ثم أصبحت شركة مساهمة عامة في البورصة السعودية في عام ٢٠١٠ حيث طرحت ٣٠٪ من أسهمها. أما ملكية بقية الأسهم فهي مملوكة للمؤسسين ومجموعة صافولا. تستثمر هرفي باستمرار في مجال تطوير المنتجات مع استخدام أحدث التقنيات وذلك ضمن مساعيها لتحقيق رؤيتها البيعية لتصبح واحدة من العلامات التجارية الرائدة في الخدمات الغذائية في المنطقة.

مدونة قواعد السلوك

قامت شركة هرفي بإعداد مدونة قواعد السلوك بهدف رفع درجة الشفافية بعد أن طرحت الشركة أسهمها للاكتتاب العام. وتهدف هذه القواعد إلى تنظيم الإجراءات وعلاقات العمل بين موظفي الشركة عند التعامل مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الآخرين. فهي تحاول على وجه التحديد أن تخلق بيئة عمل متناغمة ومد جسور التواصل بين الخلفيات الثقافية المختلفة للموظفين.

وتشمل قواعد السلوك المواضيع التالية من بين أمور أخرى:

- المنافسة غير العادلة
- التعامل باحترام بين الموظفين والموردين والعملاء
- سياسات مكافحة الترشح
- عدم التسامح مع العنف
- سرية المعلومات وقواعد عدم الإفصاح
- الصحة وقواعد السلامة
- الإفصاح العام والاتصالات الخارجية
- سياسة مكافحة الفساد والرشوة

يتم نشر مدونة قواعد السلوك في كتيب يوزع على كافة الموظفين.

مدونة قواعد السلوك في الجزيرة للصناعات الدوائية (إحدى شركات مجموعة أدوية الحكمة)

وتحرص مجموعة الحكمة على إشراك كل ذوي الصلة في عملية وضع السياسات لكي تضمن قبولها والالتزام بها في جميع قطاعات الشركة. أما فريق الامتثال بالشركة، فيضع السياسات التي يتم مناقشتها واعتمادها فيما بعد من قبل أعضاء فرق الإدارة في الشركات التابعة للمجموعة في مختلف البلدان.

ولكي تضمن تحقيق أقصى فعالية ممكنة، حرصت مجموعة الحكمة على وضع مدونة قواعد السلوك بشكل يسهل فهمه وبحديث يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل الجميع في أي وقت من على شبكة الإنترنت. كما أنها مصاغة بلغة سهلة الفهم فضلاً عن توفرها بخمس لغات مختلفة.

عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

تعد مدونة قواعد السلوك من الأهمية بمكان بالنسبة للإدارة العليا لمجموعة الحكمة التي تحرص بدورها على إخطار كافة الموظفين بأن الالتزام بها سوف يعود بالنفع عليهم وعلى الشركة والمساهمين الآخرين.

في هذا السياق، قال السيد سامي دروزة، رئيس مجلس الإدارة، موضحاً: "إن تطبيق النزاهة يبدأ بكل واحد منا. وسوف يساعدنا فهم هذه القواعد والتمسك بمعانيها على تحقيق أهدافنا في تعزيز نمو ونجاح الشركة. ولن يكتب لهذه القواعد النجاح ما لم نتعاون جميعاً بشكل صادق ونقدم دعمنا الكامل لها. فعندما نلتزم بقواعد السلوك في أعمالنا اليومية فإننا بذلك نحمي مستقبل مجموعة الحكمة".

يطلب من جميع الموظفين التوقيع على مدونة قواعد السلوك وجميع السياسات والإجراءات المتصلة بها سنوياً. عندما تم تقديم مدونة قواعد السلوك لأول مرة، تلقى جميع الموظفين تدريباً على كيفية تطبيق السياسات والعقوبات المقررة في حالة عدم الامتثال. كما تقام دورات تدريبية جديدة لجميع الموظفين في كل مرة يتم فيها تحديث السياسات والإجراءات. علاوة على ذلك، فإن البرنامج التعريفي للموظفين الجدد يحتوي على وحدة خاصة بمدونة قواعد السلوك والسياسات الموضوعية استناداً إليها.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

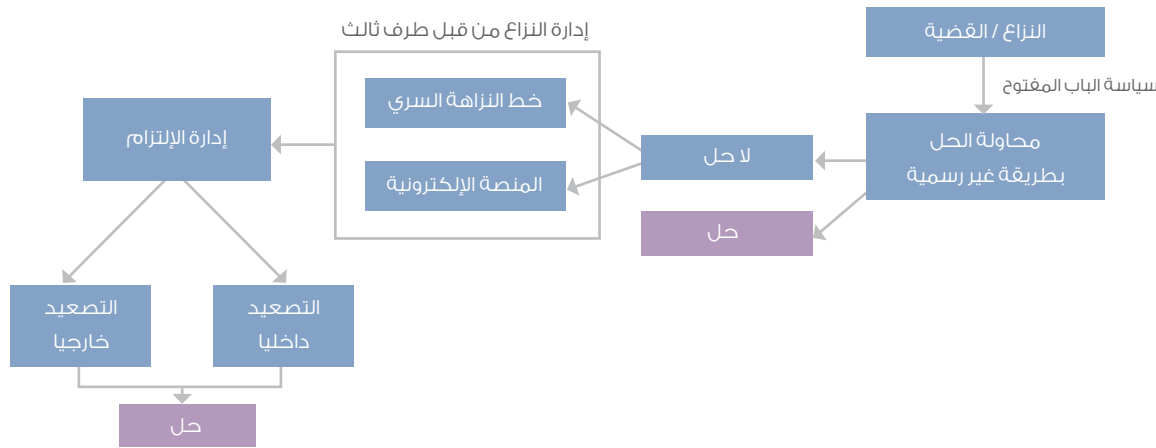
تحرص مجموعة الحكمة على تشجيع موظفيها على تحديد وحل القضايا المتصلة بالسياسة العامة بصورة غير رسمية، على سبيل المثال يمكن التحدث إلى المديرين المباشرين للمدربين على التعامل مع مثل هذه الحالات. ولذلك فقد قامت المجموعة بتنفيذ سياسة "الباب المفتوح" بهدف خلق بيئة اتصال تتسم بالانفتاح والحرية.

في حال عدم إمكانية حل المشكلة بشكل غير رسمي أو إذا رغب الموظف في اللجوء إلى وسائل أخرى، فيمكنه أن يختار بين ما يلي:

- الاتصال بالخط الساخن للنزاهة أو "خط التحدث بحرية" (متوفر في الولايات المتحدة وأوروبا وسيتم تنفيذه في جميع أرجاء الشرق الأوسط في عام ٢٠١٤) - حيث يكون لدى الموظف خيار التحدث إلى شخص أو إلى جهاز الرد الآلي. إن الاتصال بالخط الساخن مجاني كما أنه متوفر بلغات مختلفة.
- استخدام منصة إلكترونية - يمكن الوصول إليها عن طريق الإنترنت ومتوفرة بعدة لغات، ويكون لدى المستخدم خيار إرفاق أي وثيقة أو أدلة ذات الصلة.

يتمتع الخط الساخن والمنصة الإلكترونية بالسرية التامة وتتم إدارتهما من قبل طرف ثالث، كما يمكن للمتصلين الاختيار سواء الإفصاح عن هويتهم من عدمه.

عند تقديم شكوى، يقوم النظام بإصدار اسم مستخدم وكلمة مرور للمبلغ لتمكينه من متابعة الإجراءات التي اتخذتها إدارة الالتزام. ومن أجل ضمان شفافية هذه العملية، يتم إرسال كل قضية مباشرة إلى إدارة الالتزام في المقر الرئيسي حيث يقرر فريق الامتثال كيفية تصعيد القضية داخلياً أو خارجياً (إجراء تحقيق أو إشراك الإدارة والمحامين والشرطة وما إلى ذلك). ويتم إرسال رد مكتوب لكل حالة.



الشكل التوضيحي ٤ - عملية حل النزاع

التطبيق والإنفاذ

عدم الالتزام بمدونة قواعد السلوك أو أي من السياسات الداعمة لها بما في ذلك عدم الإبلاغ عن أي انتهاك مشتبه به أو أي انتهاك تم ارتكابه فعلياً يعتبر خطأ جسيماً وربما يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تأديبية. تتبّع مجموعة الحكمة سياسة عدم التسامح تجاه أعمال الفساد في مكان العمل.

