



مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٤



دراسات حالة أعدها الطلاب حول الممارسات الجيدة في الموضوعات التالية:
تطبيق السياسات المتعلقة بالنزاهة
نحو إعداد تقارير متكاملة

٢.	المقدمة
٤.	كلمة تمهيدية
٦.	نبذة عن المسابقة
٨.	النتائج الرئيسية و نظرة عامة حول دراسات الحالة
١٠.	دراسات الحالة
١٢.	دراسة الحالة ١ ممارسات مكافحة غسل الأموال في الفردان للصرافة
١٨.	دراسة الحالة ٢ تدعيم جهود مكافحة الرشوة والفساد في مجموعة الحبتور
٢٢.	دراسة الحالة ٣ مدونة قواعد السلوك في مجموعة اينوك
٢٦.	دراسة الحالة ٤ تنفيذ مدونة قواعد السلوك في حبيب بنك إيه جي زيوريخ
٣٠.	دراسة الحالة ٥ رفع تقارير الاستدامة في بيئة
٣٤.	عن مبادرة بيرل
٣٥.	المراجع

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة و الشفافية
تقرير حول الإمارات العربية المتحدة 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 مريم العطار، مساعد برامج، مبادرة بيرل
مبادرة بيرل ٢٠١٤ جميع الحقوق محفوظة
شكر و تقدير: شكر خاص لمعالي الشيخ نهيان مبارك آل نهيان وزير الثقافة والشباب وتنمية المجتمع لدعمه هذا البرنامج. • الجامعات المشاركة • أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم الطلاب و مراجعة عملهم
قام بالتصميم و الرسوم التوضيحية و التنسيق رنا جيزي
إخلاء مسؤولية و حدود التقرير: الاستنتاجات و الأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنتسب الى 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.

مقدمة



في إطار سلسلة التقارير الصادرة عن مبادرة بيرل حول "الممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية"، يطيب لنا أن نقدم لكم محصلة مسابقة دراسات الحالة للطلاب لعام ٢٠١٤ في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وبدعم من رئيسنا الشرفي، صاحب السمو الشيخ نهيان مبارك آل نهيان، وزير الثقافة والشباب و تنمية المجتمع، نظمت مبادرة بيرل خلال النصف الأول من عام ٢٠١٤ مسابقة لطلاب الجامعات والكليات العليا في أنحاء الدولة لإجراء أبحاث وكتابة وتقديم دراسات حالة عن الممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية في الشركات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وتماشياً مع رسالة مبادرة بيرل، تهدف مسابقات دراسات الحالة للطلاب إلى إنشاء وتوسيع قاعدة معلومات تضم دراسات حالة عن ممارسات الأعمال المسؤولة في المنطقة وتعزيز قدرات قادة الأعمال في المستقبل.

وتهدف مسابقة دراسات الحالة للطلاب بشكل خاص إلى ما يلي:

- المساهمة في توثيق وزيادة المعلومات المتاحة عن المساءلة والشفافية المؤسسية في منطقة دول مجلس التعاون
- إشراك طلاب إدارة الأعمال في فهم التطبيق الواقعي للنزاهة وأخلاقيات العمل والمسؤولية والحوكمة والشفافية والمساءلة في محيط العمل
- تدعيم الروابط القائمة بين طلاب إدارة الأعمال والشركات
- مكافأة الطلاب على قدراتهم وأدائهم
- تكريم الشركات التي تطبق ممارسات أعمال مسؤولة وشفافة

إيميلدا دنلوب المدير التنفيذي مبادرة بيرل

وتلقت المسابقة التي نُظمت في دولة الإمارات في عام ٢٠١٤ ما يزيد عن ١٠٠ دراسة حالة من أكثر من ٣٠٠ طالب. ويتناول هذا التقرير أفضل خمس دراسات حالة من إعداد الطلاب، ويستعرض مجموعة من النتائج المثيرة للاهتمام فيما يخص تطبيق ممارسات النزاهة وإعداد تقارير المسؤولية المؤسسية في الشركات في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويسعدنا أن النسخة الثانية من المسابقة قد لاقت قبولاً كبيراً بين الأكاديميين ومجتمع الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونتطلع إلى مواصلة عملنا مع الطلاب والجامعات في جميع أنحاء منطقة الخليج.

كما نود أن نتقدم بالشكر لجميع الطلاب على جهودهم وتقديهم لدراسات حالة متميزة وأيضاً للأساتذة الجامعيين الذين قاموا بدور رئيسي في تشجيع طلابهم على المشاركة وتوجيههم خلال هذه العملية.

كلمة تمهيدية



كلمة معالي الشيخ نهيان مبارك آل نهيان، وزير الثقافة و الشباب و تنمية المجتمع، التي ألقاها خلال حفل توزيع جوائز مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب، والذي عقد في أبو ظبي يوم ٢٠ مايو ٢٠١٤.

مساء الخير ضيوفنا الكرام وطلابنا والسيدات والسادة:

نجتمع هنا اليوم للاحتفاء بالقيمة العظيمة التي تقدمها مبادرة بيرل، فهي تكرس جهدها وطاقتها ومواردها من أجل ترسيخ ثقافة مؤسسية من الشفافية والمساءلة، وهي الثقافة التي لم تكن سائدة أو معتادة في الماضي. وحتى الآن لازالت العديد من الشركات والأعمال تعاني نقصاً في هذه المبادئ. لا يتباهى أي صاحب عمل بالإهمال أو المراوغة أو التعتيم أو الخداع، وعليه يقوم بإخبار موظفيه المحتملين بأنهم سينضمون إلى مؤسسة ممتازة تلتزم بمبادئ الشفافية والمساءلة.

عادة ما يركز الشباب الذين يرغبون في الانضمام إلى عالم الأعمال على الحصول على وظيفة لا سيما في السوق القائم حالياً. الأمر الذي يجعلهم على استعداد لتصديق صاحب العمل المرتقب، لذلك فإننا نعلم أن الواقع سوف يكون صادماً بالنسبة للعديد من الموظفين الشباب.

تهدف مبادرة بيرل إلى تغيير الواقع الحالي وإنقاذ الشباب من تجربة محبطة من العمل لدى شركة مراوغة. ومن الطرق الممتازة لتحقيق هذا الهدف هو إلغاء الضوء على الثقافات المؤسسية التي تمتاز بالشفافية والمساءلة والثناء عليها. وتعمل المسابقة التي نحن بصدد الاحتفاء بها اليوم على تحقيق هذا الهدف. فنحن مجتمعون هنا اليوم من أجل الاحتفاء بالنجاح المؤسسي ومكافأة طلاب الأعمال الذين تمكنوا من الكشف عن هذا النجاح وتحليله بطريقة ممتازة.

أصدقائي:

إننا نشعر بالامتنان تجاه السيدة إميلدا داتلوب وفريقها في مبادرة بيرل لتنظيمهم الرائع للدورة الثانية من مسابقة دراسات الحالة لطلاب الجامعات في الإمارات العربية المتحدة. كما أننا مدينون بالشكر للشركات التي فتحت أبوابها للفرق المتنافسة وعرضت الممارسات الجيدة المتبعة لديها.

إن تعاونكم لم يحد بالطبع من التحديات التي واجهها باحثونا الشباب. وقد يعلم حكامنا، الجديرون بجزيل الشكر والتقدير، الصعوبات التي تضمنتها هذه المهمة. لا يعد التعرف على الممارسات الجيدة وتوضيحها مهمة سهلة، فالممارسات الجيدة ليست مجرد فكرة جيدة يتم تسجيلها في الدليل الخاص بالشركة، بل هي أفعال وإجراءات.

تذكرنا إحدى شخصيات روايات ويليام شيكسبير بالمسافة الكبيرة بين الفكرة والعمل حيث قالت:

"لو كان صنع الخير في سهولة معرفة الخير لكان المعبد الصغير كالكنيسة الكبيرة وأكوخ الفقراء في مصاف قصور الأمراء."

إن الفعل -الممارسة الجيدة- هو ما يعمل على إيجاد الثقافة المؤسسية القائمة على الشفافية والمساءلة. وأنا على ثقة من أنكم أيها الباحثون قد رأيتم هذه الإجراءات وعانيتهم من أجل وصفها وصفا سليماً، ولكنني أكيد أنكم استمتعتم بالانغماس في هذه الثقافة برغم الصعوبات التي واجهتكم، وأمل أن تجدوا ثقافة مماثلة في أول وظيفة لكم. وعليكم معرفة أنكم ساهمتهم في زيادة فرصة نجاح هذا الحدث السعيد من خلال كتابة دراسات الحالة والتي ستؤثر في قادة الأعمال الآخرين وتحفزهم على مقارنة ممارساتهم بالممارسات التي شملتها دراسات الحالة. دعونا نأمل أن يتحلى هؤلاء القادة بالحكمة وأن يتخذوا الإجراءات اللازمة إذا كانت ممارساتهم لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

إن الحكمة والعزم على التصرف بناء على مبادئ جيدة هي الصفات التي تميز القائد القوي. ومن منطلق كونه قائد يمتاز بهذه الصفات، تمكن صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى للاتحاد، حاكم إمارة الشارقة، رئيس الجامعة الأمريكية في الشارقة، من لعب دور قيادي عظيم بوصفه مؤسس وراع لمبادرة بيرل، كما يمتاز بنفس الصفات كل من بدر جعفر وأمير دوسال بوصفهما مؤسسين مشاركين لمبادرة بيرل. فقد ساعدت أعمالهم بصورة كبيرة في دعم رسالة صاحب السمو رئيس الدولة، الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، وعزمه على (أقتبس من قول سموه) "إيجاد الثقة، وبناء مجتمع آمن وتشكيل اقتصاد عالمي مستدام ومفتوح ويرقى إلى مستوى المنافسة"، وبهذه المناسبة، يسعدني أن أتوجه بالشكر والتقدير لصاحب السمو رئيس الدولة على التزامه القوي بممارسات الأعمال الممتازة. كما أود أن أعرب عن خالص تقديري لصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي على تأكيدهم المستمر على تعزيز أهم مزايا القيادة والمسؤولية الاجتماعية والتميز في إطار احتلال دولة الإمارات العربية المتحدة لمركز تنافسي في الاقتصاد العالمي.

