



مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج

منطقة الخليج 2019



دراسات حالة أعدها الطلاب في الموضوعات التالية:

أفضل الممارسات المؤسسية
في تطبيق المساءلة والشفافية

مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج

منطقة الخليج 2019



دراسات حالة أعدّها الطلاب حول أفضل الممارسات المؤسسية في تطبيق المساءلة والشفافية

شكر وتقدير

نعرب عن تقديرنا لمبادرة «سيمنز للنزاهة» لدعمها وجهودها المبذولة في هذا التقرير، والتزامها بتعزيز عملية تحسين ممارسات النزاهة المؤسسية على مستوى المنطقة. نتقدم أيضاً بفائق الشكر للجنة تحكيم تقارير دراسات الحالة، التي قدمت وقتها الثمين لمراجعة دراسات الحالة. تتكون لجنة التحكيم من كل من نورة التركي، نائب رئيس شركة نسما القابضة، وهاني أشقر، شريك إقليمي رئيسي في شركة بي دبليو سي الشرق الأوسط، الإمارات العربية المتحدة، وإيلينا سي كروز، نائب الرئيس، ورئيس قسم العلامة التجارية والاستدامة المؤسسية، بنك الإمارات دبي الوطني.

كما نعرب عن خالص امتناننا لـ:

- جميع الجامعات المشاركة.
- الطلاب المشاركين في المسابقة
- هيئة التدريس والموظفين لتحفيزهم الطلاب ودعمهم ومراجعة أعمالهم.
- المنظمات التي قدمت المساعدة للطلاب لإتمام أبحاثهم.

إخلاء المسؤولية وحدود التقرير:

لا تُنسب الاستنتاجات والأحكام التي يتضمنها هذا التقرير إلى مبادرة بيرل ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر مبادرة بيرل أو مجلس المحافظين التابع لها، أو شركائها، أو العاملين بها. لا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات في هذا التقرير ولا تتحمل أي مسؤولية عن أية عواقب ناجمة عن استخدام هذه البيانات.

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في المساءلة والشفافية

تقرير حول دراسة الحالة في الممارسات المؤسسية الجيدة في جميع أنحاء منطقة الخليج في الموضوعات التالية:

- سياسات مكافحة الفساد
- إيلاء الاهتمام والعناية اللازمة بالأطراف الثالثة
- ممارسات العمل الأخلاقي
- مكافحة غسيل الأموال

حرر دراسات الحالة:

ياسمين عمري، المديرية التنفيذية لمبادرة بيرل
غادي خليلي، رئيس قسم مشاركة الطلاب،
لمبادرة بيرل
شروتي ساردساي، مساعد برنامج،
لمبادرة بيرل
سانجاي سالو، مساعد برنامج مبتدئ،
لمبادرة بيرل

© 2019 مبادرة بيرل. جميع الحقوق محفوظة.

المحتويات

مقدمة ياسمين عمري	06
مقدمة إيلينا سي كروز	08
نبذة عن المسابقة	09
ملخص تنفيذي	10
دراسة الحالة رقم 1: الممارسات المتعلقة بالنزاهة لدى دانكن دونتس	12
دراسة الحالة رقم 2: ممارسات العمل الأخلاقي لدى اتصالات	18
دراسة الحالة رقم 3: ممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى بنك البحرين الإسلامي	24
دراسة الحالة رقم 4: سياسات وممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى الغرير الدولية للصرافة	30
دراسة الحالة رقم 5: سياسات وممارسات مكافحة الفساد لدى شرطة دبي	38
نبذة عن مبادرة بيرل	44



مقدمة

في إطار سلسلة تقارير مبادرة بيرل حول أفضل الممارسات المؤسسية في تطبيق المساءلة والشفافية، يسعدنا تقديم نتائج أفضل خمس دراسات حالة من مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج، والمقدمة من مبادرة بيرل لسنة 2018.

في بداية السنة الأكاديمية ٢٠١٨، أطلقت مبادرة بيرل الإصدار الثالث لمسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج. شارك طلاب من الجامعات الرائدة ومن أبرز الكليات على مستوى منطقة الخليج في إجراء بحث عن أفضل ممارسات نزاهة الأعمال في الشركات التجارية العاملة على الصعيد الإقليمي. تتوقف الأبحاث التي أجراها الطلاب على المشاركة والتواصل مع المتخصصين في الشركات الرائدة لمناقشة إمكانية تطبيق ممارسات النزاهة داخل المنظمات المعنية، مما يعزز استكمال تعليمهم الأكاديمي بالتجربة العملية.

تهدف مسابقة دراسات الحالة للطلاب إلى ما يلي:

المساهمة في توثيق وتصنيف الممارسات العملية التي تطبقها الشركات بخصيص المساءلة والشفافية المؤسسية على مستوى منطقة الخليج. إشراك الطلاب ومساعدتهم على فهم التطبيق العملي لممارسات النزاهة، والأخلاقيات، والمسؤولية، والحوكمة، والشفافية، والمساءلة في قطاع الأعمال تحسين الروابط بين الطلاب والشركات الإقليمية التعرف على الشركات التي تطبق ممارسات الشفافية والمساءلة من خلال مشاركة الطلاب مع المختصين

في الشركات بحيث يضمن هذا البرنامج تخرج الطلاب من المرحلة الأكاديمية مزودين بالمعرفة العملية والوعي اللازم حول ممارسات ومبادئ الشركات على مستوى منطقة الخليج. تتيح المسابقة أيضاً الفرصة للمنظمات الإقليمية للمشاركة مع موظفيهم المستقبليين ورواد المجال والمساهمة في الوقت نفسه في تعزيز ممارساتهم الداخلية وقيمهم التجارية.