الدروس المستفادة

- القيم الواضحة التي يتم توصيلها وإنفاذها من خلال مدونة قواعد السلوك تساعد على تطوير ونمو الشركة.
- المشاركة الفعالة في وضع سياسات حوكمة الصناعة تساعد في تنفيذ حلول عملية إضافة إلى ما لها من تأثير إيجابي على سمعة الشركات كما أنها تساعد على تحسين الحوكمة الداخلية.
- أهمية التواصل المتبادل في عملية وضع السياسات، أي أن إشراك الموظفين (أو من يمثلهم) يعد من العوامل الأساسية لقبول السياسات.
- يعد الدعم والتحفيز الذي تقدمه الإدارة مهم من أجل تنفيذ السياسات المتصلة بالنزاهة بنجاح.

بقلم: منى بنت فهد المرشود
البروفيسور: د. رندة سلامة الياضي
الجامعة: جامعة الملك سعود

المقر: الرياض، المملكة العربية السعودية

القطاع: صناعة الأدوية البشرية

عدد الموظفين (٢٠١٢): ٥٦٢

إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٢): ٤١٥ مليون ريال سعودي

الحالة: شركة مدرجة



وصف الشركة

تأسست شركة الجزيرة للصناعات الدوائية عام ١٩٩٩ في الرياض (بالمملكة العربية السعودية) وهي شركة تابعة ومملوكة بالكامل لمجموعة الحكمة للأدوية التي تأسست في الأردن في عام ١٩٧٨ وتقوم بتصنيع الأدوية والحقن العامة أو التي تحمل علامات تجارية. ونظراً لأن مقرها الرئيسي يقع في المملكة المتحدة، فقد تم إدراج الشركة في بورصة لندن منذ عام ٢٠٠٥ وبورصة ناسداك دبي في عام ٢٠٠٦. وتمتلك الشركة مصانع للإنتاج في السعودية والأردن ومصر والسودان والجزائر وتونس والمغرب وإيطاليا والبرتغال و ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية فضلاً عن تواجدها في أكثر من ٥٢ دولة من دول العالم. أما في المملكة العربية السعودية، فتمتلك مجموعة الحكمة ٣ مصانع تعمل تحت اسم شركة الجزيرة للأدوية، وتنتج الأدوية العامة، والبنسلين، والمضادات الحيوية.

وحيث أن شركة الجزيرة هي شركة مملوكة بالكامل لمجموعة الحكمة، فإنها تعد خاضعة لقواعد السلوك الخاصة بمجموعة الحكمة والتي تشمل جميع السياسات والإجراءات المعمول بها على مستوى الشركة أو المستوى المحلي. ولأغراض دراسة الحالة هذه، سوف تتم الإشارة إلى السياسات العامة لمجموعة الحكمة، ما لم نذكر ما يخالف ذلك.

الممارسات المتعلقة بالنزاهة

تم وضع مدونة قواعد السلوك الخاصة بالشركة لأول مرة في يونيو ٢٠٠٦ ويتم تحديثها عندما يتطلب الأمر. تتبنى مدونة قواعد السلوك سبعة مبادئ شاملة وهي (الجودة، والنزاهة، والشفافية، و التطوير، و الكرامة و الإحترام، و الموثوقية و القدرة على الإستجابة، والمواطنة) وتشير هذه المبادئ إلى ١٣ معيار من معايير السلوك التي تعمل على ترسيخ مبدأ النزاهة في أنشطة الشركة:

- الرشوة ومكافحة الفساد
- تعارض المصالح
- التجارة والعملاء والموردين
- المعلومات الخاصة بالمنتج
- الاتصالات والإفصاحات والسجلات
- شؤون الموظفين
- المعلومات الشخصية للموظفين
- الصحة والسلامة

- التأثير في المجتمع ودعمه
- البيئة
- حماية الممتلكات والنظم والأموال
- التجارة الداخلية والمعلومات السرية
- العلاقات الحكومية

ولطالما التزمت الشركة بمبادرات التنمية المستدامة، وقد حصلت مؤخراً على جائزة "الشركة القيادية لعام ٢٠١٢" من قبل مؤسسة التمويل الدولية (IFC) اعترافاً بدورها.

تشتمل أهداف مجموعة الحكمة على إحداث أثر إيجابي في جميع الدول التي تعمل بها. في عام ٢٠١١، منحت الشركة جائزة Hermes للتميز في الحوكمة لأعمال التدقيق المفصّل عنها من (معهد الأمان والمسؤولين المعتمدين ICSA) لشركات FTSE ٢٥٠. وتعتبر هذه الجائزة مؤشراً لتحقيق مستويات عالية من الجودة والشفافية والمساءلة في المملكة العربية السعودية.

فيما يتعلق بشركة الجزيرة على وجه التحديد، فقد كانت من أولى الشركات التي تضع وتنفذ سياسات وإجراءات تتسم بالشفافية في قطاع الصيدلة في المملكة العربية السعودية، ويشارك المدير العام لشركة الجزيرة، الدكتور إسحاق الهاجري، في وضع "المدونة السعودية لأخلاقيات ممارسة تسويق المستحضرات الصيدلانية بالمملكة العربية السعودية" والتي تهدف إلى تعزيز تطبيق مبدأ الشفافية على أنشطة التسويق في قطاع المستحضرات الصيدلانية.

تطوير السياسة

وضعت مدونة قواعد السلوك في عام ٢٠٠٦ تماشياً مع رؤية الشركة من أجل ضمان النمو المستدام للشركة. وتهدف المدونة أيضاً إلى ضمان التزام كافة الموظفين بالقيم الأخلاقية للشركة، وعلاوة على ذلك فإن الالتزام بمدونة قواعد السلوك من شأنه أن يحسن صورة الشركة أمام كافة أصحاب المصلحة.

يعتبر وضع مدونة قواعد السلوك مسؤولية مجلس الإدارة و لجنة الامتثال والمسؤولية والأخلاق في كل المقرات وتطبيق دائماً على جميع شركات المجموعة. ويتم وضع السياسات والإجراءات في الشركات بعد ذلك طبقاً لقواعد السلوك على مستوى الشركة وعلى المستوى المحلي وتتم مراجعتها سنوياً.

قياس التأثير

كما ذكرنا أعلاه، فإن تقرير الاستدامة يصف التقدم المحرز من قبل البنك الأهلي التجاري في كل المبادرات كما يصف البيانات الكمية والنوعية في محاولة لقياس مدى فعالية مبادرات الاستدامة في البنوك.

يقدم الشكل التالي أمثلة عديدة حول كيفية قياس البنك الأهلي التجاري لبرامجه:

مجموعات أصحاب المصلحة	الهدف	القياس
العملاء	إشراك العملاء من الشركات لتطوير حلول مستدامة داخل أعمالهم تعزيز تجربة العملاء	عدد العملاء المشاركين في مثل هذه المبادرات تطوير وإطلاق تطبيق الهواتف الذكية الذي يمكن العملاء من إجراء المعاملات، وتحسين فاعلية خدمة العملاء مع تقليص تكاليف التشغيل
البيئة	تحسين كفاءة استخدام الطاقة تركيب غلايات للمياه تعمل بالطاقة الشمسية في ٢٠ فرعاً	وضع البنك الأهلي التجاري خطة مفصلة لخفض الطاقة لعدة سنوات، وتتضمن الخطة أهداف كمية واضحة لخفض الطاقة ويتم تقييم التقدم من خلال التدقيق السنوي للطاقة عدد غلايات المياه الشمسية المثبتة فعلياً خلال الفترة
شركاء الأعمال	إشراك شركاء الأعمال في وضع مبادرات الاستدامة حتى يتمكن شركاء الأعمال من تحسين برامجهم في إدارة الاستدامة الشاملة	عدد شركاء الأعمال المشاركين خلال الفترة
الموظفون	زيادة عدد الموظفين من أجل زيادة التنوع في قوة العمل	زيادة عدد العاملين الإناث كنسبة من إجمالي القوى العاملة
حملة الأسهم	تعميق ثقافة الامتثال الخاصة بالبنك الأهلي التجاري	خلال هذه الفترة أعطى البنك الأهلي التجاري للجان الامتثال والتدقيق والمخاطر الصفة الرسمية

الشكل ٣ - مبادرات أصحاب المصلحة للبنك الأهلي التجاري وقياس تأثيرها

الشفافية

يحاول البنك الأهلي التجاري في تقريره لعام ٢٠١٢ أن يحقق درجة عالية من الشفافية من خلال الإبلاغ عن النتائج الإيجابية والسلبية فيما يتعلق بجميع مبادرات البنك.