السيدات والسادة:

لا يخفى على أي منا أن استثمار دولتنا الأساسي، وهو تعليم شبابنا، سوف يشهد معاناة كبيرة إذا اضطر شبابنا المتعلم والمثقف إلى العمل في بيئة تخيم عليها ثقافة الادعاء والإهمال والمراوغة والخداع. فجميعنا يعلم أنه لن يمكننا بناء مجتمع آمن وتشكيل اقتصاد عالمي مستدام ومفتوح ويرقى إلى مستوى المنافسة دون ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة. لذلك، إننا ندرك تماماً القيمة العظيمة التي تقدمها مبادرة بيرل ونعلم مدى أهمية مسابقة دراسات الحالة للممارسات الجيدة.

في النهاية أود تهنئة الفائزين، وأتمنى أن تحفزكم هذه الجوائز على تحقيق المزيد من الإنجازات. ومع استعدادكم لدخول عالم مليء بالتحديات، فإنني أمل أن تخططوا لحياة تمتاز بالمسؤولية والنزاهة. نتمنى لكم تحقيق المزيد من النجاح، وأتوجه بجزيل الشكر لكل من ساهم في نجاح هذه الأمسية الرائعة.

وشكراً.

نبذة عن المسابقة

إن مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة هي مسابقة مفتوحة لكافة طلاب وخريجي قسم الأعمال وإدارة الأعمال والملتحقين بأي جامعة او كلية عليا معترف بها في الإمارات العربية المتحدة. يتم إعداد دراسات الحالة من قبل فرق مكونة من ثلاثة 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 الإمارات العربية المتحدة 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 في دولة الإمارات العربية المتحدة، 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 ٢٠١٤.

الجامعات المشاركة

- جامعة أبوظبي
- الجامعة الأمريكية في الشارقة
- الجامعة الأمريكية في دبي
- الجامعة البريطانية في دبي
- كلية كاس لإدارة الأعمال
- كليات التقنية العليا – جميع الفروع في مختلف انحاء دولة الإمارات العربية المتحدة
- معهد نيويورك للتكنولوجيا
- كلية ستراثكلاید لإدارة الأعمال
- جامعة ولونغونغ في دبي
- جامعة زايد

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 وفقا للمعايير؟

٢. هل قام الفريق بالبحث بدقة في ممارسات الشركة، وذلك باستخدام أساليب جمع البيانات الثانوية والأولية بما في ذلك إجراء المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين في الشركة؟

٣. هل دراسة الحالة موضوعة ومصاغة وفقا للنموذج وهل هي مكتوبة بشكل شامل وبإيجاز ووضوح؟

تشكلت لجنة تحكيم المسابقة من:

- السيد عبدالله المزروعى، رئيس مجلس إدارة المزروعى القابضة
- السيد أحمد المدفع، رئيس مجلس إدارة سابق، غرفة التجارة و الصناعة في الشارقة
- السيد بدر جعفر، رئيس شركة نפט الهلال ومؤسس مبادرة بيرل
- السيدة إيميلدا دانلوب، المدير التنفيذي، مبادرة بيرل

حفل توزيع الجوائز

نظمت مبادرة بيرل حفلا لتوزيع جوائز المسابقة من أجل تكريم الفرق الثلاث الفائزة، والذي عقد في فندق بارك روتانا في أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة بتاريخ ٢٠ مايو ٢٠١٤. حضر الحفل ما يزيد على ١٠٠ مسؤولا تنفيذيا من كبرى الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي وطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف جامعات الدولة.

كان المتحدثون خلال حفل توزيع الجوائز هم:

- معالي الشيخ نهيان مبارك آل نهيان، وزير الثقافة و الشباب و تنمية المجتمع بدولة الإمارات
- السيد بدر جعفر، رئيس شركة نפט الهلال ومؤسس مبادرة بيرل

الخطط المستقبلية

عقدت أولى مسابقات مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب عام ٢٠١٣ في المملكة العربية السعودية. وتعد مسابقة الطلاب المنعقدة في الإمارات العربية المتحدة لعام ٢٠١٤ الدورة الثانية من البرنامج. وبالنظر إلى ما حققته المسابقة من نجاح على الصعيدين المؤسسي والجامعي، سوف يتم عقد المسابقة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي في عام ٢٠١٥.

النتائج الرئيسية و نظرة عامة حول دراسات الحالة

فيما يلي شرح للنتائج الرئيسية المستقاة من دراسات الحالة الخمسة:

تبين دراسات الحالة التي أعدها الطلاب للمشاركة في مسابقة دراسات الحالة للطلاب التي تنظمها مبادرة بيرل أن الشركات في دولة الإمارات تأخذ مسائل النزاهة بجدية متزايدة وأن الكثير منها تطبق ممارسات جيدة في مجالي المساءلة والشفافية.

وعند إجراء تحليل عن قرب لدراسات الحالة في هذا التقرير، تبين بوضوح تكرار الموضوعات التالية:

- **إشراك الأطراف المعنية –** يؤدي إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد وتنفيذ ممارسات الأعمال الجيدة إلى تحسين فاعلية وقبول هذه الممارسات وتسهيل تطبيقها. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن تنطبق ممارسات النزاهة على جميع الأطراف المعنية؛ ولن يؤدي ذلك إلى زيادة الشفافية فحسب وإنما يضع أيضاً المعايير لزيادة التنافسية في المستقبل.
- **القوة الدافعة من القيادة العليا –** تقود الإدارة العليا في معظم الأحوال عملية استحداث ممارسات الأعمال الجيدة وتساعد رؤيتهم وقيادتهم في توصيل أهمية هذه الممارسات بوضوح لتحقيق نجاح الأعمال على المدى الطويل ودمج هذه الممارسات فعلياً في ثقافة الشركة.
- **عملية طويلة وتدرجية –** يعتبر تنفيذ ممارسات النزاهة أو إعداد التقارير المتكاملة عملية طويلة تستغرق أحياناً عدة سنوات وتتطلب جهوداً متواصلة، غير أنها عملية تدريجية تمنح الشركات فرصة للتعلم طوال فترة التطبيق واتخاذ قرارات تم تعديلها حتى تتناسب على أكمل وجه مع أعمالها.
- **التواصل الواضح والتدريب –** يستلزم تحقيق النجاح في تنفيذ ممارسات النزاهة مراعاة الوضوح عند التواصل مع العاملين وعند وضع السياسات نفسها. وسوف يعزز التدريب المكثف لكل الموظفين من درجة قبول هذه السياسات والالتزام بها، فضلاً عن مساهمته في تحقيق نجاح طويل المدى حيث تساعد ممارسات النزاهة في الاحتفاظ بالموظفين.
- **تشكيل البيئة التنافسية –** من خلال المشاركة الفعالة في تشكيل الهيئات والسياسات التنظيمية، يمكن للشركات التأثير في المبادئ المستقبلية لهذا المجال وبناء بيئة تتميز بمزيد من الشفافية والنزج. وفي الوقت نفسه، سيكون لذلك تأثير إيجابي على سمعة الشركة وامنحها ميزة تحسين تدابير حوكمتها الداخلية قبل غيرها وإذا ما تم تنفيذها بشكل جيد فقد يحقق ذلك للشركة ميزة تنافسية.

تلتزم مبادرة بيرل بمواصلة عملها المتعلق بالممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية في المستقبل من خلال إطلاق المزيد من البرامج البحثية بخصوص هذا الموضوع في دول مجلس التعاون الخليجي وتوسيع نطاق مسابقة دراسات الحالة التي تنظمها لتشمل طلاب الجامعة في المنطقة بأكملها. وتلتزم مبادرة بيرل بمواصلة بناء قاعدة معلومات من دراسات الحالة وثيقة الصلة بالمنطقة بناءً على الدروس العملية المستفادة من التطبيق العملي على أرض الواقع في المنطقة بما يُمكن مجتمع الأعمال الأوسع نطاقاً من الاستفادة من هذه التجارب ويوفر للجامعات مجموعة أكبر من دراسات الحالة الإقليمية لأغراض التدريس.

ومن الأهمية بمكان أن تحتل النزاهة موقعاً مركزياً في تعليم الشباب المتخرجين من الجامعات بما يُمكنهم من الالتحاق بالأيدي العاملة وكلهم حماسة وطموح للمساهمة في تحقيق النمو والتنافسية والاستدامة على المدى الطويل في المنطقة.

لمحة عامة على دراسات الحالة

يعرض هذا التقرير أفضل خمس دراسات حالة مقدمة من طلاب أبرز الجامعات في دولة الإمارات خلال مسابقة دراسات الحالة التي نظمتها مبادرة بيرل للطلاب لعام ٢٠١٤.