نؤمن بوجود منفعة متبادلة بين الطلاب والشركات على حد سواء، وذلك في كل من مجالات التعلم وتحصيل المعلومات وفقاً لدراسات الحالة هذه، لفهم طبيعة ونطاق ممارسات النزاهة على مستوى منطقة الخليج.

شارك في إطار هذه المسابقة ١٣ جامعة وحوالي ٢٠٠ طالب، قدموا ما مجموعه ٧٩ دراسة حالة.

كما في الإصدارات السابقة لهذا البرنامج، تشرفنا بالعمل مع بعض الشركات الرائدة والجامعات، والأكاديميات، والطلاب على الصعيد الإقليمي.

نود نتقدم بالشكر والامتنان للمنظمات التي ضحت بوقتها الثمين وبذلت جهودها للعمل مع الطلاب عن كثب لتعريفهم بسياسات وممارسات نزاهة الأعمال وتأثيرها على جميع المساهمين في الشركات،

كما نتقدم بخالص الامتنان والتقدير للأساتذة والجامعيين الذين شجعوا هؤلاء الطلاب على المشاركة، وقدموا لهم التعليمات والتوجيهات خلال مرحلة البحث والإعداد لدراسات الحالة هذه. قدمت نتائج دراسات الحالة هذه بيانات ذات قيمة كبيرة للشركات والمتخصصين على المستوى الإقليمي، والذين يسعون إلى تحسين ممارسات النزاهة الخاصة بهم.

نتوجه أيضاً بجزيل الشكر للطلاب المشاركين في المسابقة على حماسهم والتزامهم لتعلم المزيد عن ممارسات نزاهة الأعمال لإعدادهم على نحو أفضل لمستقبلهم المهني.

أخيراً، نتقدم بالشكر للشركات الشريكة لدعمها الكبير ومساهمتها المستمرة لتحقيق رسالتنا ورؤيتنا للنمو الاجتماعي والاقتصادي المستدام من خلال تطبيق معايير تحسين الحوكمة المؤسسية، ومساءلة الأعمال، والشفافية.

نتطلع إلى استمرار المشاركة مع المجتمعات الأكاديمية ومجتمعات الأعمال الإقليمية لتنظيم المزيد من إصدارات مسابقات دراسات الحالة في المستقبل.

ياسمين عمري
المديرة التنفيذية
لمبادرة بيرل





إيلينا كروز

نائب الرئيس، رئيس قسم العلامة التجارية والاستدامة المؤسسية إبنك الإمارات دبي الوطني

في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التنافس، تعتبر ثقة المساهمين من أهم العوامل التي تساعد على نجاح وازدهار المنظمات.

تُعد الأخلاقيات القوية والنزاهة من العناصر الحيوية الهامة للحوكمة المؤسسية، وهي عناصر لازمة لنجاح أي شركة تجارية. في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التنافس، تعتبر ثقة المساهمين من أهم العوامل التي تساعد على نجاح وازدهار المنظمات. وحيث إن كل دراسة حالة تكشف حقيقة الروابط السلبية بين الأخلاقيات وأسطورة الربح، أدرك العديد من رواد الأعمال أنه بغض النظر عن حجم المنظمة، فإن الممارسات الأخلاقية والنزاهة هما سبيل تحقيق النمو المستدام وضمان استمرارية العمل. من أهم النقاط التي أظهرتها هذه المسابقة

هي أن جيل الشباب الجديد أدرج أخلاقيات العمل باعتبارها أحد عوامل صنع القرار قبل اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالجهات التي يشتركون منها أو يتعاملون معها. لذا يجب أن يكون ذلك بمثابة تنبيه للشركات بالإضافة إلى وضع خريطة لاستراتيجيتهم المستقبلية وخطط النمو الخاصة بهم.

إيلينا كروز

نائب الرئيس، رئيس قسم العلامة التجارية والاستدامة المؤسسية إبنك الإمارات دبي الوطني

نبذة عن المسابقة

أتاحت مبادرة بير مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج لكل من طلاب المرحلة الجامعية وطلاب الدراسات العليا المسجلين في أي جامعة معتمدة في منطقة الخليج. وأتيحت الفرصة للطلاب، تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس، لتقديم دراسات الحالة باللغة العربية أو الإنجليزية، ضمن مجموعات بحيث تتكون كل مجموعة بحد أقصى من ثلاثة طلاب.

عملية التحكيم وتقييم دراسات الحالة

بمجرد تقديم دراسات الحالة لمبادرة بيرل، يقع الاختيار على أفضل عشر دراسات لتقيّمها لجنة التحكيم وفقاً لمجموعة محددة من المعايير.

نتقدم بالشكر إلى لجنة التحكيم لدورها الرئيسي في تطوير شباب اليوم ورواد الغد، وتقديم وقتهم الثمين في تقييم الدراسات المقدمة.

لجنة تحكيم المسابقة*

- نورة التركي، نائب رئيس شركة نسما القابضة، المملكة العربية السعودية
- هاني أشقر، شريك إقليمي رئيسي في شركة بي ديلو سي الشرق الأوسط، الإمارات العربية المتحدة،
- إيلينا سي كروز، نائب الرئيس، ورئيس قسم العلامة التجارية والاستدامة المؤسسية، بنك الإمارات دبي الوطني.