"إن إدارة الاستدامة هي الإدارة المتكاملة والمنهجية للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للشركة بما يحقق أقصى قيمة بالنسبة لأعمالنا ولأصحاب المصلحة والمجتمع ككل. تتبنى آلاف المؤسسات الرائدة على مستوى العالم هذا المنهج، الأمر الذي يعد خطوة أساسية على طريق تحقيق الامتياز في مجال الأعمال. ويشير هذا التقرير إلى مدى التزامنا بإدارة الاستدامة."

عبد الكريم أبو النصر، الرئيس التنفيذي السابق

الدروس المستفادة

- الاستدامة تخلق التأثير الذي يعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة.
- المعلومات النوعية على نفس درجة أهمية المعلومات الكمية عند فهم وتقييم قيمة الشركة وربما حتى أدائها المستقبلي.
- الشفافية هي وسيلة لكسب احترام وولاء وثقة أصحاب المصلحة.

بقلم: شذى أحمد الشويعر، وبشرى فهد الداود، وليان محمد حسنين
البروفيسور: د. حنان الحسين
الجامعة: جامعة الملك سعود

وقدمت جميع تقارير الاستدامة الخمسة إلى المبادرة العالمية لإعداد التقارير للموافقة عليها، وحصلت على اعتماد المستوى B. وغالبا ما تتم مراجعة التقارير من قبل شركة استشارية متخصصة قبل إرسالها إلى المبادرة العالمية لإعداد التقارير.

بمجرد أن يتم تحديد القضايا ذات الأهمية وفقا للمبادئ التوجيهية GRI، تقوم إدارة الاستدامة بطرح المبادرات وتحديد الأهداف القابلة للقياس جنبا إلى جنب مع فرق الإدارة. ويصف التقرير كل خطوة استغرقتها البنك الأهلي التجاري لتحقيق أهداف الاستدامة، بما في ذلك تحديد الأهداف وتقديم تفاصيل عن تنفيذها وتقييمها. أحدث تقرير من تقارير الاستدامة يعرض تفاصيل الأهداف والإنجازات لكل من مجموعات أصحاب المصلحة على مدى العام الماضي، وكذلك الأهداف للعام التالي.

قسم الاستدامة يحاول جمع معلومات دقيقة عن كل مبادرة من أجل قياس التقدم المحرز على مدى العام الماضي، مقارنة بالسنوات السابقة، وتقييم مدى قدرة الشركة على الوصول إلى أهدافها.

التحديات الرئيسية التي تواجه فريق الاستدامة في البنك الأهلي التجاري هي القياس الدقيق لكل مبادرة والحصول على المعلومات الصحيحة من كل قسم، وثمة تحد آخر وهو دمج المبادرات داخل المنظمة، ومن أجل مواجهة كل هذه التحديات ينتج البنك الأهلي التجاري تقارير داخلية ربع سنوية تتبع التقدم المحرز في كل مبادرة.

البعد الاستراتيجي للتقارير

تري إدارة البنك الأهلي التجاري أن إدارة الاستدامة والإدارة المتكاملة ومنهجية الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي هي كلها أساليب لتحقيق أقصى قيمة لرجال الأعمال، وأصحاب المصالح فيها، وهي تتبع أطر لإدارة الاستدامة وضعت خصيصا لتلائم متطلبات البنك الأهلي التجاري (انظر الشكل رقم ٢)، ومن خلال تنفيذ المعايير الدولية ونشر التقرير السنوي للاستدامة يهدف البنك الأهلي التجاري إلى تحسين العمليات الداخلية وأيضا التعرف على مواطن التحسين، وبالتالي فإن تقرير الاستدامة يمثل "أداة للشغافية"، كما أن نشر التقرير بصفة سنوية يظهر مدى التزام الشركة بإدارة الاستدامة كما أنه خطوة نحو تحقيق التميز في العمل.



الشكل ٢ – إطار إدارة الاستدامة للبنك التجاري الدولي

المقر: جدة، المملكة العربية السعودية

القطاع: الخدمات المالية

عدد الموظفين (٢٠١٢): ٦٦٩٠

إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٢): ١٣.٦ مليار ريال سعودي

الحالة: شركة خاصة

وصف الشركة

البنك الأهلي التجاري (NCB) هو أول بنك مرخص في المملكة العربية السعودية (١٩٣٥)، واليوم يعتبر واحداً من أكبر البنوك في العالم العربي. في عام ١٩٩٩ استحوذت الحكومة السعودية على حصة أغلبية في البنك.

نظرا لأن البنك يقدم منتجات وخدمات مصرفية إسلامية فقط، كما يقدم الخدمات المصرفية للأفراد وخدمات إدارة الثروات وأقسام الخدمات المصرفية للشركات والخدمات المصرفية الخاصة، حصل البنك على لقب "أفضل بنك في المملكة العربية السعودية" من مجلة "The Banker" في عام ٢٠١٢.

فضلا عن ذلك، فإن البنك الأهلي التجاري – جنبا إلى جنب مع الملكة رانيا ملكة الأردن – يعد واحداً من الأعضاء المؤسسين لمجموعة القيادة العربية للاستدامة (ASLG) التي تضم الشركات، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الهادفة للربح من جميع أنحاء المنطقة والتي تلتزم بتنفيذ إدارة الاستدامة وإعداد التقارير.

وفي محاولة لتبادل الخبرات في مجال تطوير أفضل الممارسات مع الشركاء التجاريين، أجرى البنك الأهلي التجاري ندوته السنوية الثانية بعنوان "شركاء من أجل مستقبل مستدام" في ديسمبر ٢٠١٢.

رحلة إعداد التقارير

تم إنشاء إدارة الاستدامة وتميز الأعمال لدى البنك الأهلي التجاري في عام ٢٠٠٨ وتم نشر تقرير الاستدامة الأول في نفس العام.

بالنسبة للبنك الأهلي التجاري، لم يكن الهدف من نشر تقرير الاستدامة هو الالتزام بقواعد أو قوانين معينة بل كان الهدف منه الحد من المخاطر وتحسين مستوى العمليات التشغيلية ورفع درجة الشغافية مع زيادة الثقة في الشركة، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تحسين الربحية. وحتى يومنا هذا، فإن البنك الأهلي التجاري هو البنك الوحيد في المملكة العربية السعودية الذي يقوم بنشر تقرير استدامة، وقد أعطاه هذا الأمر الكثير من وضوح الرؤية في مجتمع الأعمال، وجدير بالذكر أن البنك الأهلي التجاري يبذل الكثير من الجهود لتحفيز وتوعية الشركات الأخرى في المملكة والمنطقة فيما يتعلق بإدارة الاستدامة.

وقد نشر البنك الأهلي التجاري خمسة تقارير استدامة منذ عام ٢٠٠٨، وهذه التقارير تتبع المبادئ التوجيهية للمبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، وتقوم التقارير بتغطية الأهداف والمبادرات الشاملة المتخذة لعدد ست مجموعات من أصحاب المصلحة في الشركة: العملاء، والبيئة، وشركاء العمل والموظفون والمجتمع وحملة الأسهم.