وتقدم أربعة من دراسات الحالة لمحة عامة عن بعض الشركات وتشرح نجاحها في تطبيق الممارسات المتعلقة بالنزاهة:

دراسة الحالة	أسماء الطلاب	الأستاذ الجامعي والجامعة
ممارسات مكافحة غسل الأموال في الفردان للصرافة	إيرينا كوفايكينا راجيف لاختاني عبد الحسيب قاضي	تاتيانا جيبس الجامعة الأمريكية بالشارقة
تدعيم جهود مكافحة الرشوة والفساد في مجموعة الحبتور	بشرى فهد مديا أحمد مريم الأنصاري	د. تيم روجمانز جامعة زايد
مدونة قواعد السلوك في مجموعة إينوك	ريم المطروشي لطيفة علي موسى عبدالله ميثاء السويدي	د. راشنا بانيرجي و د. إندراني هازاريكا كليات التقنية العليا – كلية دبي للطالبات
تنفيذ مدونة قواعد السلوك في حبيب بنك إيه جي زيورخ	ريم إبراهيم الصفار فاطمة عبد الله المهيري ميرا إبراهيم الصفار	د. تيم روجمانز جامعة زايد

وتوضح إحدى دراسات الحالة التي تم اختيارها بالممارسات الجيدة في تطبيق سياسات التقارير المتكاملة

دراسة الحالة	أسماء الطلاب	الأستاذ الجامعي والجامعة
رفع تقارير الاستدامة في بيئة	أحمد راشد جمال راشد العويس عبد الله عثمان المعظمي	سيان سييري كليات التقنية العليا – كلية دبي للطلاب

دراسات الحالة

دراسة الحالة ١

ممارسات مكافحة غسل الأموال في الفردان للصرافة

اسم الشركة:	الفردان للصرافة
المقر:	أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
القطاع:	الخدمات المالية
عدد الموظفين (٢٠١٤):	أكثر من ٥٠٠ موظف
إجمالي الإيرادات السنوية:	غير متاحة
الحالة:	شركة خاصة

وصف الشركة

مجموعة الفردان هي مجموعة شركات عائلية تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، وقد تأسست المجموعة في عام ١٩٥٣ وعلى مدار السنوات تطور هيكل المجموعة ليضم مجموعة متنوعة من الصناعات تعمل على تلبية احتياجات الاقتصاد المحلي لدولة الإمارات. وتعمل مجموعة الفردان حالياً في قطاعات الأعمال التالية: المجوهرات والعقارات والخدمات المالية والصرافة.

وتأسست الفردان للصرافة في عام ١٩٧١ مع تدفق الدفعة الأولى من العملة الواحدة إلى سوق العمل المحلي. وتخدم الفردان للصرافة حالياً سوق دولة الإمارات انطلاقاً من مقرها في العاصمة أبوظبي وعبر ٤٠ فرعاً منتشرة في جميع أنحاء الدولة. ويعمل بالصرافة حالياً موظفين من ٢٢ جنسية مختلفة. وقد نجحت الفردان للصرافة حقاً في بناء اسم لامع لنفسها في عالم الصرافة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وتتضمن الخدمات الأساسية للفردان للصرافة بيع وشراء العملات الأجنبية وتحويل الأموال، فضلاً عن الخدمات الأخرى التالية:

- سداد مدفوعات بطاقات الائتمان
- بيع الصكوك الوطنية
- دفع فواتير الخدمات والمرافق
- شراء تذاكر طيران شركات محددة
- نظام حماية الأجور (نظام دفع الرواتب)
- بطاقة ترافل المدفوعة مسبقاً

وسوف تركز هذه الدراسة على برنامج الامتثال لدى الشركة والذي تم تطويره وفقاً للمتطلبات التنظيمية المحلية والدولية والمعايير الأخلاقية رفيعة المستوى من أجل مكافحة الجرائم الاقتصادية والمالية.

وصف الممارسات المتصلة بالنزاهة

تعتمد صرافة الفردان سياسات صارمة من أجل ضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية رفيعة المستوى والقوانين واللوائح الدولية والمحلية. ويتمثل أحد أهداف إدارة الامتثال في مكافحة غسل الأموال. ويُعرف فريق العمل المعني بالإجراءات المالية مصطلح "غسل الأموال" على أنه عملية إخفاء أصل الأموال غير المشروعة.

وقد وضعت صرافة الفردان برنامج امتثال شامل من أجل التعامل مع الظروف الاقتصادية المختلفة التي تجعلها عرضة للجرائم الاقتصادية وأعمال الغش والاحتيال. وتتضمن هذه العوامل ارتفاع معدل دوران الموظفين وزيادة عدد الموظفين الوافدين والأسواق المالية المحلية الناشئة وزيادة حركة التجارة الدولية.

وإضافةً لما سبق، تلتزم الشركة بالامتثال لجميع المعايير التنظيمية الصادرة عن المنظمات والمؤسسات الدولية ومصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. وطبقاً لمدير إدارة الامتثال، يتعين على الفردان للصرافة الالتزام بالقوانين واللوائح التالية:

• توصيات فريق العمل المعني بالإجراءات المالية

• قانون الوطنية الأمريكي

• مكتب الرقابة على الأصول الأجنبية

• قوانين ولوائح مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي

▪ القانون الاتحادي رقم (٤) لعام ٢٠٠٢ في شأن تجريم غسل الأموال والصادر في ٢٢ يناير ٢٠٠٢ والذي يُفصل العقوبات المقررة في شأن جرائم غسل الأموال.

▪ القانون الاتحادي رقم (١) في شأن مكافحة الأعمال الإرهابية والصادر في ٢٨ يوليو ٢٠٠٤ والذي يُعرف الإرهاب وعناصره وأعماله والعقوبات المقررة في شأن مخالفة القانون.

▪ اللوائح الصادرة عن مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي بشأن إجراءات مكافحة غسل الأموال ومراجعها ٢٤/٢٠٠٠ والتي تعكس ٤٩ توصية من توصيات فريق العمل المعني بالإجراءات المالية والموجهة لجميع البنوك والصرافات والمؤسسات المالية الأخرى.

دراسة الحالة ١

ممارسات مكافحة غسل الأموال في الفردان للصرافة

ولا يقتصر نطاق البرنامج على المتطلبات القانونية، إذ أن مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا ملتزمون ببناء وتدعيم سمعة طيبة لصرافة الفردان ومجموعة الفردان بأكملها. وتحقيقاً لهذا الهدف، وضعت الإدارة مجموعة من الممارسات الأخلاقية من أجل تكميل ممارسات الامتثال القانوني.

عملية تضمين الممرسات داخل المنظمة

تهدف إدارة الامتثال لدى صرافة الفردان إلى تطوير برنامج امتثال داخلي فعال لا يتوافق مع القوانين واللوائح الدولية المعنية بمكافحة غسل الأموال فحسب، وإنما يحقق أفضل المعايير الأخلاقية والمهنية أيضاً.

وينعكس هذا الهدف في رسالة إدارة الامتثال:

"الامتثال رحلة مستمرة وليس نقطة على الطريق، ورسالتنا هي ضمان تنفيذ أكثر برامج الامتثال فاعلية في الشركة".

ولقد عمل مجلس الإدارة وإدارة الامتثال على وضع وتطوير برنامج الامتثال بما يتوافق مع مدونة قواعد السلوك الخاصة بالشركة والمعايير التنظيمية. وسلط مدير إدارة الامتثال الضوء على الخطوات التي يتعين على إدارته اتخاذها لضمان التنفيذ الناجح للبرنامج:

- توعية الموظفين من خلال التدريب المستمر وتعميم النشرات الدورية والمذكرات وتنظيم ورش العمل المعنية بمكافحة غسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب من أجل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب

- الوفاء بالتزامات مكافحة غسل الأموال الخاصة بالبنوك المراسلة الأجنبية والتي قد تطلب معلومات العناية الواجبة عن المعاملات المغطاة بموجب إرشادات وتوصيات فريق العمل المعني بالإجراءات المالية

- تطوير برنامج اعرف عميلك لمنع المعاملات المشبوهة وذلك من خلال متابعة أرصدة وحسابات العملاء ومطالبتهم بتقديم معلومات إضافية عند إجراء معاملات مرتفعة القيمة أو شراء العقارات أو تحويل مبالغ بالدولار إلى الدول مرتفعة المخاطر (المخاطر السياسية أو الاقتصادية)

- تطوير برنامج اعرف موظفيك من أجل تحديد ومكافحة والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة من خلال اتباع توصيات فريق العمل المعني بالإجراءات المالية مثل فحص تاريخ الشخص للتأكد من إمكانية الوثوق في الموظفين

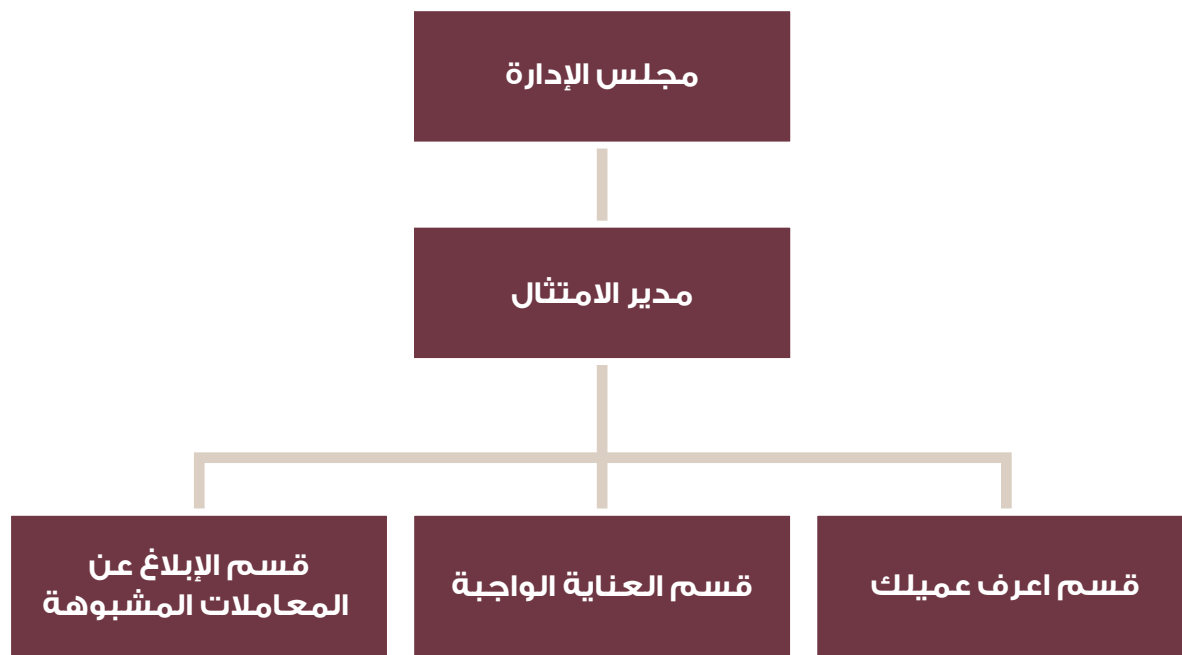
- التعاون مع المصرف المركزي والمؤسسات الأخرى في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وذلك من خلال وجود إجراءات كتابية واضحة للإبلاغ داخلياً وخارجياً عن المعاملات المشبوهة

- عدم تنفيذ المعاملات المتعلقة بالدول التي يحظرها مكتب الرقابة على الأصول الأجنبية

- متابعة قائمة الممنوعات الخاصة بالمصرف المركزي وإعداد قائمة متابعة داخلية

ويأتي تطوير برنامج الامتثال مدفوعاً ومدعوماً بالتزام مجلس الإدارة و الإدارة العليا. وتضم إدارة الامتثال المنفصلة ثلاثة أقسام (الشكل ١) قسم اعرف عميلك وقسم العناية الواجبة وقسم الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة. وتتمتع الإدارة ومديرها بالاستقلالية الكاملة حيث يرفع المدير تقاريره إلى مجلس الإدارة مباشرة.