*بالترتيب الأبجدي

حفل توزيع الجوائز

استضافت مبادرة بيرل حفل توزيع الجوائز لتكريم الفائزين في مسابقة دراسات الحالة. أقيم حفل التكريم في كليات التقنية العليا في دبي بالحرم الجامعي للطالبات في ١٧ أبريل ٢٠١٩ بحضور المسؤولين التنفيذيين من الشركات الرائدة في الخليج، والطلاب، وأعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات على مستوى المنطقة.

المتحدثون الرئيسيون في حفل توزيع الجوائز

- حضرة الدكتور سعيد بن مبارك المحرمي، أستاذ مساعد، وعضو مجلس الدولة
- السيدة رانيا رزق، المستشار العام، ونائب أول رئيس شركة بيبسيكو، الإمارات العربية المتحدة

تدور دراسات الحالة حول تقديم أمثلة للتطبيق الكامل لأفضل الممارسات داخل إحدى الشركات في منطقة الخليج في أي من السياسات التالية المتعلقة بالنزاهة/

- سياسات مكافحة الفساد
- إيلاء الاهتمام والعناية اللازمة بالأطراف الثالثة
- ممارسات العمل الأخلاقي
- مكافحة غسيل الأموال

تُركز دراسات الحالة على أي من المنظمات المسجلة في منطقة الخليج، بما في ذلك الهيئات المملوكة للدولة، والشركات المدرجة، والشركات الخاصة، والشركات العائلية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

تتواصل فرق العمل الطلابية بالشركة المختارة لإجراء دراسة الحالة وعقد لقاءات مع المسؤولين التنفيذيين عن السياسة المتعلقة بالنزاهة على وجه التحديد لاستكمال دراسة الحالة عن طريق تجميع المعلومات من خلال بحث ثانوي (يشمل المواد المتاحة في النطاق العام والمقالات الصحفية الأكاديمية).

يحصل كل فريق على المبادئ التوجيهية المتعلقة بالعملية. تشتمل دراسة الحالة على النقاط الرئيسية التالية:

- 📋 وصف الشركة
- ⚖️ وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة
- 🏢 تطوير السياسة
- 🔄 عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة
- 📊 تحديد القضايا والإبلاغ عنها
- 🛡️ التطبيق والتنفيذ
- 👤 الدروس المستفادة

الملخص التنفيذي

لمحة عامة عن دراسات الحالة

يعرض هذا التقرير أفضل خمس دراسات حالة ضمن مسابقة دراسات الحالة للطلاب لسنة 2019 للطلاب من الجامعات الرائدة في منطقة الخليج.



دراسة الحالة	اسم الطالب	البروفيسور والجامعة
الممارسات المتعلقة بالنزاهة لدى دانكن دونتس	نوف العجلان مشاعل الحسون رشا الريس	سارة الشريف، جامعة الأمير سلطان
ممارسات العمل الأخلاقي لدى اتصالات	عائشة ناصر عبد الله سمية أحمد	بسترا بوكاريف، كليات التقنية العليا
ممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى بنك البحرين الإسلامي	مروة الفيحاني سارة المير عائشة سليمان	الدكتورة نجلاء الدسوقي، جامعة البحرين
سياسات وممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى الغرير الدولية للصرافة	سيد محمد عمار سيد أحمد	الدكتورة كاكول آغا، كلية الأفق الجامعية
سياسات وممارسات مكافحة الفساد لدى شرطة دبي	حمدة علي أحمد حمدة عمر حميد	شهيد بشير، كليات التقنية العليا (الحرم الجامعي للسيدات بدبي)

المخرجات الرئيسية لدراسات الحالة

دراسة الحالة 1 : الممارسات المتعلقة بالنزاهة لدى دانكن دونتس

تحدد دراسة الحالة هذه سياسات وتعليمات مكافحة الفساد الاستراتيجية التي تطبقها إدارة دانكن دونتس للحفاظ على النمو المستدام لتعزيز ميزتها التنافسية. تحدد الدراسة الممارسات المتنوعة التي تتبناها دانكن دونتس لضمان الامتثال للوائح مكافحة الفساد المحلية والدولية. السياسات التي تطبقها المنظمة تمنع جميع أعضاء مجلس الإدارة، والمدراء، والموظفين من الحصول على الرشاوى والمشاركة في عمليات فساد أثناء عملهم، وتحثهم على الالتزام بجميع القوانين ومدونة قواعد السلوك الداخلية.

دراسة الحالة 2 : ممارسات العمل الأخلاقي لدى اتصالات

يناقش هذا التقرير تطور الممارسات والسياسيات الأخلاقية للعمل التي تتبناها شركة إتصالات، والتي ساهمت في تعزيز أعمالها وتوليد عوائد مالية أكبر من خلال رفع إنتاجية الموظفين. تحدد دراسة الحالة هذه التقدم السريع الذي تنتهجه اتصالات لتعزيز المساواة في العمل وفرص النمو للأشخاص من مختلف الأجناس، والأعراق، والخلفيات. كما توضح الدراسة أيضاً الجهود التي تبذلها اتصالات لتحفيز موظفيها من خلال تقديم برامج المكافآت والتقدير المعروف باسم برنامج المكافآت التقديرية «SPOT Recognition Award» بالإضافة إلى استضافة فعاليات سنوية مثل أسبوع الصحة «Wellness Week»، وأسبوع السعادة «Spirit of Happiness Week»، وأسبوع السفر «Travel Week».