- الأداء المجتمعي: تحقيق سنوي للعلامة التجارية
- رضا المرضى: استطلاع رأي المرضى
- القوة العاملة: معدل دوران العاملين
- الطاقة المباشرة: استهلاك الوقود من قبل أسطول السيارات الخاص بالمستشفى
- أنشطة إعادة التدوير: قياس قيمة (وليس وزن) المخلفات التي تم إعادة تدويرها
- الأثر: الوفورات المحققة من خلال تنفيذ أفضل الممارسات البيئية
- إدارة سلسلة التوريد: تقييم مستوى التعاون وأعمال التدقيق وإعداد التقارير وغيرها
- الحكومة المشتركة: يتم قياسها من حيث عمليات اتخاذ القرار، على سبيل المثال منح الممرضات بعض السلطات التي تمكنهم من إدارة الممارسات باستخدام إحدى أساليب المسح المعتمدة "مؤشر حوكمة التمريض المهني" لقياس مستوى إدراك وبديئة العاملين في التمريض

الشفافية

فيما يتعلق بالشفافية، يؤمن مستشفى الدكتور سليمان فقيه بالفوائد طويلة الأمد الناتجة عن عملية إعداد التقارير مع الالتزام بمعايير الشفافية، وتؤكد إدارة الشركة على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة والحوار معهم بشأن المسؤولية الاجتماعية. يصنف مستشفى الدكتور سليمان فقيه أصحاب المصلحة لديه إلى المستثمرين والموظفين والمرضى والموردين والمقاولين من الباطن والمجتمع. وتهدف الإدارة إلى إيجاد قنوات لا توفر المعلومات فحسب بل وتساعد في الحصول على التغذية الراجعة من مختلف أصحاب المصلحة. ومن أجل نشر ثقافة الشفافية، قام المستشفى بتدريب كافة موظفيه على تطبيق سياسات مكافحة الفساد، ومدونة قواعد السلوك التي تحدد المعايير المتوقعة من كافة الموظفين الالتزام بها فضلا عن توفير مرجعية شاملة، وقد تم توزيع كتيب تثقيفي حول المسؤولية الاجتماعية على كافة الموظفين والذي يمكن تنزيله من على الإنترنت. فضلا عن ذلك، يشتمل برنامج توجيه الموظفين الجدد على موضوع المسؤولية الاجتماعية. ويتم تعميم الخطة الاستراتيجية وخطة التنفيذ ذات الصلة على كافة الموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية من خلال محاضرات واجتماعات تهدف إلى توعية الموظفين بالتوجه المستقبلي للمستشفى. ويعد تنفيذ الخطة هو المسؤولية الأساسية للجنة وفريق المسؤولية الاجتماعية.

ويؤكد كل من كتيب الموظفين وبرنامج التوجيه والاجتماعات العامة للموظفين على أهمية تحفيز الموظفين لانتهاج سلوك يمتاز بالانفتاح والشفافية. كما قدم المستشفى سياسة جديدة وهي "نفخ الصافرة" والتي تتناول آلية الإبلاغ عن الانتهاكات الجسيمة. كما يحرص المستشفى على الإفصاح عن نطاق الرواتب لديه في تقرير المسؤولية الاجتماعية.

الدروس المستفادة

- إن إعداد التقارير حول الاستدامة هو عملية متكاملة، والهدف منها هو استمرار بذل الجهود حتى وإن كانت قليلة من أجل استيفاء المعايير. وتركز عملية إعداد التقارير حول الاستدامة على المدى البعيد على كل من التوقعات والعوائد على الاستثمار.
- أهمية إشراك المجتمع المحلي بما فيه الشركات والموردين وتوعيتهم بالممارسات الجيدة (على سبيل المثال دليل المستشفى الجيد).
- لم يتم وضع معايير GRI بما يتلاءم بشكل خاص مع قطاع الرعاية الصحية، لذلك ينبغي على الشركات التي تود الالتزام بتلك المعايير أن تعمل على تعديل المؤشرات وفقا لاحتياجاتها الخاصة.
- إقناع كافة أصحاب المصلحة ومجتمع الأعمال بأهمية وفوائد تعزيز الشفافية والاستدامة من خلال ضرب مثال يحتذى به وعندها فقط سوف تتمكن الشركة من جني ثمار برامج إدارة الاستدامة لديها.

بقلم: ياسمين موسى، و لارين آن فاليس، و ندى راشد
البروفيسور: د. مريم فيكوشيللو
الجامعة: كلية دار الحكمة

إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية - مستشفى الدكتور سليمان فقيه

ويشكل الالتزام بتقرير الاستدامة آلية لرفع درجة الوعي والمعرفة وضمان تطبيق الممارسات الأخلاقية مع إمكانية التأثير على السياسات الحكومية، وقد أثر تقرير الاستدامة بشكل إيجابي على نشر العلامة التجارية وتعزيز العلاقات العامة وتحسين صورة المستشفى وحالته.

يعرض أحدث التقارير الاستراتيجية للمستشفى الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لأربع مجموعات من أصحاب المصلحة والتي تمثل الأربعة أقسام التي يتشكل منها التقرير وتعرض المبادرات المطبقة كما هي واردة في الشكل ١ أدناه.

تم تعيين فريق مكون من ٥٣ ممثلاً عن المستشفى من مختلف قطاعاته وإدارته بقيادة ٣ من أعضاء الفريق الأساسيين و٧ أعضاء ورئيس المسؤولية الاجتماعية من أجل إعداد تقرير GRI سنوي. كما يتولى الفريق مسؤولية وضع سياسات المستشفى وقواعده ولوائحه ومختلف المبادرات الخاصة به والتي تساعد على ترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المستشفى بأكمله. تمت مراجعة تقارير المسؤولية الاجتماعية التي تم نشرها أولاً من قبل الإدارة ثم تم مراجعتها مرتين من قبل: أولاً أحد أعضاء فريق المسؤولية الاجتماعية الاجتماعية ثم من قبل قائد فريق المسؤولية الاجتماعية واللذان لم يشاركا في عملية جمع البيانات.

التركيز الاستراتيجي لإعداد التقارير

يؤمن كل من ملاك مستشفى الدكتور سليمان فقيه وإدارته بأن تنفيذ سياسات المسؤولية الاجتماعية على نطاق واسع ودمجها ضمن الاستراتيجية الكلية للشركة سوف يضمن تحقيق النجاح للمستشفى على المدى البعيد. وقد تم وضع الاستراتيجية الموحدة التي تشتمل على أهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية عام ٢٠١١.

"يهدف مستشفى الدكتور سليمان فقيه إلى تحقيق التميز في مجال رعاية المرضى من خلال العمل على تعزيز علاقتنا مع المرضى وذلك عن طريق التواصل والشفافية وضمان رضا المرضى".
د. مازن فقيه، الرئيس التنفيذي

قياس التأثير

ينص كل قسم من أقسام التقرير بوضوح على أهداف كل مجموعة من أصحاب المصلحة كما يشتمل على وصف للمبادرات ويحدد كيفية قياس مدى التقدم.

يقوم مستشفى الدكتور سليمان فقيه بقياس الأثر من خلال الوسائل التالية:

مبادرات المسؤولية الاجتماعية

مجموعات أصحاب المصلحة

المرضى

يحاول المستشفى تحقيق التميز والمحافظة عليه في رعاية المرضى عن طريق التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، وتحسين العلاقة مع المرضى من خلال التواصل، والشفافية وضمان رضا المرضى. ويتم ذلك من خلال عمل دراسات استقصائية إلى جانب توفير وسائل تقديم الشكاوى. يقدم المستشفى أيضاً دورات خاصة للموظفين لتحسين خدمة العملاء.

القوى العاملة ومكان العمل

يسعى مستشفى الدكتور سليمان فقيه لتوفير بيئة عمل لموظفيه الذين يبلغ عددهم ٣٠٠٠ موظف، لتشجيعهم من الناحية المهنية ومن أجل تحقيق التنمية الشخصية على حد سواء بهدف الحد من معدل دوران الموظفين، وتعزيز القوة العاملة بحيث ترقى لمستوى المنافسة.

البيئة

يسعى مستشفى الدكتور سليمان فقيه وراء الحد من الأثر البيئي الضار الناتج عن عملياته، ولتحقيق ذلك، فإن المستشفى يقوم بتحديد وتقييم القضايا وتنفيذ البرامج ذات الصلة مثل برامج إدارة النفايات الخاص بالنفايات السامة والخطرة لمواجهة مثل هذه القضايا. هناك برامج أخرى مثل "برنامج التخلص الذكي" الذي يعلم المرضى كيفية التخلص من الأدوية منتهية الصلاحية بأمان. وتمتد هذه البرامج أيضاً لتشمل المؤسسات الشريكة والموردين والصيدليات.

المجتمع

تستخدم الشركة مواردها وتوظف قدراتها في قطاع الرعاية الصحية بحيث تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع، فهي تستثمر في مبادرات الرعاية الصحية التي من شأنها أن ترفع درجة الوعي والمعرفة بموضوعات مثل الأمراض المزمنة، والحياة الصحية والقضايا الاجتماعية.