الشكل ١: الهيكل التنظيمي لإدارة الامتثال



دراسة الحالة ١

ممارسات مكافحة غسل الأموال في الفردان للصرافة

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

يعتقد مدير إدارة الامتثال أن تحديد والإبلاغ عن المعاملات المشبوهة لا يسمح للشركة بتجنب الغرامات المالية فحسب، وإنما يحافظ على صورتها وسمعتها أمام الجمهور.

وبغية تحديد المعاملات المشبوهة، تستخدم الشركة برنامج "OMNIEnterprise" والذي يراقب ملفات العملاء ويتابع أنماط المعاملات ويقوم بمنع تنفيذ المعاملات المشبوهة، وإضافةً إلى ما سبق، يمكن استخدام البرنامج في إعداد قائمة بالعملاء الذين تعتبرهم الصرافة مرتفعي المخاطر. وقد استثمرت الإدارة في هذا البرنامج، رغم أن القوانين واللوائح السارية لا تشترط ذلك، من أجل الحفاظ على أعلى معايير العمليات وحماية سمعة المجموعة.

ويُطلب من الموظفين في صرافة الفردان أيضاً فحص المتعاملين عند استلام الأموال وذلك من خلال اتباع الإجراءات الكتابية وإبلاغ إدارة الامتثال عن أية معاملات مشبوهة يطلبها العملاء. وبلي ذلك قيام الإدارة بتقييم الخطر من العملاء المشكوك فيهم ورفع التقارير إلى المصرف المركزي والإدارة العليا.

وفضلاً عن الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة، يتم تشجيع جميع الموظفين على الإبلاغ عن أية سلوكيات غير أخلاقية أو قانونية داخل الشركة، وتتوافق هذه الممارسة مع برنامج اعرف موظفيك المذكور أعلاه. وقد طبقت الفردان للصرافة نظام الإبلاغ عن المخالفات الداخلية "اتصال النزاهة" من أجل تحقيق أهداف مجلس الإدارة في تنفيذ أعلى المعايير الأخلاقية الداخلية. ويتيح هذا النظام لجميع الموظفين، بغض النظر عن مناصبهم، الإبلاغ عن أية تصرفات أو سلوكيات غير أخلاقية دون الإفصاح عن هويتهم. وتتولى شركة خارجية إدارة برنامج اتصال النزاهة، وهو يساعد الشركة في الحد من مخاطر الاحتيال ويدعم توفير بيئة عمل أخلاقية. وتتولى الشركة الخارجية إجراء تحريات مستقلة وعرض النتائج على إدارة الامتثال والإدارة العليا.

ليس الهدف الوحيد من البرنامج

هو الالتزام بالقوانين الدولية و اللوائح

وإنما تحقيق افضل المعايير

الأخلاقية و المهنية.

الإنفاذ

تنفذ الفردان للصرافة مجموعة من التدابير لضمان التنفيذ الدقيق لسياسات مكافحة غسل الأموال. أولاً، يحصل موظفو إدارة الامتثال على حوافز بناءً على أدائهم. فعلى سبيل المثال، يحصل أي موظف يبلغ عن معاملة (معاملات) مشبوهة على مكافأة مناسبة، ويتم تكريمه على عمله وجهده. وثانياً، تشجع الشركة موظفيها على الإبلاغ عن أية نزاعات أو مشكلات داخلية إلى الإدارة ويتم تنفيذ هذه الممارسة من خلال نظام الإبلاغ عن المخالفات الداخلية المذكور أعلاه. ثالثاً، تخضع الفردان للصرافة لتدقيق خارجي ثلاث مرات تقريباً سنوياً من قبل شركة إرنست آند يونغ بما يضمن تنفيذ سياسات الامتثال على أفضل نحو ممكن. وختاماً، تمنع الفردان للصرافة تنفيذ المعاملات المشكوك فيها بشكل كبير وترفض التعامل مع العملاء الذين يمثلون مخاطر عالية ويحتمل أن يكونوا منخرطين في أنشطة غير قانونية.

الدروس المستفادة

فيما يلي الدروس المستفادة من دراسة حالة الفردان للصرافة:

- التنفيذ الناجح لسياسات مكافحة غسل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب عملية مستمرة تتطلب تحديثاً وتطويراً مستمراً.
- الدعم القوي من الإدارة العليا ضروري لضمان نجاح تنفيذ برنامج امتثال فعال.
- من الضروري وجود برنامج اعرف عميلك والذي ينطوي على إعادة تقييم مستمر لملفات وحسابات العملاء.
- من الضروري أيضاً لنجاح تنفيذ برنامج الامتثال وجود برنامج اعرف موظفيك والذي يتضمن فحصاً مستمراً للموظفين بدايةً من نقطة استلام الأموال وحتى التوظيف.

أسماء الطلاب: إيرينا كوفايكينا، راجيف لاختاني، عبد الحسيب قاضي

الأستاذ الجامعي: تاتيانا جيبس

الجامعة: الجامعة الأمريكية بالشارقة

دراسة الحالة ٢

تدعيم جهود مكافحة الرشوة والفساد في مجموعة الحبتور

اسم الشركة:	مجموعة الحبتور
المقر:	دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة
القطاع:	الضيافة والسيارات وتأجير العقارات والتعليم والنشر
عدد الموظفين (٢٠١٣):	٤٠٠٠ موظف
إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٣):	غير متاحة
الحالة:	شركة خاصة (شركة ذات مسؤولية محدودة)

وصف الشركة

تعتبر مجموعة الحبتور إحدى أبرز الكيانات الاقتصادية المتنوعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تأسست المجموعة على يد السيد خلف أحمد الحبتور، رئيس مجلس الإدارة، في عام ١٩٧٠ في إمارة دبي. وخلال السنوات الأولى، تركز نشاط المجموعة في المقام الأول على صناعة البناء والتشييد قبل أن تدخل في قطاع بناء وتشغيل الفنادق الفخمة في دولة الإمارات ولبنان والمجر. وتنشط المجموعة أيضاً في قطاعات تجارية أخرى من بينها بيع وتأجير السيارات والتعليم والعقارات والنشر. لقد تمكنت المجموعة من النمو بشكل كبير على مدار السنوات لتصبح واحدة من أبرز وأكبر المجموعات العائلية في منطقة الخليج. وستركز هذه الدراسة على الممارسات المتعلقة بالنزاهة في مجموعة الحبتور مع إيلاء اهتمام خاص بسياسات مكافحة الرشوة والفساد في المجموعة.

وصف الممارسات المتصلة بالنزاهة

يُمكن تعريف مصطلح "الإبلاغ عن المخالفات" على أنه قيام أحد الموظفين أو الأطراف المعنية الأخرى بالإبلاغ عن أية سلوكيات أو تصرفات غير قانونية أو أخلاقية تحدث في مكان العمل.

وفي مجموعة الحبتور، يمكن لأي شخص الإبلاغ عن المخالفات دون الإفصاح عن هويته وذلك عن طريق منصة متعددة القنوات واللغات يتولى المسؤولية عنها طرف خارجي. وفيما يلي أمثلة على طبيعة المخالفات التي يمكن الإبلاغ عنها:

- المحسوبية والرشوة وعدم الأمانة وتعارض المصالح
- التدليس في رفع التقارير المالية واختلاس الأصول
- مخاطر الصحة والسلامة
- الاحتيال
- الانخراط في أعمال منافية للأخلاق

إعداد السياسات

تؤمن مجموعة الحبتور بأهمية تطبيق وإنفاذ ممارسات الأعمال الأخلاقية، ولا تقبل أية تصرفات أو سلوكيات منافية للأخلاق والقيم من موظفيها. وقد تمكنت من إرساء بيئة عمل تراعي الأخلاق والقيم عن طريق توعية موظفيها بأهمية الالتزام بقيم الأمانة والنزاهة التي تؤمن بها المجموعة. وتم تطبيق آلية الإبلاغ عن المخالفات في إطار حرص أصحاب المجموعة على خلق بيئة عمل خالية من الاحتيال والغش، وقد تحولت فكرة الإبلاغ عن المخالفات إلى سياسة متكاملة الأركان تحظى بدعم كبير من أصحاب الشركة ومجلس الإدارة والإدارة العليا.