دراسة الحالة 3 : ممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى بنك البحرين الإسلامي

يركز هذا التقرير على ممارسات وسياسات مكافحة غسيل الأموال المطبقة في بنك البحرين الإسلامي (BisB) من خلال التقيد بالقوانين المحلية، إلى جانب السياسات التي تعكس المعايير الدولية. وضع بنك البحرين الإسلامي قواعد مكافحة غسيل الأموال، والقوانين، والإجراءات بهدف إلغاء الدخل الناتج عن الأنشطة غير القانونية إلى جانب مبادرات مثل إيلاء الاهتمام الواجب بالعملاء، و«ملكية الانتفاع»، و«اعرف عميلك». كما تبحث هذه الدراسة في إدارة الامتثال لبنك البحرين الإسلامي وتقدم صورة واضحة عن كيفية تضمين سياسات مكافحة غسيل الأموال في العمليات البنكية من خلال تقديم دورات تدريبية للموظفين لضمان اتساق الممارسات على مستوى أقسام وإدارات البنك.

دراسة الحالة 4 : سياسات وممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى الغرير الدولية للصرافة

تركز هذه الدراسة على سياسة الامتثال في شركة الغرير الدولية للصرافة حيث يطلب من الموظفين أن يكونوا على دراية تامة بأساسيات وإجراءات مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب لكشف أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، ومنعها، والإبلاغ عنها. يناقش التقرير العملية المهيكلية التي تضمّنها شركة الغرير الدولية للصرافة في هيكلها التنظيمي لضمان الامتثال للوائح مكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب. تناقش المنظمة أيضاً مدى أهمية إحدى أدوات مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب المعروفة باسم «إعرف عميلك» التي تساعد في معرفة العملاء قبل إجراء أي معاملة وتساعد في تحديد التعريف الصحيح، ومصدر التمويل، وطبيعة عمل العميل، وغيرها من المعلومات.

دراسة الحالة 5 : سياسات وممارسات مكافحة الفساد لدى شرطة دبي

تناقش دراسة الحالة هذه النهج الصارم الذي تنتهجه شرطة دبي في تطبيق سياسات حازمة لمكافحة الفساد ومكافحة الرشوة. تتعمق هذه الدراسة في تطوير سياساتها وتنفيذ العمليات المستوحاة من مؤسسات الشرطة في مصر، وفرنسا، والمملكة المتحدة. يناقش هذا التقرير أيضاً المقاييس المتبعة لمنع الفساد، بما في ذلك تقديم الدورات التدريبية ربع السنوية أو نصف السنوية لجميع الموظفين والعاملين، إلى الجانب الجهود التي تبذلها شرطة دبي من أجل الخدمات الرقمية التي تساهم في تقليل أي محاولات للاشتراك في سلوك غير أخلاقي.



دراسة الحالة رقم 1: الممارسات المتعلقة بالنزاهة لدى دانكن دونتس



دانكن دونتس ذ.م.م
كانتون، ماساتشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية
مطعم الوجبات السريعة
2,000
860.5 مليون دولار أمريكي
شركة تابعة

اسم الشركة
المقر الرئيسي
القطاع
عدد الموظفين (2016)
العائد السنوي
النوع



الملف التعريفي لدانكن دونتس

دانكن دونتس (DD) واحدة من أكبر سلاسل مطاعم الوجبات السريعة في العالم، متخصصة في مجموعة كبيرة من الوجبات الخفيفة المخبوزة، بالإضافة إلى المشروبات الساخنة والباردة. تنفذ الشركة أعمالها بصفتها جزءاً من دانكن براندرز جروب، إنك «Dunkin' Brands Group, Inc»، شركة مقرها الولايات المتحدة تعمل من خلال العلامة التجارية دانكن دونتس وباسكن روبنز – Baskin – Robbins.

بدأت دانكن دونتس بمتجر صغير يقدم الدونت والقهوة في أوائل الخمسينيات في كوينسي، ماساتشوستس (فرييرا أند فرييرا، ٢٠١٨). كان هدف المؤسس ويليام روزنبرغ هو إعداد وتقديم أشهر الوجبات الخفيفة والقهوة في محلات عصرية، وما لبثت هذه الفكرة الواعدة أن تصبح علامة تجارية عالمية مرموقة. بدأت العلامة التجارية عندما أسس ويليام روزنبرغ «Open Kettle»، والتي تعني المقلاة المفتوحة عام ١٩٤٨، إلا أنه غير الاسم عام ١٩٥٠ ليصبح دانكن دونتس «Dunkin' Donuts» بعد مناقشة مع المسؤولين التنفيذيين في الشركة. وضع روزنبرغ فكرة المطعم بعد خبرته في مجال بيع الأطعمة في المصانع ومواقع البناء، حيث كانت الدونتس والقهوة من العناصر الأكثر انتشاراً. بعد نجاح المطعم، باع روزنبرغ حقوق الامتياز في عام ١٩٥٥ وخلال عقد واحد توسعت دانكن دونتس ليصل نطاق عملها إلى المملكة العربية السعودية. وصلت