الشكل ١ - مبادرات المسؤولية الاجتماعية مصنفة حسب مجموعات أصحاب المصلحة



المقر: جدة، المملكة العربية السعودية

القطاع: الرعاية الصحية

عدد الموظفين (٢٠١١): ٢٧١٧

إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١١): ٦٢٨ مليون ريال سعودي

الحالة: شركة خاصة

وصف الشركة

تم تأسيس مستشفى الدكتور سليمان فقيه عام ١٩٧٨ في جدة، المملكة العربية السعودية. وهو أكبر مستشفى إحالة خاص في المنطقة الغربية والذي يقدم الرعاية الصحية الوقائية والعلاجية الشاملة. تبلغ قدرة استيعاب المستشفى حالياً ٥٠٠ سريراً ومن المقرر أن يتم افتتاح مستشفى جديد بقدرة استيعاب أكبر تبلغ ٢٠٠ سريراً في عام ٢٠١٣ بجدة.

في العام ٢٠١٢، تم الاعتراف بمستشفى الدكتور سليمان فقيه كمستشفى رائد من حيث ضمان الجودة في مجال الرعاية الصحية من قبل اللجنة الدولية المشتركة ومن قبل المركز الاستراتيجي الدولي لمعايير الرعاية الصحية (ACHSI). أما في عام ٢٠١١، حصل المستشفى على اعتماد الأيزو ١٤٠٠١ واعتماد OHSAS ١٨٠٠١. كما يطبق المستشفى آلية صارمة لمراقبة الجودة من أجل ضمان الالتزام التام باللوائح المحلية مثل تلك الخاصة بوزارة الصحة والهيئة العامة للغذاء والدواء، وقانون العمل السعودي، والرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة وغيرها من معايير الرعاية الصحية الأخرى.

فضلاً عن ذلك، حصل مستشفى الدكتور سليمان فقيه على جائزة التميز في الرعاية المركزة للمرضى في إطار المشاركة في معرض ومؤتمر الصحة العربي في دبي.

رحلة إعداد التقارير

بدأ مستشفى الدكتور سليمان فقيه برنامجه للمسؤولية الاجتماعية في عام ٢٠٠٨ من خلال تشكيل فريق المسؤولية الاجتماعية ونشر تقريره الأول (GRI 3G) المستوى (C) في نفس العام حيث كانت أول شركة رعاية صحية في الشرق الأوسط تقوم بإعداد هذا النوع من التقارير. وقد تمكن فريق المسؤولية الاجتماعية -بمساعدة فريق من الجامعة الأوروبية يتمتع بمؤهلات وخبرة في هذا المجال وبالاستعانة بشركة محلية تقدم استشارات في مجال الاستدامة والتي قامت بإجراء تحليل الفجوات وتحديد المواطنين التي تحتاج إلى تحسين من خلال إعداد تقرير الاستدامة مع المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) من خلال اتباع مبادئ إرشادية وافية.

وبناء على الدروس المستفادة من إعداد أول تقرير، كان التقرير الثاني الذي نشر في ٢٠١٠ نسخة محسنة وأكثر شمولية تهدف إلى المواءمة فيما بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجية العامة للشركة. وقد جاء التقرير الثاني الصادر في ٢٠١٠ على المستوى (GRI B+) وقد تم تأكيده خارجياً.

أصدر المستشفى بعد ذلك تقريره لعام ٢٠١١ وفقاً للإرشادات GRI A+ وقد تم تأكيده خارجياً من قبل شركة ديت نورسك فيريتا حيث اعتبرت من أولى شركات الرعاية الصحية التي تحقق هذا المستوى على الصعيد العالمي. وقد اشتمل تقرير عام ٢٠١١ على ٩٠ من مؤشرات GRI، بينما اشتمل تقرير عام ٢٠٠٨ على ١٢ مؤشراً فقط.

في عام ٢٠١١، ركز مستشفى الدكتور سليمان فقيه على الدمج بين خطط المسؤولية الاجتماعية وسلسلة التوريد بصورة تدريجية بينما حاول التغلب على الصعوبة التي يواجهها والتي تتمثل في أن معظم الموردين ليسوا على دراية بإعداد التقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد كان على المستشفى أن يتبع العديد من المناهج والطرق من أجل نشر مبادئه وإرشاداته للموردين بما في ذلك بدء ورشة التوعية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف ورشة العمل هذه إلى توعية ١٠٠ مورد سنوياً بأخلاقيات العمل ومنح جوائز للموردين الملتزمين بمبدأ الشفافية. كما قام المستشفى بإعداد قواعد سلوك للموردين فضلاً عن اتباع سياسة عدم التسامح فيما يتعلق بالمخالفات والانتهاكات.

أما بالنسبة لتقرير عام ٢٠١٢، فمن المزمع نشره في منتصف عام ٢٠١٣ ولن يكون هذا التقرير ملتزماً بمبادئ GRI A+ فحسب، بل سيلتزم أيضاً بإطار الاتفاق العالمي للأمم المتحدة. ومن المقرر أن يشتمل هذا التقرير على دمج شامل لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية داخل الاستراتيجية العامة للشركة حيث ترى الشركة أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها هي القوة الدافعة لها من أجل تحقيق النمو في المستقبل.

تؤمن إدارة مستشفى الدكتور سليمان فقيه بأن تنفيذ إرشادات GRI فيما يتعلق بإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية ساعد الشركة على تحقيق مستوى أعلى من الشفافية المؤسسية والإفصاح والمساءلة حيث ساعدت تلك الإرشادات على إيجاد آلية لفهم أداء الاستدامة الذي تتبعه الشركة وتوصيله للأخريين، الأمر الذي أدى بدوره إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.

بالنسبة لمستشفى الدكتور سليمان فقيه، تتمثل القيمة المحتملة للتقرير على المدى المتوسط أو البعيد في زيادة حصة السوق وبناء قاعدة عملاء تمتاز بالولاء فضلاً عن تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والإبقاء على الموظفين وتسهيل الابتكار وفي النهاية الحد من التكاليف.

دراسات الحالة

يعرض هذا التقرير أفضل خمس دراسات حالة تم تقديمها ضمن مسابقة دراسات الحالة للطلاب لعام ٢٠١٣ من مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. تناولت اثنتان من دراسات الحالة موضوع الممارسات الجيدة في إعداد التقارير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

#	عنوان الدراسة	فريق الطلاب	البروفيسور	الجامعة
١.	تقارير المسؤولية الاجتماعية في مستشفى الدكتور سليمان فقيه	• ياسمين موسى • لارين آن فاليس • ندى راشد	د. مريم فيكوشيللو	كلية دار الحكمة
٢.	تقارير الاستدامة في البنك الأهلي التجاري	• شذى أحمد الشويعر • بشرى فهد الداوود • ليان محمد حسنين	د. حنان الحسين	جامعة الملك سعود

أما الثلاث دراسات الأخرى فقد تناولت التنفيذ الناجح للممارسات المتعلقة بالنزاهة:

#	عنوان الدراسة	فريق الطلاب	البروفيسور	الجامعة
٣.	تنفيذ مدونة قواعد السلوك في شركة الجزيرة للصناعات الدوائية	• منى بنت فهد • المرشود	د. رندة سلامة اليافعي	جامعة الملك سعود
٤.	تنفيذ مدونة قواعد السلوك في شركة هرفي للخدمات الغذائية	• الجوهرة اليوسف • جواهر السعيد	د. علوية علوي	جامعة الأمير سلطان
٥.	الممارسات الأخلاقية للعاملين في كودو	• سارة المونس • أنوم محمد حنيف • جان نيكول سالابا • كاتابانغ	د. علوية علوي	جامعة الأمير سلطان



٣. هل دراسة الحالة موضوعة ومصاغة وفقاً للنموذج وهل هي مكتوبة بشكل شامل وبايجاز ووضوح؟

تشكلت لجنة تحكيم المسابقة من:

- معالي وزير العمل السعودي المهندس عادل فقيه
- صاحبة السمو الملكي الأميرة البندري الفيصل المدير العام لمؤسسة الملك خالد
- الشيخ عبد العزيز حمد الجميح العضو المنتدب للاستثمارات في مجموعة الجميح
- السيد عبد العزيز السويلم رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة إرنست آند يونغ – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- السيد عبد الحميد المهيدب، مجموعة المهيدب
- إميلدا دنلوب، المدير التنفيذي، مبادرة بيرل

حفل توزيع الجوائز

نظمت مبادرة بيرل حفلاً لتوزيع جوائز المسابقة من أجل تكريم الفرق الثلاث الفائزة، والذي عقد في مؤسسة الملك خالد في الرياض، المملكة العربية السعودية بتاريخ ١٤ مايو ٢٠١٣. حضر الحفل ما يزيد على ١٣٠ مسؤولاً تنفيذياً من كبرى الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي وطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف جامعات المملكة.