عملية تضمين الممرسات داخل المنظمة

تم إسناد إدارة آلية الإبلاغ عن المخالفات إلى شركة كي بي إم جي بغية ضمان الاستقلالية والموضوعية واكتساب ثقة الموظفين. ويمكن للموظفين الاتصال والإبلاغ عن أي عمليات احتيال أو رشوة دون الإفصاح عن هويتهم. وتقدم كي بي إم جي أيضاً دورات للتدريب على سياسات وممارسات مكافحة الرشوة والفساد اعتماداً على حجم وحدة الأعمال المعنية، إذ تدرب كي بي إم جي مدراء إدارة التدقيق الداخلي بشكل مباشر عن طريق العروض التقديمية وورش العمل. وفي حالة وحدات الأعمال الأكبر حجماً، يتم تقسيم الوحدة إلى مجموعات فرعية وتدريب مدراء التدقيق الداخلي على يد كي بي إم جي على أن يتولى هؤلاء المدراء تنظيم ورش عمل لتدريب بقية الموظفين، ويتولى عقد جلسات التدريب موظفين من جنسيات مختلفة وبلغات مختلفة، كما يتم تنفيذ حملات توعية دورية بآليات الإبلاغ عن المخالفات. ومع انضمام موظفين جدد للمجموعة، يتم إخضاعهم لبرنامج التوعية بشكل مستمر بما يضمن إلمامهم بأية إجراءات جديدة فيما يتصل بالإبلاغ عن المخالفات.

دراسة الحالة ٢

تدعيم جهود مكافحة الرشوة والفساد في مجموعة الحبتور

ويتمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه مجموعة الحبتور في أن أغلبية الشكاوى غير متعلقة بالاحتيال والغش، وإنما تتصل على سبيل المثال بالموارد البشرية حيث يقوم الموظفون بالشكاوى من سياسات وممارسات الموارد البشرية، وثمة تحدٍ آخر وهو صياغة ممارسات النزاهة على نحو يضمن سهولة تطبيقها واستيعاب جميع الموظفين لها بغض النظر عن جنسياتهم، وتكمن الصعوبة هنا في أن الموظفين من الخلفيات الثقافية المختلفة تختلف وجهات نظرهم في الحكم على الصواب والخطأ، فما تراه مجموعة من الأفراد مقبولاً أخلاقياً قد تراه مجموعة أخرى منافياً للأخلاق. ولمواجهة هذه التحديات، تحت المجموعة المدراء على أن يكونوا قدوة ومثالاً أعلى لموظفيهم في تصرفاتهم وسلوكياتهم. كما يقوم المدراء بتدريب الموظفين من أجل ضمان تنفيذ ممارسات النزاهة بكفاءة وفاعلية.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

تحت المجموعة الموظفين على الإبلاغ عن أية أعمال غير أخلاقية من خلال منصة الإبلاغ عن المخالفات، ويمكن لأي من الموظفين استخدام أي من الطرق التالية في الإبلاغ عن المخالفات:

- الرقم الساخن (الرقم المجاني)
- بوابة الويب
- البريد الإلكتروني
- الفاكس
- البريد العادي

ويمكن الإبلاغ عن المخالفات بلغات مختلفة من بينها العربية والإنجليزية والهندية والأردو. وتمتلك كي بي إم جي مركز اتصال مركزي مسؤول عن استلام الشكاوى من الموظفين وتحليلها قبل أن يتم إدخالها إلى قاعدة البيانات وتصنيفها وإرسالها إلى مجموعة الحبتور (وفقاً لمصفوفة رفع التقارير) للدراسة. وتدرس إدارة التدقيق الداخلي الحالة وترفع تقريراً بها إلى الجهة العليا المعنية.

الإنفاذ

تؤمن الإدارة العليا للمجموعة أن مكافحة أعمال الغش والاحتيال أمر ضروري. ولذا، تعتمد الإدارات المختلفة عدداً من الإجراءات المختلفة حسب طبيعة العمل وحجم مخاطر الغش والاحتيال. ويقوم المدققون بإجراء "تدقيق قائم على المخاطر" حيث يحللون الوحدات المختلفة ويجرون عملية تدقيق كاملة لجميع الضوابط من أجل تحديد إمكانية وجود غش وتحايل. وعقب تحديد الجوانب التي يمكن أن تكون عرضة للغش والتحايل، يرسل المدققون تقرير وتوصيات إلى الإدارة العليا من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتتخذ مجموعة الحبتور العديد من الإجراءات لتنفيذ السياسات والممارسات والحفاظ على بيئة العمل الأخلاقية. وكان من بين الإجراءات المتخذة مؤخراً لتنفيذ ممارسات النزاهة إصدار دليل للموظفين الجدد. وتتوفر الإجراءات والأدلة الإرشادية الآن على الموقع الإلكتروني للشركة. ويؤمن المسؤولون التنفيذيون أن الغش والاحتيال أمر وارد الحدوث على مختلف المستويات، مما يدفعهم لحث المدراء على التواصل مع الموظفين على مختلف الأصعدة وإشراكهم في مكافحة الاحتيال والغش. ويتم تدريب جميع موظفي المجموعة بشكل سنوي، كما يتم تدريب الموظفين الجدد على سياسات العمل الأخلاقية في إطار التوجيه الأولي لهم عند الانضمام للعمل. ولقد كان لهذا تأثير إيجابي على مجموعة الحبتور، إذ يدرك الموظفون الآن طبيعة التزام الإدارة العليا بالقيم الأخلاقية ويستطيعون على التمييز بين الصواب والخطأ في ظل تعريفهم على أمثلة من الحياة اليومية على السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية أثناء التدريب السنوي. وقد ساعد تنفيذ ممارسات مكافحة الرشوة والفساد على تعزيز سمعة المجموعة بين الأطراف المعنية.

الدروس المستفادة

- مشاركة أصحاب الشركات والإدارة العليا أمر ضروري من أجل ترسيخ والحفاظ على ثقافة الشفافية والنزاهة.
- الاستعانة بطرف خارجي مستقل لإدارة آلية الإبلاغ عن المخالفات يعزز الثقة ويضمن الموضوعية والاستقلالية.
- تشجيع الموظفين على مكافحة الغش والاحتيال وزيادة وعيهم يخلق بيئة وثقافة عمل أخلاقية.

أسماء الطلاب: بشري فهد، مديا أحمد، مريم الأنصاري

الأستاذ الجامعي: د. تيم روجمانز

الجامعة: جامعة زايد

دراسة الحالة ٣

مدونة قواعد السلوك في مجموعة اينوك

اسم الشركة:	بتترول الإمارات الوطنية المحدودة (اينوك)
المقر:	دبي، الإمارات العربية المتحدة
القطاع:	النفط والغاز
عدد الموظفين (٢٠١٣):	أكثر من ٦٠٠٠ موظف
إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٣):	حوالي ٣٨٠ مليون دولار
الحالة:	شركة مملوكة للحكومة

وصف الشركة

تأسست بتترول الإمارات الوطنية المحدودة في عام ١٩٩٣ من أجل تطوير قطاع النفط والغاز في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتمتلك الشركة حالياً ما يزيد عن ٣٠ شركة تابعة ومشروع دولي مشترك.

وتعمل اينوك في خمسة قطاعات فرعية وهي التوريد، والتجارة والمعالجة، والمحطات النهائية، والتسويق، والبيع بالتجزئة والتنقيب والإنتاج. وتتواجد اينوك اليوم في دولة الإمارات العربية المتحدة والشرق الأقصى وأوروبا وأمريقيا.

وصف الممارسات المتصلة بالنزاهة

عملت اينوك منذ تأسيسها على ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية في ثقافتها المؤسسية. غير أنه ومع زيادة التحديات والصعوبات في بيئة العمل في عام ٢٠٠٩، استشعرت الشركة ضرورة تدعيم هذه القيم والمبادئ من خلال تطبيق منهج مهيكّل يعكس مسؤولية الشركة تجاه موظفيها والعكس. ويعتبر هذا الهيكل دليلاً يرشّد الموظفين حول كيفية التعامل مع الأطراف المختلفة. وقد قررت الشركة تدعيم الإطار الأخلاقي للشركة من خلال إعداد مدونة قواعد السلوك.

ودشنت الشركة مدونة قواعد السلوك في عام ٢٠١٠، في حين تأسست إدارة الأخلاقيات المهنية والامتثال بالشركة في عام ٢٠١١. وتتألف المدونة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: دليل المدونة والخط الساخن والبوابة الإلكترونية.

تشمل مدونة قواعد السلوك ستة أقسام رئيسية وهي الأفراد، والنزاهة، والعلماء، والأطراف المعنية، والمعلومات السرية والخاصة، والثقة والامتثال. وينطوي كل قسم من أقسام المدونة على أقسام فرعية يندرج تحت كل منها سياسة مرجعية والتي يسهل الوصول إليها ويتاح للموظفين الاطلاع عليها طوال الوقت.

وفي عام ٢٠١٣، تم اختيار مدونة قواعد السلوك الخاصة بشركة اينوك ضمن أفضل مدونات قواعد السلوك في منطقة الشرق الأوسط وذلك بعد خضوعها لدراسات تقييم ومقارنة معيارية خارجية.

إعداد السياسات

تم إعداد مدونة قواعد السلوك في شركة اينوك بما يتوافق مع رؤية الشركة والمتمثلة في أن تصبح الشركة من أبرز شركات النفط والغاز المتكاملة والمسؤولة.

تم إعداد المدونة وتطويرها داخل الشركة من قبل الإدارات المؤسسية ووحدات العمل، كل في مجال اختصاصه، تحت قيادة إدارة التدقيق الداخلي والتي تم تحويلها فيما بعد إلى دائرة التدقيق الداخلي والأخلاقيات المهنية. تتولى إدارة الأخلاقيات المهنية مسؤولية تنفيذ برنامج الأخلاقيات المهنية والامتثال المعتمد من لجنة التدقيق التابعة لمجلس إدارة اينوك. ويشتمل البرنامج على سياسات وإجراءات وأنظمة وبرامج تدريبية وأنظمة للامتثال والرقابة الداخلية. كما تشتمل مدونة قواعد السلوك على إشارة للسياسات المؤسسية.

إضافة إلى ذلك، تم وضع سياسات تغطي مجموعة متنوعة من الجوانب والموضوعات لإرشاد وتوجيه الموظفين إلى جانب مدونة قواعد السلوك، وهذه السياسات هي:

ميثاق لجنة الأخلاقيات المهنية:

تشكلت اللجنة للإشراف على الجوانب المختلفة لمدونة قواعد السلوك بالشركة، ويتمثل الدور الرئيسي المنوط باللجنة في التوجيه بشأن السياسات والحالات التي يتم الإبلاغ عنها وحالات تعارض المصالح وأية استثناءات من مدونة قواعد السلوك.