الشركة تدريجياً إلى المزيد من الأسواق منذ افتتاح متجر الامتياز الأول في مدينة الرياض. تعمل العلامة التجارية من خلال نموذج بيع حقوق الامتياز، وأصبحت الشركة الخيار المفضل لعشاق القهوة نظراً لجودتها المتميزة وتنوعها. فتحت دانكن دونتس أول متاجرها للقهوة في المملكة العربية السعودية في العليا، الرياض، عام ١٩٨٦ من خلال شراكة حق امتياز مع شركة «شهية المحدودة للأطعمة» Shahia Food Limited. ومع مرور الوقت، توسع نطاق عمل سلسلة الوجبات السريعة الأمريكية في المحافظات الشرقية والغربية في المملكة. تدير الشركة حالياً أكثر من ٣٧٠ متجراً في المدن الرئيسية بما فيها الرياض والمدينة المنورة. تتبع المتاجر جداول العمل اليومية التي تنص عليها السلطات وتتبع أيضاً لوائح نظام العمل في صباح يوم الجمعة (سبيل، ٢٠١٦). تواصل الشركة تجربة النمو بناءً على خطة عملها الاستراتيجية في المنطقة. وفقاً لتصريحات المدير المحلي لشركة دانكن دونتس، تخطط الشركة لفتح المزيد من المتاجر وإضافة المزيد إلى قائمة الطعام عن طريق تقديم المنتجات المخصصة للسوق المحلي. بالإضافة إلى جميع أهدافها الأخرى، يكمن الهدف الأول لشركة دانكن دونتس في توسعة منافذ مطاعمها على نطاق أكبر، على وجه التحديد في الأسواق المحلية. لتحقيق هذه الأهداف، شرعت الشركة في إجراء توسعات هائلة للاستفادة من تزايد الطلب على القهوة. كما تخطط دانكن دونتس لفتح ١٤٨ متجراً جديداً بحقوق الامتياز على المدى المتوسط بما يزيد عن ثلاثة أضعاف نموها مقارنة بالعام السابق. تهدف الشركة إلى التوسع

في مدن وقرى جديدة في مناطق المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك جدة، والقطيف، والخبر، والدمام، وعنيزة، وغيرها من المحافظات الأخرى.

تحليل بيئة قطاع دانكن دونتس

للبقاء في صدارة المنافسة، تهدف شركة دانكن دونتس إلى أن تصبح مقدم الخدمات الرائد لمجموعة كبيرة من المشروبات اللذيذة والمنتجات المخبوزة الشهية على مستوى المملكة. تقدم دانكن دونتس بيئة ومريحة، وهادئة وتضمن تقديم منتجات تمتاز بأعلى معايير الجودة وبأفضل الأسعار. تقدم الشركة لعملائها خدمة راقية وتجربة لا تنسى لتلبية توقعاتهم في كل زيارة.

تنافس شركة دانكن دونتس مع علامات تجارية مختلفة تعمل في مجال تقديم الأطعمة. تعد ستاربكس، سلسلة متاجر قهوة، واحدة من المنافسين الرئيسيين على مستوى العالم، وتتحكم في جزء أكبر من السوق في المنطقة (هاشمي، ٢٠١١). كما تواجه دانكن دونتس أيضاً منافسة ماكدونالدز، بالإضافة إلى مخابز الوجبات الخفيفة مثل: كرسبي كريم، وديري كوين، وتيم هورتونز. وعلاوة على ذلك، تنافس دانكن دونتس مع المقاهي الصغيرة والعلامات التجارية الأخرى المختلفة لتقديم الدونتس على المستوى المحلي. ومع ذلك، فإن التحديات الرئيسية التي تواجه دانكن دونتس في المملكة العربية السعودية تتمثل في ستاربكس، التي تقدم منتجات قهوة فاخرة، وماكدونالدز، التي تقدم خدمة الوجبات السريعة. وبينما

يواصل سوق الوجبات السريعة في المملكة العربية السعودية النمو بصورة ملحوظة، فإن منافسة السوق منحصرة بين المطاعم المحلية والعلامات التجارية وسلاسل تقديم الأطعمة المعترف بها عالمياً.

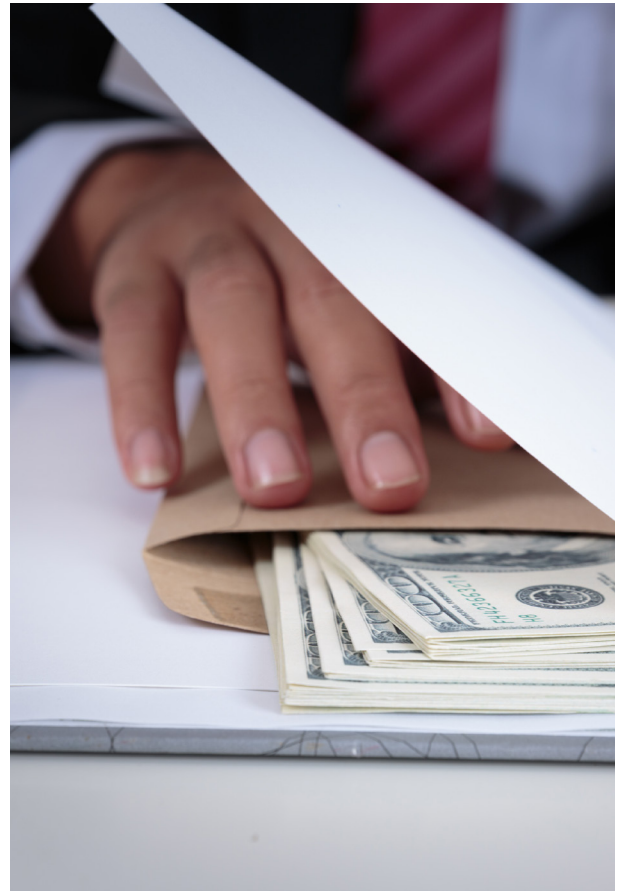
خلال فترة الانكماش الاقتصادي الأخيرة على الصعيد العالمي، استفادت دانكن دونتس من انخفاض الأسعار حيث يفضل العملاء البدائل الأقل تكلفة. تضم شريحة عملاء القهوة والدونتس أشخاص من جميع الأعمار والأجناس، مما يجعل الطلب على منتجات دانكن دونتس مرتفعاً. وعلاوة على ذلك، يساهم الولاء الثقافي لكل من قهوة دانكن دونتس وستاربكس في نجاح الشركات المعنية. تسيطر دانكن دونتس حالياً على حوالي ٣١,٣٧ مليار دولار أمريكي سنوياً من حصة السوق، أي ٢,٩ مليار دولار وبفارق ١٠,٢ مليار دولار أمريكي أكثر من ستاربكس وماكدونالدز على التوالي (تيكر، ٢٠١٥).