كان المتحدثين خلال حفل توزيع الجوائز هم (حسب الترتيب):

- بدر جعفر، مؤسس، مبادرة بيرل
- معالي نائب وزير العمل السعودي مفرج الحقباني، وزارة العمل
- صاحبة السمو الملكي الأميرة البندري الفيصل، المدير العام، مؤسسة الملك خالد
- د. رياض موسى، ممثل مقيمه، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
- الشيخ عبد العزيز حمد الجميح، العضو المنتدب للاستثمارات، مجموعة الجميح

إن مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة هي مسابقة مفتوحة لكافة طلاب وخريجي قسم الأعمال وإدارة الأعمال والملتحقين بأي جامعة معترف بها في المملكة العربية السعودية (كليات النساء والرجال). يتم إعداد دراسات الحالة من قبل فرق مكونة من ٣ طلاب كحد أقصى تحت إشراف أحد أعضاء هيئة التدريس ويمكن للطلاب تقديم دراسات الحالة باللغة العربية أو الإنجليزية.

كان على الطلاب إعداد دراسات الحالة كأمثلة على الممارسات الجيدة المطبقة بشكل كامل في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على أن تتناول الدراسة أحد الموضوعين التاليين:

١. نحو إعداد تقارير متكاملة: التوجه نحو الدمج والجمع بين التقارير البيئية والمالية والاجتماعية والحوكمة.
٢. السياسات المتصلة بالنزاهة: تنفيذ وتضمين السياسات في مختلف المجالات مثل مدونة قواعد السلوك والممارسات الأخلاقية للموظفين، ومكافحة الرشوة والفساد، وسلسلة التوريد.

من الممكن إعداد دراسة الحالة عن أي شركة كائنة بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك المؤسسات المملوكة للدولة والشركات المدرجة، والشركات الخاصة، والشركات العائلية، والشركات الصغيرة والمتوسطة.

وكان على فرق الطلاب جمع المعلومات لإدراجها في المشاركات الخاصة بهم من خلال البحث الثانوي عن البيانات في المجال العام، وكان عليهم في سبيل ذلك الاتصال بالشركة المستهدفة مباشرة لمقابلة المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلة. وقد كان موعد المسابقة من فبراير حتى أبريل ٢٠١٣.

عملية التحكيم وتقييم دراسات الحالة

بمجرد تقديم دراسات الحالة لمبادرة بيرل، تم اختيار أفضل عشر دراسات وتقييمها من قبل لجنة التحكيم مقابل مجموعة محددة من المعايير وهي:

١. هل دراسة الحالة مثالا رائدا على تطبيق الممارسات المتعلقة بالنزاهة بشكل كامل أو إعداد تقارير تمتاز بالشفافية وفقاً للمعايير؟
٢. هل قام الفريق بالبحث بدقة في ممارسة الشركة، وذلك باستخدام أساليب جمع البيانات الثانوية والأولية بما في ذلك إجراء المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين في الشركة؟

بالنسبة لي، فإن المساواة والشفافية متكاملان. فالشركة الناجحة هي التي تتفوق في كل الجوانب، وكلا الأمرين حظيا باهتمام متزايد من المجتمع العالمي، ليس بسبب فضائح الشركات رفيعة المستوى على مدار العقد الماضي، فأسماء مثل إنرون وورلد كوم، وبارمالات ما زالت تضيء على عقولنا حتى اليوم.

الأولوية المهيمنة اليوم هي لتحويل التركيز من اعتبارات الربح على المدى القصير إلى خلق قيمة مستدامة على المدى الطويل عن طريق إدماج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكمة في إدارة الشركات وعملياتها.

هذا هو وقت اقتناص الفرصة للقيام بالأشياء بشكل مختلف، واستكشاف سبل جديدة، ففي العالم العربي اليوم، نجد أن الملايين لا يزالون يعيشون في فقر مدقع؛ الأطفال لا يزالوا يموتون قبل بلوغهم سن الخامسة، والنساء يهلكون أثناء ولادة أطفالهم. لضمان مستقبل مزدهر وسلمي في منطقتنا، فأكثر شيء ضروري هو أن تستفيد جميع قطاعات المجتمع بلا تفرقة لأن الظلم واللامساواة يولدان التوترات الاجتماعية. اليوم هناك خوف حقيقي من أن التقدم الذي حققناه في القضاء على الفقر ومعالجة أوجه عدم المساواة يمكن أن يضيع، إذا لم نتخذ الإجراء المناسب الآن.

السيدات والسادة، هذا الأمر ليس فقط مصدر قلق للحكومات – فالشركات أيضا لها دورا تؤديه كشركاء.

واحد من الأهداف الأساسية في مبادرة بيرل هو تعزيز أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية والنهوض بالتنمية المستدامة في العالم العربي. وتسعى المبادرة إلى بناء تحالفات واسعة وإستراتيجية مع القطاع الخاص وشركاء آخرين حول التحديات الإنمائية الرئيسية التي تحظى باهتمام مشترك، مثل قدر أكبر من الشفافية والمساواة في منطقة الخليج العربي من أجل تعزيز النمو الاقتصادي التنافسي والتنمية الاجتماعية المستدامة.

من الواضح أن أي من الأهداف الإنمائية للألفية لا يمكن أن يتحقق دون مشاركة نشطة وإشراك لقطاع الأعمال، وفي الوقت نفسه، هناك إدراك متزايد داخل الأعمال أنها لن تكون قادرة على البقاء أو الازدهار إذا فشلت المجتمعات، فبناء مجتمعات صحية وشاملة، وأسواق مستدامة ومحاربة الفساد والحفاظ على البيئة كلها أمور لا تقل أهمية للأعمال عما هي للحكومات.

مبادرة بيرل تهدف إلى دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في وحدات التدريب الإداري، حتى تكون مقررات تمهيدية لعالم أكثر إنصافا واستدامة بين القيادات الحاضرة والأعمال الناشئة.

هذا بالضرورة سيساهم في تعميم الشفافية في استراتيجيات الشركات والهياكل الإدارية. وبعبارة أخرى فإن مبادرة بيرل تدعو الشركات للنظر إلى هذا الأمر باعتباره جزءا لا يتجزأ من نماذج الأعمال الخاصة بهم على المدى الطويل.

هذه المسابقة التي نحتفل بها اليوم ما هي إلا أداة واحدة لتحقيق هذا الهدف، وأنا سعيد جدا وممتلئ بالأمل لرؤية أعضاء الجيل القادم من قادة الأعمال والشخصيات البارزة من الحكومة ومجتمع الأعمال والأوساط الأكاديمية مجتمعين هنا اليوم – ويسرنني أن الكثيرين منكم مهتمون بل وعلى استعداد للتحرك إلى ما هو بعد من مجرد الاهتمام، وإلى ما هو أبعد من الأعمال الخيرية ومجرد النظر للاستفادة العملية.

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي موضوع واسع – من العلاقات المجتمعية إلى التنمية المستدامة، ومع ذلك، فبالنسبة لي هناك مبدأ واحد يقع في صميمها – وهو مبدأ ممارسة الأعمال التجارية بطريقة مسؤولة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، ثم دمج هذا المبدأ في نسيج لا يتجزأ من كل شركة. إذا رفضت كل شركة وكل نشاط تجاري دفع الرشاوى، وقامت بتطبيق ممارسات عمل عادلة ثم اعتمدت ممارسات مسؤولة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً فإن عالمنا يمكن أن يصبح أكثر توازناً وأكثر عدلاً وأكثر استدامة.

خلاصة أقول أن اعتماد المساواة والشفافية أمراً لا يشكل أي تهديد لقطاع الأعمال، كما أنه ليس وسيلة للتحايل، ولا يؤدي للحصول على أرباح على المدى القصير فقط، ولكنه أمر متعلق بالاستمرار على المدى الطويل.

إنني على ثقة من أننا اليوم انتقلنا في جدول أعمالنا إلى الأمام، وأنا سوف نستمر في التقدم، كما أرحب بالجهود التي تبذلها مبادرة بيرل في أخذ زمام المبادرة لتنظيم حدث اليوم، وأنا على ثقة من أن هذا الأمر سيولد المزيد من الزخم.