سياسة إدارة الاحتيال:

تسهيل عملية وضع الضوابط من أجل المساعدة في تحديد مجالات الاحتيال وطرق الكشف عن الاحتيال ومكافحته وتحديد الإجراءات المناسبة في حالة وقوع الاحتيال بالفعل.

سياسة الإبلاغ عن المخالفات:

تم تدشين الخط الساخن بغية تمكين الموظفين من الإبلاغ عن التصرفات المشبوهة أو غير الأخلاقية في إطار من السرية. وتقدم هذه السياسة الإرشادات المناسبة للإبلاغ عن المخالفات.

دراسة الحالة ٣

مدونة قواعد السلوك في مجموعة اينوك

مدونة تعارض المصالح:

تمت مراجعة هذه المدونة في عام ٢٠١٣ بعد حملة توعية شاملة بأوجه تعارض المصالح. وتهدف هذه السياسة إلى تحديد أوجه تعارض المصالح وتحديد سيناريوهات وإرشادات إبلاغ الموظفين عن هذه القضايا.

دليل الإرشادات الصادر عن الشؤون القانونية:

يقدم إرشادات فيما يتعلق بالأعمال الدولية والامتثال بإجراءات مكافحة الفساد وإدارة الملكية الفكرية والسجلات.

سياسات الحوافز والمكافآت الأخلاقية:

تشجيع الموظفين على الالتزام بمدونة قواعد السلوك والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية مع العمل في نفس الوقت على رفع الروح المعنوية وولاء الموظفين

عملية تضمين الممارسات داخل المنظمة

اعتمد مجلس الإدارة ولجنة التدقيق برنامج الأخلاقيات المهنية والامتثال بغية تدعيم مدونة قواعد السلوك. واليوم، تعتمد جميع الشركات والكيانات التابعة للشركة هذه المدونة.

وقد أعقب تدشين مدونة قواعد السلوك حملة تضمنت تواصلًا مباشرًا مع الموظفين وتوزيع الأدلة والمنشورات لتوعية الموظفين وجلسات التدريب على الأخلاقيات المهنية والامتثال. ويتم تقييم مدونة قواعد السلوك سنوياً ومراجعة وتحديث السياسات حسب الضرورة.

وتقوم الشركة بتعريف الموظفين بالتحديثات والتعديلات من خلال إجراء ورشة إلكترونية مرة واحدة سنوياً. وتعمل إدارة الأخلاقيات المهنية والامتثال حالياً على تطوير نظام سهل للتعليم الإلكتروني لتدريب الموظفين على المدونة بحيث يكون مكملًا لورش العمل التقليدية، ومن المقرر أن يخدم هذا النظام جميع الموظفين.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

يتولى طرف خارجي إدارة الخط الساخن من أجل ضمان السرية، بينما تقع المسؤولية داخل الشركة على قسم الأخلاقيات المهنية والامتثال. ويمكن للموظفين الاختيار من بين طرق الإبلاغ التالية:

• خدمات الاتصال الهاتفي الموفرة بعدة لغات

• نظام الإبلاغ الموجود على الويب (والذي يتضمن خاصية الدردشة الفورية)

الإنفاذ

تتولى إدارة الأخلاقيات المهنية والامتثال المسؤولية عن إنفاذ مدونة قواعد السلوك.

سوف يؤدي عدم الالتزام بمدونة قواعد السلوك أو أي من السياسات التابعة لها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتأديبية حسبما يتطلب الأمر، على أن تتخذ إدارة الأخلاقيات المهنية والامتثال تلك الإجراءات حسب خطورة المخالفة وقد يتطلب ذلك تصعيد الأمر إلى الجهة المعنية (على سبيل المثال، شرطة دبي أو المحكمة العليا).

الدروس المستفادة

• تعزز مدونة قواعد السلوك من الثقافة المؤسسية الأخلاقية ومن مستويات الشفافية والنزاهة، مما يساهم في نهاية المطاف في نمو الشركة على المدى البعيد.

• يعتبر دعم الإدارة الكامل شرطاً أساسياً للنجاح في تنفيذ ممارسات النزاهة.

• من الضروري تزويد الموظفين بقنوات تواصل للتعبير عن مخاوفهم وأية مخالفات أخلاقية قد يلاحظونها. ويمكن أن يكون الخط الساخن أحد هذه القنوات.

أسماء الطلاب: ريم المطروشي، لطيفة علي موسى عبدالله، ميثاء السويدي

الأستاذ الجامعي: د. راشنا بانيرجي و د. إندرا ني هازاريكا

الجامعة: كليات التقنية العليا - كلية دبي للطالبات

دراسة الحالة ٤

تنفيذ مدونة قواعد السلوك

في حبيب بنك إيه جي زيوريخ

اسم الشركة:	حبيب بنك إيه جي زيوريخ
المقر:	زيوريخ، النمسا
القطاع:	الخدمات المصرفية
عدد الموظفين (٢٠١٤):	أكثر من ٣٥٠٠ موظف
إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٣):	غير متاحة
الحالة:	خاصة

وصف الشركة

يعتبر حبيب بنك إيه جي زيوريخ أحد المصارف التجارية الخاصة، وقد أسسه الأخوان حيدر حبيب وإتش إم حبيب في زيوريخ عام ١٩٦٧. ويقدم حبيب بنك إيه جي زيوريخ العديد من الخدمات والمنتجات ضمن فئات خدمات الشركات والأفراد والخدمات الخاصة وخدمات المراسلة، ويعمل البنك أيضاً في أسواق المملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة وكينيا وجنوب أفريقيا وكندا. ويرجع وجود البنك في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى عام ١٩٧٤.

وصف الممارسات المتصلة بالنزاهة

تركز دراسة الحالة هذه على مدونة قواعد السلوك والتي تعتبر جزءاً من ممارسات النزاهة التي يعتمدها البنك. وتعزز مدونة قواعد السلوك هدف البنك في أن يرسخ سمعته كمؤسسة تعمل وفقاً لأعلى المعايير الأخلاقية. وتعكس المدونة أيضاً شعوراً بالالتزام بالقيم والمعايير والثقافة المؤسسية الحالية للبنك. وتشدد مدونة قواعد السلوك الخاصة بالبنك على أهمية مزاولة الأعمال وفقاً لأعلى معايير النزاهة والمساءلة والشفافية بما يعزز سمعة البنك ويجعله أهلاً للثقة. وتستعرض مدونة قواعد السلوك المبادئ الإرشادية التي ينبغي على الموظفين الاسترشاد بها في معاملاتهم اليومية مع زملائهم والعملاء والموردين والمساهمين والأطراف المعنية الأخرى.

إعداد السياسات

يتولى مدير الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وضع ومراجعة وتقييم مدونة قواعد السلوك. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية إعداد السياسات في تشكيل فريق عمل متنوع التخصصات وتحديد الطريقة التي ينبغي أن يتبعها البنك في عمله.

ويعقب هذا تحديد أهداف مدونة قواعد السلوك والأدوار والمسؤوليات المنوطة بها مع ضمان دمج متطلبات ومصالح الأطراف المعنية المختلفة.

وتُصمم مدونة قواعد السلوك بحيث تلبي احتياجات وقيم البنك مع ضمان تغطيتها لجميع مهام العمل واحتياجات المساهمين. وتغطي المدونة مجموعة متنوعة من الموضوعات والقضايا مثل السلوكيات والتصرفات المتوقعة من الموظفين في البنك والممارسات العادلة في التعامل مع العملاء بما يعزز من ولاء العملاء للبنك واستمرار علاقتهم به. وتتضمن المدونة أيضاً المفاهيم والإرشادات التي تساعد على بناء علاقات قوية مع الموردين وشركاء الأعمال وتعزيز سمعة البنك من حيث النزاهة والشفافية والمساءلة. وتناقش المدونة أيضاً موضوعات مثل السرية وتعارض المصالح والإفادات الكاذبة والتزيف وغسل الأموال والعناية الواجبة والرشوة والهدايا واستخدام ممتلكات الشركة والقواعد واللوائح المحلية.

وتشتمل مدونة قواعد السلوك على معلومات بسيطة وسهلة الفهم، وتتوفر المدونة باللغتين العربية والإنجليزية. وحرصت الإدارة على استخدام لغة بسيطة وسهلة الفهم، مما يشجع الموظفين على الالتزام بقواعد ولوائح البنك.

ومن المعلوم أن تطبيق السياسات المناسبة سوف يؤثر إيجابياً على البنك بالكامل. وتتولى إدارة الموارد البشرية المسؤولية عن مراجعة وتحديث مدونة قواعد السلوك والسياسات الأخرى. ويعتمد الرئيس التنفيذي النسخة النهائية والتي يتم تطبيقها على جميع مستويات البنك.

تستعرض مدونة قواعد السلوك المبادئ الإرشادية التي ينبغي على الموظفين الاسترشاد بها في معاملاتهم اليومية مع زملائهم والعملاء والموردين والمساهمين والأطراف المعنية الأخرى.

دراسة الحالة ٤

تنفيذ مدونة قواعد السلوك في حبيب بنك إيه جي زيوريخ

عملية تضمين الممرسات داخل المنظمة

يتوقع من جميع موظفي البنك الالتزام بمدونة قواعد السلوك عن طريق توقيع تعهد يؤكد كل موظف فيه استيعابه الكامل للمدونة. ونظراً لطبيعة العمليات المصرفية مرتفعة المخاطر، يتم تنظيم عدد من الجلسات التدريبية لجميع الموظفين بغية ضمان التزام الموظفين وتعريفهم بالسياسات الجديدة.