ممارسات النزاهة الخاصة بدانكن دونتس

سياسة مكافحة الفساد الخاصة بشركة دانكن دونتس

تشير كلمة الفساد بشكل عام إلى عمل غير أمين سواء كان إعطاء المال أو الحصول عليه



أو تقديم أية أشياء أخرى بهدف الحصول على خدمة (فيسمان، ٢٠١٧). يهدف عادةً طلب المال أو الهدايا إلى التأثير على قرار ما أو مسار عمل ما. تبنت الشركة العديد من ممارسات مكافحة الفساد المتنوعة، بما في ذلك التدقيق الدوري للسجلات المحاسبية، والإبلاغ، وضمان الامتثال للوائح مكافحة الفساد المحلية والعالمية.

تحافظ دانكن دونتس أيضاً على تسيير عملها من خلال عمليات عادلة تشمل إجراء مناقصات قانونية وتطبق العقوبات على موظفيها أو مورديها في حال معرفتها باشتراكهم في أعمال الفساد.

كما تلتزم الإدارة بالتأكد من اتباع جميع العمليات للمعايير والضوابط السارية مع وجود حسن النية.

تتضمن الدوافع الرئيسية لتطبيق ممارسات مكافحة الفساد سيادة القانون في مختلف الدول وحماية سمعة العلامة التجارية. في إطار قيمها الجوهرية، تعهدت دانكن دونتس

بتطبيق ممارسات النزاهة، والشفافية، والعدالة عند تسيير العمل في جميع أنحاء العالم. لذا، تعمل ممارسات مكافحة الفساد على توجيه الشركة للحفاظ على قيمها وتقوية علاقات حقيقية مع المساهمين. ساعدت سياسة مكافحة الرشوة العالمية الخاصة بالشركة في دفع دانكن دونتس إلى وضع نظام الشفافية لتجنب الجرائم الاقتصادية.



تطوير السياسة

تمنع سياسات مكافحة الفساد أي شخص يتصرف نيابة عن دانكن دونتس من استخدام العمولات غير المشروعة، والرشاوى، والتصرفات الأخرى غير الأخلاقية عند تسيير الأعمال. ويُطلب من جميع أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين، وصغار الموظفين التقيد بالمعايير الأخلاقية، والقوانين، ومدونة قواعد السلوك في عملهم. أطلقت المملكة العربية السعودية حملة مكافحة الفساد ومكافحة غسل الأموال التي تركز على التصدي لحالات الفساد في الدولة. يطلب من جميع المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية أن تجري تقييماً لامثالها باللوائح المنصوص عليها في هذه السياسة الجديدة. يكمن الهدف من متطلبات الامتثال الجديدة في مكافحة الرشوة والجرائم المالية الأخرى التي تحدث في المملكة.

قدم الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة دانكن دونتس نايجل ترافيس فكرة الالتزام بالنزاهة والعدالة في جميع عمليات الشركة، لتقديم صورة إيجابية للمجتمعات المحلية والامتثال للمتطلبات القانونية. خلال الاجتماع العام السنوي للإدارة، طلب الرئيس التنفيذي من جميع المدراء الوطنيين والمشرفين عقد جلسات العصف الذهني وطرح الأفكار مع موظفيهم وتوثيق البنود التي من شأنها أن تساهم في إنجاح هذه السياسة. وعلى الصعيد الآخر، يتولى فريق التسويق عملية تجميع الآراء من عملاء دانكن دونتس

ومورديها من خلال دراسات استقصائية عبر منصات شبكات التواصل الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، يشارك في العملية خبراء قانونيين وماليين ونشطاء حقوق الإنسان من مختلف المناطق. تستغرق عملية الصياغة حوالي ١٣ شهراً قبل مراجعة السياسة بالكامل وتوثيقها في مدونة قواعد السلوك الخاصة بالشركة.



عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

تدرب شركة دانكن دونتس موظفيها على المسائل المتعلقة بالامتثال والقوانين واللوائح المحلية ومدونة قواعد السلوك. تضمن التدريب المتعلق بمكافحة الفساد، تدريب الموظفين على استخدام مصادر ووسائل متنوعة متعلقة بمكافحة الفساد. يتكون برنامج التدريب من مرحلتين، وتركز المرحلة الأولى على تدريب المدراء المحليين والموظفين، بينما تركز المرحلة الثانية على تدريب الموظفين المبتدئين حسب التكليف الصادر من وزارة العمل السعودية. ينظم قسم إدارة الموارد البشرية (HRM) الخاص بشركة دانكن دونتس البرامج في المملكة العربية السعودية، وتوظف مجموعة من المدربين من أصحاب الخبرة لتقديم هذه الدورات التدريبية. قسمت الإدارة المتدربين إلى مجموعات تتضمن أعضاء من كل قسم ومن كل منوبة عمل، لتجنب تعطل عمليات العمل.