اسمحوا لي أن أختتم كلمتي بالتأكيد على أننا يمكن أن نحدث فرقاً من خلال العمل معا لتحقيق الازدهار المشترك والتقدم الاجتماعي والاستقرار في منطقتنا. وأحثكم جميعاً لإظهار التزامكم لجعل عالمنا الواحد والوحيد هذا مكاناً أفضل من خلال المشاركة في مبادرة بيرل، وتنفيذ مبادئها في أعمالكم التجارية اليومية، ولنخبر العالم كله كيف نفعل هذا، ولنساعد الآخرين على التعلم منا من خلال مشاركة تجاربنا مع مجتمعاتنا.

أرجو ألا أكون قد أصبتمكم بالملل، وشكراً لكم جميعاً.



خطاب الشيخ عبد العزيز الجميح

العضو المنتدب للإستثمارات في مجموعة الجميح

في حفل توزيع الجوائز لمسابقة مبادرة بيرل للطلاب في الرياض في ١٤ مايو ٢٠١٣

منظور تجاري - الشفافية ومسائلة الشركات

صاحب السمو الملكي، أصحاب السعادة، الضيوف الكرام، السيدات والسادة الأفاضل،،،

نحن مجتمعون هنا هذا المساء لتكريم الطلاب الذين أدت جهودهم إلى الاعتراف والاحتفال بشركات تعد بمثابة أمثلة بارزة للشركات المسؤولة. أشعر بأثني من المحظوظين فعلاً كما أشعر بالامتنان لمبادرة بيرل على دعوتي للمشاركة في هذا الاحتفال وتبادل أفكار معكم.

بادئ ذي بدء، أود أن أهنئ جميع الفائزين اليوم. لقد أظهرتم لنا أنه من الممكن للشركات أن تكون مربحة وفي نفس الوقت مسؤولة اجتماعياً بيئياً، لقد أثبتتم لنا أنه في خضم الاقتصاد العالمي المتشابك المحيط بنا اليوم، فإن الربحية على المدى الطويل واستخدام الأعمال ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدماج القضايا البيئية والاجتماعية والحوكومية في سياسة وإدارة الشركات.

في استطلاع شمل ١٥٠٠ من كبار رجال الأعمال الذين حضروا المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس العام الماضي وجدنا أن ٥% منهم فقط هم الذين اعتبروا أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المعيار الوحيد الأكثر أهمية لنجاح الشركات، مما يعني أنه لا يبدو للكثيرين أن المسؤولية الاجتماعية والشفافية لهما الاعتبار الرئيسي عند الحديث عن كيفية إدارة الأعمال التجارية. أنا عن نفسي لا أوافق على الرأي القائل بأن النشاط التجاري مسئول عن المساهمين، ولكنه غير مسئول عن المجتمع، إذ كيف يمكن لمعايير حوكمة الشركات والشفافية التي تحمي المساهمين، ولا تحمي المجتمع، أن تكون ذات جدوى؟

بالنسبة لي توجد حقيقة لا جدال فيها تقول أن الشركات التي تسعى للعمل من خلال نماذج الأعمال الشاملة تكون هي القادرة على تحقيق أهدافها، والاستفادة من تحسين الكفاءة فيها، وقادرة على عمل فورات في التكاليف، وتكون لها علامات تجارية أقوى، وتتمتع بزيادة في الثقة العامة، وتعمل على تحسين صحة ومعنويات الموظفين، وتحسين الوصول إلى الأسواق، بينما على النقيض الآخر توجد الشركات التي تنسى أن الطبيعة الحقيقية لمنظمتهم تتكون من مجموعة من البشر، ومثل هذه الشركات قد تعاني بسبب عدم وجود مواطنة صالحة.

إن نهاية مرحلة التعليم لدى الطلاب – وكما يعلم الجميع – تعني بداية العمل والمساهمة في بناء هذه الدولة تحت قيادة خادم الحرمين الشريفين حفظه الله، وحكومتنا الرشيدة. وهذا يضع على عاتق الجميع المسؤولية لبذل مزيد من الجهد والعمل سوياً نحو تنمية المجتمع والرقى به. نسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفذ بهذه المبادرات لتحقيق الفائدة المرجوة.

عقيدتنا السمحة أكدت على مفهوم النجاح مراراً وتكراراً، وفي الأثر الكثير من الأدلة والتوجيهات التي تبنتها وزارة العمل لترسم عناصر النجاح بطابع خاص وعريق ألا وهو رمز الدولة وشموسها، استخدمنا النخلة بأجزائها الثلاثة لنبين كل من قيم النجاح و دوافعه وأخلاقه.

سوف نسعى إلى أن تتميز وزارة العمل والمؤسسات الشقيقة في طريقة عملها وأساليبها بسمات مستمدة من قيمنا، لتعودنا بإذن الله نحو النجاح في تنفيذ مهامنا بما يحقق غايتنا.

أبنائي وبناتي

تمنياتكم دائماً بالتوفيق، فأنتم دخر هذا الوطن ومستقبله، كل ما تحلمون به في تناول أيديكم، بإيمانكم بأنفسكم، وبمقدراتكم، بالثابرة والإخلاص ستصلون بحول الله إلى تحقيق أحلامكم.

شكراً لمبادراتكم ولجهدكم، ولمبادرة بيرل، الشكر الجزيل على هذا العمل المتميز، ونحن بانتظار المزيد من هذه الأفكار الرائعة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



خطاب معالي المهندس عادل فقيه، وزير العمل، المملكة العربية السعودية في حفل توزيع الجوائز لمسابقة مبادرة بيرل للطلاب في الرياض في ١٤ مايو ٢٠١٣

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
اللهم علمنا الذي ينفعنا ... وانفعنا بما علمتنا ... وزدنا بفضلك علما
أبنائي وبناتي

أود في البداية أن أبارك لكم فوزكم في هذه المسابقة من مبادرة بيرل والتي لمست بشكل جميل حاجة المجتمع للشفافية والمصداقية وما لها من تأثير على بيئة العمل بشكل خاص وثقافة المجتمع بشكل عام.

الأمانة في العمل، الإخلاص والنزاهة هي أكثر الصفات التي يحتاجها مدير إدارة في شخصه وفي من حوله ليحصل على مبتغاه إدارياً وإنسانياً. فالنجاح له أخلاق، لتنجح يجب أن تتحلّى بالإخلاص .. بالأمانة وبالمثابرة.

إنني سعيد بهذه التجربة، حيث أظهرت لنا مشاركة فاعلة من قبل الكثير من طلابنا وطالباتنا، ولأنها أدخلتكم عالم الأعمال ونظم الشركات وتنظيماتها في بداية حياتكم العملية، وبعد ذلك جعلتكم تلمسون بشكل شخصي ومباشر ما للنزاهة من تأثير عظيم على أي مؤسسة وإدارة. كما أن لهذه التجربة بعداً إنسانياً لا شك فيه، فنزاهة النفس في كل أمور الحياة هي من محبة الله. فأتمنى أن تكونوا قابلتم هؤلاء المتميزين وتعلمتم منهم ما يفيدكم في يومكم ومستقبلكم.

وفي ظل التحديات التي تواجه المملكة تسعى وزارة العمل إلى المساهمة في تهيئة الطلاب للعمل بالتعاون مع الجهات الحكومية والتعليمية ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال عدد من المبادرات الأكاديمية التي تهدف إلى تقوية وتعميق حب العمل لدى الطلاب، وغرس القيم لديهم، وتوجيههم في النواحي الأخلاقية والاجتماعية. ومن هذه المبادرات مبادرة (سواعد العمل) التي تقوّم على مفهوم التعلم من خلال خدمة المجتمع (Service learning). ونسعى من خلالها إلى تعزيز تعلم الطالب وتوفير الفرص المناسبة لتطبيق معارفه ومهارته على قضايا ومشاكل العالم الحقيقي. ويعد هذا الأسلوب من الأساليب المبتكرة في التربية الحديثة حيث يشمل مبادئ توجيهية عملية لتنمية مهارات وقدرات الطالب على اكتساب المعرفة وتطبيق ما تعلمه على الواقع. كما أن هذا الأسلوب ينمي قدرات الطالب ومهاراته في حل المشكلات، ويزيد من وعيه تجاه المسؤولية الاجتماعية.