ويحصل الموظفون الجدد على جلسات توجيه خاصة للتعرف على مدونة قواعد السلوك ودورات للتدريب على القواعد واللوائح المعمول بها في البنك والإطار التنظيمي والقانوني للعمليات المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

ويتم تصميم مواد ودورات التدريب اعتماداً على احتياجات كل إدارة من إدارات البنك. فعلى سبيل المثال، يحصل الموظفون في الإدارات المسؤولة عن معالجة بيانات الموظفين على المزيد من التدريب على الأمور المتعلقة بأمن المعلومات وتقييم المخاطر. وتتضمن أمثلة التدريب المخصص حسب الإدارة التدريب على مكافحة غسل الأموال والرشوة والهدايا والمعاملة العادلة والذي يحصل عليه الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء.

ويلعب المدراء الأوائل ورؤساء الأقسام والإدارات في البنك دوراً هاماً في ترسيخ وتدعيم رسالة مدونة قواعد السلوك، وتعتبر أنظمة الإشراف والرقابة جزءاً من التزام المدراء ورؤساء الأقسام نحو ضمان توافق سلوكيات الموظفين مع مدونة قواعد السلوك.

ويزود المدراء الموظفين أيضاً بخارطة طريق وأدوات لاستخدامها في مهام العمل اليومية وضمان التزامهم بمعايير وأهداف البنك، ويحرص المدراء في حبيب بنك على تقديم القدوة في القيادة وتوفير البوصلة الأخلاقية من أجل ترسيخ ثقافة الشفافية والنزاهة التي لن تعزز موقف البنك من الناحية القانونية فحسب، وإنما سوف تجعله محل ثقة جميع الأطراف ذات الصلة وتعزز سمعته الطيبة.

تحديد القضايا والإبلاغ عنها

في حالة ارتكاب أية مخالفة لمدونة قواعد السلوك، يتعين على موظفي البنك اتباع الإجراءات المتاحة في الإبلاغ عن سوء التصرف أو المخالفة المعنية. وتتمثل أهم إجراءات الإبلاغ في آلية الكشف عن المخالفات وإبلاغ المشرفين مباشرة. ويمكن لموظفي البنك الاختيار من بين الإجراءات المتاحة الأكثر ملائمة وراحة لهم والتي تتوافق مع حجم المشكلة أو القضية.

ويشدد بنك حبيب إيه جي زيوريخ على أهمية تحديد المخالفات، مما يدفع البنك إلى توقيع عقوبة الفصل من العمل بل وأحياناً اتخاذ الإجراءات القانونية ضد موظفي البنك في حالة عدم الإفصاح عن مخالفات مدونة قواعد السلوك أو تقديم تقارير مزيفة على نحو متعمد أو محاولة الانتقام من أي فرد يبلغ عن مخالفة ما. ويحث البنك الموظفين على استخدام نظام الإبلاغ عن المخالفات في حالة معرفتهم بأية مخالفة. ويمكن للموظف الإبلاغ عن طريق التحدث مباشرة مع مديره والذي سيقوم بدوره بالتواصل مع السلطة المعنية في البنك. ويعتبر نظام الإبلاغ عن المخالفات داخل البنك أداة فعالة حيث أنه يحد من درجة الغموض ويحمي البنك من جرائم مثل السرقة أو غسل الأموال والتي يمكن أن تضر بسمعة البنك.

وفي حالة مخالفة مدونة قواعد السلوك، تتولى إدارة الامتثال وإدارة الشؤون القانونية معالجة الأمر على الفور. ويعتمد مسار الإجراءات المتخذة على نوع وخطورة المخالفة.

الدروس المستفادة

- يعتبر ترسيخ ثقافة الامتثال داخل المنظمة عنصراً رئيسياً في الطريق نحو بناء السمعة الطيبة والحفاظ عليها، علماً بأن الامتثال للقوانين واللوائح المحلية وحدها لن يكفي لتحقيق المطلوب.
- يسهل على الموظفين استيعاب والالتزام بمدونة قواعد السلوك عندما تكون هذه المدونة واضحة ومختصرة.
- يلعب المدراء ورؤساء الأقسام دوراً هاماً، فهم يقدمون القدوة من أجل ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة.

أسماء الطلاب: ريم إبراهيم الصفار، فاطمة عبد الله المهيري، ميرا إبراهيم الصفار

الأستاذ الجامعي: د. تيم روجمانز

الجامعة: جامعة زايد

دراسة الحالة ه

رفع تقارير الاستدامة في بيئة

اسم الشركة:	بيئة
المقر:	الشارقة، الإمارات العربية المتحدة
القطاع:	الخدمات البيئية وإدارة المخلفات
عدد الموظفين (٢٠١٤):	٣٥٠٠ موظف
إجمالي الإيرادات السنوية (٢٠١٤):	غير متاحة
الحالة:	شراكة بين القطاعين العام والخاص

وصف الشركة

تأسست بيئة في عام ٢٠٠٧ بموجب المرسوم الأميري الصادر عن صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، حاكم إمارة الشارقة. وتعتبر بيئة من أبرز شركات الخدمات البيئية وإدارة المخلفات والتي تعمل من أجل بيئة مستدامة في إمارة الشارقة. وقد تأسست بيئة كشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعمل الشركة أيضاً في دبي وأبوظبي، ودخلت بيئة سوق المملكة العربية السعودية هذا العام.

وتسعى بيئة إلى تعزيز البيئة والحفاظ عليها من خلال تحسين استخدام الموارد مثل البلاستيك والمعادن والورق والمطاط وغيرها من المواد من خلال جمع وتخزين وإعادة تدوير المخلفات. وقد حصلت الشركة العديد من الجوائز ومنها الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للشركة وجائزة مجموعة الإمارات للبيئة تقديراً لجهود الشركة في تدعيم البيئة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وصف عملية رفع التقارير الشفافة

تهدف بيئة إلى توفير بيئة مستدامة، ومن هنا كان قرار الشركة بأن تكون قدوة لغيرها وأن تصبح مؤسسة مستدامة. وفي عام ٢٠١٠، نشرت بيئة أول تقرير استدامة وانصب التركيز الرئيسي لهذا التقرير على تحديد أهداف الاستدامة وغايات الشركة ووضع نظام لرفع التقارير يتماشى مع رؤية الشركة ورسالتها واستراتيجيتها. وبدلاً من التركيز على الجوانب المالية والتشغيلية للشركة، يرسخ التقرير القصد من سعي الشركة إلى أن تصبح رائدة في الاستدامة البيئية.

وتضم الشركة قسماً خاصاً للمسؤولية الاجتماعية للشركة وهو ضمن إدارة تطوير الأعمال والاتصال. ويتولى القسم مسؤولية نشر هذا التقرير. ويتم جمع البيانات اللازمة للتقرير في نهاية كل شهر من جميع الإدارات بما يضمن قياس التأثير البيئي والاقتصادي قياساً دقيقاً. وتشارك الإدارة العليا عن كثب في عملية إعداد التقرير، وتستغل الشركة هذا الحدث لإشراك جميع الموظفين في عملية جمع البيانات.

وجميع تقارير الاستدامة الصادرة عن بيئة متوافقة مع المبادرة العالمية لتقارير الأداء. وقد حصلت بيئة على تصنيف "ب" عن تقريرها الأول المنشور في عام ٢٠١٠ و تقريرها الثاني المنشور في ٢٠١٢. وسيتم نشر تقريرها الثالث خلال الربع الرابع من عام ٢٠١٤. وتخطط الشركة الاستمرار في نشر تقرير الاستدامة كل عامين في المرحلة القادمة. ويغطي هذا التقرير أبرز مؤشرات الأداء وأكثرها عملية، إذ يوفر للأطراف المعنية البيانات المالية وغير المالية بما في ذلك ممارسات العمل والمخاوف الأخلاقية. ويتضمن التقرير أيضاً معلومات حول الأطراف المعنية بالشركة وعضويتها في المنظمات والمؤسسات المختلفة وشراكاتها وملخص حول أداء الاستدامة في الشركة.

ويعرض التقرير معلومات تفصيلية عن كل من الأقسام الرئيسية الثلاثة للشركة وهي: تنظيف ومركز إدارة المخلفات المعروف أيضاً باسم "الصجعة" وقسم الشؤون المؤسسية. ويفصح التقرير عن تفاصيل وأنشطة كل من هذه الأقسام بغية تقديم لمحة عامة لجميع الأطراف المعنية حول كيفية عمل بيئة والتزامها الصارم بالإجراءات واللوائح الدولية المعنية بإدارة المخلفات.

وبغية ضمان موثوقية وشفافية التقرير، تتعاون بيئة مع عدد من الجامعات في تحديد المعلومات التي يلزم تقديمها ومعايير رفع التقارير ذات الصلة.

محور التركيز الاستراتيجي لعملية رفع التقارير

تعمل بيئة عند إعداد التقرير بتحليل عملياتها وتحديد جوانب التحسين التي من شأنها تحقيق تأثير إيجابي على الشركة والأطراف المعنية. وبصفتها شركة لإدارة المخلفات، يعني هذا تقليل التأثير السلبي على البيئة مع العمل على تقليل التكاليف أيضاً.

وبقدم التقرير تفاصيل حول المنهج الذي تعتمد به بيئة في:

- بناء القدرات التقنية والمادية اللازمة من أجل إدارة التحديات البيئية
- إعداد السياسات واللوائح من أجل استخدام الأنظمة والمرافق الجديدة
- زيادة وعي الجمهور واستيعابهم بالقضايا البيئية في إمارة الشارقة والمسؤولية التي يلزم على الأفراد والمؤسسات القيام بها في مواجهة التحديات البيئية

وبوضح التقرير أيضاً الهيكل التنظيمي للشركة ويحدد المناطق التي تغطيها الشركة من حيث الأهداف الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، يُفصل التقرير دور قسم تنظيف في عمليات البيئة وإدارة المخلفات.