تشتمل المواد التدريبية على دليل المتدربين، والعروض التقديمية، وبرامج الألعاب التي أعدها المدربون. كما صُممت الأدلة التعليمية للمنطقة باستخدام لغة وأمثلة يسهل على موظفي المملكة فهمها بسهولة. تكمن أهداف الدورة التدريبية في خلق الوعي حول الممارسات والتركيز على عقوبات مخالفة وانتهاك السياسات. تسلط الدورة التدريبية الضوء على التوقعات والمسؤوليات المتعلقة بكل موظف في الشركة، وتفتح منصة

للموظفين لطلب التوضيح إذا لزم الأمر. ومع ذلك، واجهت العملية المستهدفة صعوبات متنوعة، مثل وجود اختلافات في أطر العمل القانونية في المملكة العربية السعودية مما يصعب صياغة سياسة موحدة، ويُعزى ذلك في جانب منه إلى ضعف الهيئة المعنية باللوائح الأخلاقية الوطنية، إلى جانب مشكلة أخرى تتمثل في تنظيم عقد المحاضرات التدريبية دون التأثير على تقديم الخدمات القياسية. لمعالجة هذه القضايا، اختار مدراء الموارد البشرية متخصصون وعلى دراية بالقوانين المحلية.

حصل المتدربون أيضاً على حوافز مقابل الحضور خارج ساعات العمل، لتقليص التأثير على أنشطة العمل الاعتيادية في مكان العمل.



تحديد القضايا والإبلاغ عنها

يُطلب من موظفي دانكن دونتس تحديد مخاوفهم أو قضايا انتهاك الممارسات والإبلاغ عنها إلى اللجنة العليا السعودية (SASC)، التي يرأسها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، حيث تتيح اللجنة قنوات إبلاغ داخلية وخارجية آمنة للموظفين على أي مستوى. يتمكن الموظفون داخلياً من تقديم البلاغ مباشرة إلى المشرفين، ومدراء الموارد البشرية، والمستوى التالي من الإدارة، والمسؤولين القانونيين، ومدير منع الخسائر، المسؤول عن رفع البلاغ إلى مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA). وعلاوة على ذلك، تمتلك الشركة نظام تقديم البلاغات مجهولة المصدر، وخطاً ساخناً معني بأخلاق العمل ويديره طرف خارجي، بحيث يتمكن الموظفون من الوصول إليه عبر الهاتف أو منصة الويب. وقع الاختيار على هاتين الآليتين لتمكين الموظفين من الإبلاغ عن مخاوفهم في أي وقت، دون الخوف من الأعمال الانتقامية. تُحلل المعلومات التي تتسلمها قنوات الإبلاغ عن طريق لجنة الامتثال التابعة



وثمة درس آخر يتمثل في ضرورة استشارة خبراء المجال لتقديم التوجيهات المتعلقة بالقضايا الأخلاقية المتضاربة. على سبيل المثال، عند تطوير سياسة مكافحة الفساد، تشرك دانكن دونتس خبراء قانونيين وماليين من دول مختلفة بهدف ضمان توحيد السياسات على جميع عملياتها دون ترك أي ثغرات ربما يستغلها الموظفون، لأغراض متعلقة بالفساد.

عند إشراك المساهمين في وضع السياسة، فإنهم يفهمون الإجراءات بوضوح، وهو ما يوفر على موارد الشركة تكاليف وعناء إعلان السياسة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تنطبق السياسات الأخلاقية على جميع الموظفين بجميع مستوياتهم بنفس الدرجة، ويشمل ذلك المدراء والمشرفين. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تطبق الشركة نظام آمن وواضح لتحديد الانتهاكات والإبلاغ عنها، لتعزيز كفاءة السياسة.

إعداد:

نوف العجلان
مشاعل الحسون
رشا الرئيس

الأستاذ:

سارة الشريف

الجامعة:

جامعة الأمير سلطان

- تحديد التغيير ومواءمته بوضوح مع الأهداف
- تحديد التأثير على أي سياسة والسياسات المحتمل تأثرها
- وضع استراتيجية تواصل
- تقديم تدريب فعال
- تنفيذ هيكل دعم
- قياس عملية التغيير (سعود، ٢٠١٨)

يجب حماية تطبيق السياسة أو ضمانها بموجب سياسات وإجراءات مصممة خصيصاً للتلائم مكان العمل المحدد - فكلما كان التطبيق عملياً بشكل أقل، تقل احتمالية امتثال الموظفين لتلك السياسات. من الضروري تقديم شرح للموظفين حول هدف السياسة وأهميتها، لاتباع الإجراءات الضرورية. يحتاج الموظفون إلى إشراف ومراقبة على أساس منتظم لضمان اتباع السياسات والإجراءات.



الدروس المستفادة من دراسة الحالة

لنجاح أي شركة سواء في السوق المحلي أو العالمي، من الضروري أن تضع الإدارة سياسات أخلاقية قوية للتصدي للعديد من مخاوف المساهمين في المناطق المتنوعة لعمل الشركة. تمكن سياسة مكافحة الفساد الخاصة بشركة دانكن دونتس الشركة من الامتثال للمتطلبات القانونية الوطنية، بينما تحافظ على السمعة الجيدة للشركة عالمياً. تكمن الفائدة من السياسة في ارتفاع معدل ولاء المستهلكين، والذي يعزز بدوره التوسع والربحية المستدامة.

عند وضع الشركة لسياسة الأخلاق، من الضروري إشراك المساهمين الداخليين والخارجيين، وراعاة اختلافات الثقافة بحسب مكان نشاط الشركة.

للشركة، وتجري اللجنة من جانبها المزيد من التحقيقات في الحالات المبلغ عنها. ينطوي التعامل مع حالات الفساد على تطبيق السياسات وفقاً لمعايير القطاع، وعلى وجه التحديد، من خلال التحقق من سجل إنجازات مقدمي الخدمات الخارجية، أو الوكلاء المحليين، أو الموزعين، أو الوسطاء. يحتاج كل من الإدارة المحلية والموظفين المحليين للتدريب على سياسات مكافحة الفساد وفقاً للمعايير الشركة والمعايير العالمية. تُعقد المحاضرات التدريبية عادة مرة واحدة سنوياً، وتكون باللغة العربية لضمان فهم السياسات.