الأميرة بندري الفيصل المدير العام لمؤسسة الملك خالد

منذ تأسيسها، ومؤسسة الملك خالد تؤمن دائماً بالاستثمار في القادة الناشئين حتى يكونوا قادرين على خدمة المجتمع بشكل أفضل وذلك من خلال بناء قدراتهم ومنح الجوائز للقادة المتميزين منهم اعترافاً بإنجازاتهم وعرضاً لقصص نجاحهم، ففي عام ٢٠١٢، أدركت مؤسسة الملك خالد العدد المتزايد من الشباب العاطلين عن العمل في جميع أنحاء العالم وتحديداً في منطقتنا، ومنذ ذلك الحين ألزمت مؤسسة الملك خالد نفسها بالاستثمار في البرامج التي تعزز فرص العمل للشباب ومهارات الحياة الأساسية.

مبادرة بيرل كانت واحدة من المشاريع الإبداعية التي تجسد نموذجاً ممتازاً من التأزر بين الجامعات السعودية والأساتذة وقطاع الشركات والطلاب. كانت هذه المسابقة في فهم واقع حياة الشركات جديدة من نوعها بالنسبة للمملكة والطلاب المشاركين، فهذا الأمر ليس شائعاً في نظامنا التعليمي، وكانت الحالات التي عرضت من قبل الطلاب مكتوبة بشكل جيد للغاية وأظهرت فهماً كبيراً للممارسات الجيدة للشركات في المساءلة والشفافية.

في قطاع يهيمن عليه القادة الذكور، كنت فخورة جداً عندما رأيت أن جميع الفرق الفائزة من الإناث. وأنا أحييهم على التزامهم وعملهم الدؤوب، كما أؤمن بقوة في قدراتهم على قيادة قطاع الأعمال التجارية بقوة عن طريق النزاهة والأخلاق، والمسؤولية، والحكم الرشيد والشفافية والمساءلة. كوني جزءاً من هذه المبادرة أعطاني شخصياً إيماناً راسخاً بجيل المستقبل الذي سيكون قائداً للتغيير والمساهمة في خلق أعمال أكثر قدرة على البقاء وأكثر شفافية وأكثر عرضه للمساءلة من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة.

الأميرة بندري
المدير العام
مؤسسة الملك خالد



يسعد مبادرة بيرل أن تقدم لكم نتيجة أولى مسابقاتها لدراسات الحالة للطلاب، وذلك ضمن سلسلة تقاريرها حول "الممارسات الجيدة للمساءلة والشفافية في الشركات".

في ربيع عام ٢٠١٣، قامت مبادرة بيرل، بالتعاون مع وزارة العمل السعودية ومؤسسة الملك خالد الخيرية وبدعم من مجموعة المهيدب، بإطلاق مسابقة لطلاب كليات الأعمال في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية بحيث يقوم الطلاب بإجراء بحوث وكتابة وتقديم دراسات حالة حول الممارسات الجيدة للمساءلة والشفافية في الشركات السعودية.

وقد جاء هذا البرنامج متماشيا مع رسالة مبادرة بيرل حيث يهدف إلى تنمية قاعدة المعرفة حول ممارسات العمل المسؤولة فضلا عن تعزيز قدرات قادة الأعمال المستقبليين.

تشتمل أهداف مسابقة دراسات الحالة للطلاب على ما يلي:

- المساهمة في توثيق ورفع درجة الوعي بثقافة المساءلة والشفافية لدى الشركات في المنطقة.
- إشراك طلاب كليات الأعمال ومساعدتهم على فهم التطبيق العملي لمبادئ النزاهة والأخلاقيات والمسؤولية والحوكمة والشفافية والمساءلة في قطاع الأعمال.
- تحسين العلاقات بين الشركات وطلاب كليات الأعمال.
- مكافأة الطلاب على قدراتهم وأدائهم.
- التعرف على الشركات التي تطبق ممارسات عمل جيدة.

شارك في المسابقة ما يزيد على ٥٠٠ طالب وطالبة من ١٠ جامعات، ويشتمل هذا التقرير على أفضل خمس دراسات حالة تم تقديمها خلال المسابقة والتي تعرض مجموعة من الملاحظات والنتائج الهامة حول تنفيذ ممارسات النزاهة وإعداد تقارير المسؤولية في مختلف الشركات العاملة في المملكة.

وقد كان من دواعي فخرنا وسعادتنا حصول أولى مسابقاتنا لدراسات الحالة على هذه الدرجة من القبول لدى الجامعات ومجتمع الأعمال في المملكة العربية السعودية كما نتطلع إلى الاستمرار في العمل مع الطلاب والجامعات في مختلف دول مجلس التعاون الخليجي.

ونود أيضا أن نشكر كافة الطلاب على جهودهم وعلى تقديم دراسات حالة ممتازة. كما نتوجه بجزيل الشكر للأساتذة الذين لعبوا دورا رئيسيا في تشجيع طلابهم على المشاركة فضلا عن توجيههم خلال إعداد دراسات الحالة.

إميلدا دنلوب
المدير التنفيذي
مبادرة بيرل

نود أن نتوجه بالشكر أيضا إلى كافة شركائنا لما قدموه من قيادة ودعم لقيم مبادرة بيرل في ظل إيمانها القوي بأن تحسين المساءلة والحوكمة يعد من أسس تحقيق نمو اقتصادي تنافسي وخلق فرص عمل وتعزيز التنمية الاجتماعية المستدامة في المنطقة.

فإن ما تقوم به مبادرة بيرل من عرض للرؤى ووجهات النظر الهامة من خلال تقاريرها الإقليمية، وإطلاق مبادرات بناء القدرات لطلاب الجامعات، وعقد المنتديات الحوارية، وتطوير قاعدة معرفية لتبادل ممارسات الأعمال المسؤولة في مختلف دول المنطقة، لم يكن ممكنا إلا بفضل الدعم الذي نتلقاه من شركائنا.

في حال رغبتكم في أن تكون شركتكم إحدى المؤسسات الشريكة لمبادرة بيرل، يرجى الاتصال بنا عبر البريد الإلكتروني: enquiries@pearlinitiative.org

٢	مقدمة إميلدا دنلوب
٤	مقدمة الأميرة بندري
٥	خطاب معالي وزير العمل
٧	خطاب الشيخ عبدالعزيز الجميح
١٠	نبذة عن المسابقة
١٢	دراسات الحالة
	دراسة الحالة ١
١٤	مستشفى الدكتور سليمان فقيه
	دراسة الحالة ٢
٢٠	البنك الأهلي التجاري
	دراسة الحالة ٣
٢٤	الجزيرة للصناعات الدوائية
	دراسة الحالة ٤
٢٨	شركة هرفي للخدمات الغذائية
	دراسة الحالة ٥
٣١	كودو
	الخاتمة
٣٤
٣٥	عن مبادرة بيرل
٣٧	المراجع

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة و الشفافية

تقرير حول المملكة العربية السعودية للممارسات المؤسسية الجيدة في:

- تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
- نحو إعداد تقارير متكاملة

دراسات الحالة حررها:

سيلين شرايبر، مدير برامج، مبادرة بيرل
جيانا الخطيب، مساعد برامج، مبادرة بيرل

©أكتوبر ٢٠١٣، مبادرة بيرل، جميع الحقوق محفوظة

شكر و تقدير:

- الجامعات المشاركة: جامعة الأعمال و التكنولوجيا – كلية إدارة الأعمال، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، جامعة الأمير سلطان، جامعة الفيصل، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة دار العلوم، جامعة عفت، كلية دار الحكمة
- أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم الطلاب و مراجعة عملهم

و أيضا شكر خاص لمها طيبة في وزارة العمل، مجموعة المهيدب و أولاده، و مؤسسة الملك خالد لدعمهم هذا البرنامج.

قام بالتصميم و الرسوم التوضيحية و التنسيق رنا جيزي

إخلاء مسؤولية و حدود التقرير:

الاستنتاجات و الأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنتسب الي مبادرة بيرل و لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر مبادرة بيرل أو مجلسها الحاكم أو شركائها أو العاملين بها. و لاتضمن مبادرة بيرل دقة البيانات في هذا الإصدار و لا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها.



مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣

دراسات حالة أعدّها الطلاب حول الممارسات الجيدة في الموضوعات التالية:

تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة

نحو إعداد تقارير متكاملة