قياس التأثير

وتماشياً مع متطلبات المبادرة العالمية لتقارير الأداء، حددت بيئة مؤشرات الأداء المعيارية من أجل تقييم التحسن في كل جانب من الجوانب (غير المالية) التي تدرجها الشركة في التقارير. وسوف يتم استخدام نفس المؤشرات في التقارير المستقبلية من أجل ضمان التوافق.

دراسة الحالة ه

رفع تقارير الاستدامة في بيئة

فعلى سبيل المثال، يعرض التقرير معلومات تفصيلية حول المخلفات التي تم جمعها وإعادة تدويرها في منشآت إعادة التدوير المحددة.

ولقد حددت الشركة أسطول سياراتها الضخم باعتباره أحد الجوانب التي يمكن تحسينها مع إمكانية تحقيق وفورات كبيرة. ولذا، يقدم التقرير تعليمات تفصيلية حول أسطول السيارات وكيفية تحسين وفورات الطاقة والكفاءة من خلال تنفيذ أنظمة وممارسات صديقة للبيئة.

ودشنت بيئة العديد من البرامج وحملات التوعية على مستوى المجتمع، ويتضمن التقرير قائمة بجميع الإجراءات التي تم اتخاذها ومحاولات تقييم مدى تأثير هذه البرامج.

كما يفصح تقرير الاستدامة عن معلومات بشأن الحوكمة، كـ بعض المعلومات التفصيلية عن الهيكل التنظيمي للشركة ومجلس إدارتها.

ويعطي الجدول أدناه لمحة عامة عن قضايا الاستدامة الواردة في تقارير بيئة ومؤشرات أدائها فيها.

الأداء		المؤشرات ذات الأولوية		قضايا الاستدامة
٢٠١٠	٢٠٠٩			
				الحوكمة
٨	غير منطبق	النسبة المئوية لنواب الرئيس المستقلين		الحوكمة
٢	غير منطبق	النسبة المئوية لنواب الرئيس الإماراتيين		
				إنشاء القيمة الاجتماعية
	٢٧٦	الأفراد الموظفون		أفرادنا: المواهب
٧٢٧	غير منطبق	متوسط ساعات التدريب لكل		
٢٠	غير منطبق	فترات التدريب		
٩	غير منطبق	عدد العاملات		
٣٨	غير منطبق	عدد العمال الإماراتيين		
٣٠	غير منطبق	عدد الإماراتيين في الإدارة العليا		
٢	غير منطبق	الوفيات		أفرادنا: الصحة والسلامة
٠	غير منطبق	معدل الإصابات		
١		النسبة المئوية للنفايات المجمعة		عملاؤنا
		رضا العملاء العام		
١٧ مليون	غير منطبق	الموردون المحليون		اقتصادنا
٦٠٠ ألف	غير منطبق	الموردون الدوليون		
				الريادة البيئية
٨٤ ألف	غير منطبق	استهلاك الوقود - ديزل ٥٠٠ بي بي إم		بصمة موادنا
٤٤ ألف	غير منطبق	استهلاك الوقود - ديزل ٥٠ بي بي		
١٢٠ ألف	غير منطبق	إماستهلاك المياه (متر مكعب)		
٦ آلاف	غير منطبق	استهلاك الكهرباء (جيجا جول)		

جدول ا: قضايا الاستدامة ومؤشرات الأداء (تقرير استدامة بيئة ٢٠١٠)

الشفافية

تهدف بيئة إلى مخاطبة كافة الأطراف المعنية وتزويدها بالمعلومات المناسبة. ولضمان الشفافية، عملت الشركة مع أطراف معنية داخلية وخارجية أثناء إعداد تقرير الاستدامة الأول، لضمان تحديد كافة المجالات المهمة التي يلزم تضمينها في التقرير. ويذكر التقرير بالتفصيل عمليات شركة بيئة وإجراءاتها وهيكلها. ويشرح التقرير العمليات والقضايا المختلفة التي يتعامل معها كل قسم، ويقدم للأطراف المعنية لمحة عامة على النجاحات المحققة ويساعدهم في الحصول فهم أفضل للأهداف العامة لبرنامج الاستدامة والتقدم المحرز فيه ومدى اتساقه مع استراتيجية الشركة. كما تستخدم بيئة التقرير كأداة اتصال داخلية، إذ تقوم بتعميمه على الشركة بأكملها لتعزيز مشاركة جميع الموظفين وتستخدمه أيضاً كأداة للمقارنة المعيارية للمساعدة في تحديد المزيد من المجالات التي تحتاج إلى التحسين.

الدروس المستفادة

- من الأهمية بمكان أن يكون التقرير مستنداً إلى معلومات جوهرية ومهمة للشركة والأطراف المعنية. وينبغي أن تكون المعلومات واضحة ودقيقة.
- لتعظيم أثر التقرير داخلياً، وجدت بيئة أنه من الضروري إشراك الموظفين في عملية إعداد التقرير حتى يتضح لهم الهدف من التقرير بشكل أفضل.
- تساعد التقارير المتكاملة الشركات في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير في المستقبل، وتستخدم كمعيار في صنع القرارات وفي التخطيط للنمو والتطوير.

أسماء الطلاب: أحمد راشد جمال، راشد العويس، عبد الله عثمان المعظمي

الأستاذ الجامعي: سيان سيري

الجامعة: كليات التقنية العليا - كلية دبي للطلاب

عن مبادرة بيرل

المراجع

الفردان للصرافة

- مقابلة مع السيد محمد عاطف، مدير الامتثال، الفردان للصرافة في ٦ أبريل ٢٠١٤
- خدمات ومنتجات الفردان للصرافة والمتاحة على الموقع التالي:
http://www.alfardanexchange.com/default1.asp?id=3&Sub_Id=7 (في أبريل ٢٠١٤)
- وحدة مكافحة غسل الأموال والحالات المشبوهة – مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي
http://www.centralbank.ae/en/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=95 (تم الدخول إلى الموقع في أبريل ٢٠١٤)
- فريق العمل المعني بالإجراءات المالية – ما المقصود بغسل الأموال:
<http://www.fatf-gafi.org/pages/faq/moneylaundering> (تم الدخول إلى الموقع في أبريل ٢٠١٤)
- الخط الساخن للأخلاق والنزاهة الخاص بشركة كي بي إم جي – اتصال النزاهة
http://www.kpmg.com/ae/en/services/advisory/risk_consulting/forensic/itisal-al-nazahah/pages/default.aspx (تم الدخول إلى الموقع في أبريل ٢٠١٤)
- اوميني انتربرايزفنى – الحلول والخدمات
http://www.omni-enterprise.com/governance_compliance.html (تم الدخول إليه في أبريل ٢٠١٤)

مجموعة الحبثور

- مقابلة مع كل من:
 - سونيل نامبوثيري، مدير إدارة المراجعة الداخلية، مجموعة الحبثور في ٥ ديسمبر ٢٠١٣
 - شاريل يترك، مدير التدقيق والامتثال، دبي الدولية للتأمين وإعادة التأمين في ٥ ديسمبر ٢٠١٣
- موقع مجموعة الحبثور www.habtoor.com (في ديسمبر ٢٠١٣)

مجموعة اينوك (بترول الإمارات الوطنية المحدودة)

- مقابلة مع السيدة هند الرميثي، مدير الأخلاق والامتثال في اينوك في ٢٠ مارس ٢٠١٤
- الموقع الإلكتروني للشركة www.enoc.com (في مارس ٢٠١٤)

حبيب بنك إيه جي زيوريخ

- مقابلة مع السيدة سوسن الصفار، حبيب بنك إيه جي زيوريخ في ١٨ ديسمبر ٢٠١٣
- حبيب بنك إي جي زيوريخ www.habibbank.com (في ديسمبر ٢٠١٣)

بيئة

- مقابلة مع السيد نجيب فارس، مدير التسويق في بيئة، في ٦ أبريل ٢٠١٤
- جائزة بيئة تقديراً للالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركة. متوفر علي هذا الرابط:
<http://www.constructionweekonline.com/article-14500-beeah-scoops-award-for-csr-commitment> (في مارس ٢٠١٤)
- الموقع الإلكتروني بيئة الإمارات، Bee'ah & The Environment. متوفر علي هذا الرابط:
<http://www.beeah-uae.com/content/beeah-environment> (في مارس ٢٠١٤)
- أخبار الخليج-بيئة تبدأ إعادة تدوير قطع غيار السيارات في المنشأة الجديدة. متوفر علي هذا الرابط:
<http://gulfnews.com/news/gulf/uae/environment/bee-ah-starts-automobile-recycling-at-new-facility-1.1293162> (في مارس ٢٠١٤)

مبادرة بيرل منظمة غير هادفة للربح يقودها القطاع الخاص بهدف تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية وممارسات الأعمال في جميع أنحاء منطقة الخليج في الشرق الأوسط. وهي شبكة نامية أعضاؤها من قادة الأعمال الملزمين بدعم العمل المشترك والمشاركة في المعارف والخبرات. وقد تم تطوير مبادرة بيرل بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات، وتعتبر مركزاً للتميز في الجامعة الأمريكية بالشارقة.

وتهدف مبادرة بيرل إلى إيجاد بيئة أوسع من الشفافية والمساءلة في منطقة الخليج العربي لإحداث أثر إيجابي على بيئة الأعمال ودعم النمو الاقتصادي التنافسي والتنمية الاجتماعية المستدامة.

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:

تنشر مبادرة بيرل عدة تقارير بحثية كل عام، وقد شملت أحدث إصداراتها سلسلة من التقارير حول ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، كما تضم عدداً من الاستطلاعات ودراسات الحالة، ذلك بالإضافة إلى سلسلة من التقارير حول الممارسات المؤسسية الجيدة في دول مجلس التعاون الخليجي، والتي تعرض أفضل النماذج لممارسات النزاهة والشفافية في الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. يتم توزيع جميع الإصدارات، والتي يمكن استخدامها كمادة تعليمية، مجاناً وعلى نطاق واسع في مجتمع الأعمال والجامعات في مختلف دول المنطقة.

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، والتوجيهات، 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.