تطبيق السياسة

تقع مسؤولية تطبيق السياسة على جميع المسؤولين، أو الموظفين، أو المسؤولين التنفيذيين للامتثال لسياسة مكافحة الفساد. تضم الشركة قسم إدارة الامتثال، لتطبيق وتنفيذ السياسات، ويكون هذا القسم معني بالتعامل مع الانتهاكات الحاصلة أو المحتملة للسياسات. بالإضافة إلى ذلك، تطبيق العقوبات على الموظفين المتورطين بأعمال الفساد، وتتراوح العقوبات بين خفض الدرجة، والإيقاف عن العمل، وتطبيق غرامات مالية، وربما تصل إلى رفع دعاوى قضائية.

تتحمل لجنة الامتثال والمدققون الخارجيون الإقليميون مسؤولية تطبيق وتنفيذ الممارسات، ويتمثل دورهم في إجراء تحقيقات في إجراءات الأعمال بصورة دورية، وتدقيق سجلات الحسابات، والتأكد من الخط الساخن المعني بالأخلاق التابع لشركة دانكن دونتس لضمان تطبيق مدونة قواعد السلوك بدقة (سعود، ٢٠١٨).

تتخذ الإدارة الخطوات التالية لتحويل الفكرة إلى سياسة رسمية:



دراسة الحالة رقم 2: ممارسات العمل الأخلاقي لدى شركة اتصالات

اتصالات
أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة
الاتصالات السلكية واللاسلكية
39,508 موظف
51.7 مليار درهم إماراتي
شركة عامة مدرجة في قائمة 500 جلوبال

اسم الشركة
المقر الرئيسي
القطاع
عدد الموظفين (2016)
العائد السنوي
النوع

الإيكولوجية بالابتكار، والشمولية، والاحترام، والمعاملة بالمثل، والتقدير، والاهتمام البالغ إزاء السلامة الجسدية والصحة النفسية للموظفين. (اتصالات، ٢٠١٧)

خلال المنتدى السنوي الثامن للموارد البشرية لمجموعة اتصالات المنعقد في دبي بتاريخ ١٩ مايو ٢٠١٥، صرح عبد العزيز الشحي، الرئيس التنفيذي للموارد البشرية في مجموعة اتصالات، قائلاً: «إن الأشخاص الذين يعملون لصالحنا هم أهم ثروة نمتلكها، لذا من الضروري أن نظل في الصدارة فيما يتعلق بقضايا الموارد البشرية. وهذا يعني أنه يجب أن نضمن توظيف الأشخاص المناسبين وأن ندعمهم بأفضل بيئة عمل لتمكينهم من التقدم». (تقرير الموظفين، ٢٠١٥)

في ١٢ فبراير ٢٠١٨، ذكرت كريستي توكسفورد في مقالها لصالح معهد تشارترد لشؤون الموظفين والتنمية، المملكة المتحدة، المشاركة المبتكرة وممارسات تمكين العمالة في مجموعة اتصالات، والتي أبرزها إدماج الموظفين في صياغة سياسات الشركة، من خلال دعوة الموظفين لتقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم عبر قنوات متعددة مثل الدراسات الاستقصائية، ومجموعات التركيز، واستطلاعات الرأي، ومخطط اقتراحات الموظفين، مما يساعد في تشجيع تطوير قوة عاملة تتميز بمستوى عالٍ من الهمة والتشارك. تعتبر الفعاليات السنوية، مثل أسبوع الصحة «Wellness Week»، وأسبوع السعادة «Spirit of Happiness Week»، وأسبوع السفر «Travel Week» هي فقط بعض استراتيجيات الموارد البشرية حول العالم والتي تضم الرفاهية العامة للموظفين وتوضح ممارسات العمل الأخلاقي داخل الشركة (كريستي توكسفورد، ٢٠١٨). ارتفع مؤشر مشاركة الموظفين داخل

تعزز اتصالات رأس مالها البشري في إطار مجتمع رقمي تتزايد فيه التنافسية عن طريق تمكين الموظفين من مواءمة ثقافتهم ومعتقداتهم الأخلاقية مع رؤية الشركة، «حملة المستقبل الرقمي لتمكين المجتمعات». (اتصالات، ٢٠١٧) ترتبط نزاهة ممارسات العمل بمشاركة المجتمع، وتطوير القيادة، والمسؤولية المجتمعية المؤسسية، والعلاقات العامة ومتطلبات المستثمرين. نتيجة لذلك، يصبح موظفو اتصالات صادقين، ومسؤولين، وخاضعين للمساءلة، ويتمتعون بالولاء تجاه المنظمة والعملاء، وهو ما يُترجم في التفوق التشغيلي للشركة (أميكو، ٢٠١٤).



تطوير السياسة

منذ تأسست الشركة عام ١٩٧٦، أرسيت اتصالات قواعد ثقافتها المؤسسية فيما يتعلق بفلسفة التركيز على الموظف. وفي دراسة أصدرها موقع لينكد إن في نوفمبر ٢٠١٥، صنفت اتصالات ضمن أفضل أربع علامات تجارية في الإمارات العربية المتحدة بفضلها الباحثين عن عمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (ماسيدا، ٢٠١٥). يشمل نهج اتصالات المتميز في التحول إلى رأس المال البشري ليضم «النظم الإيكولوجية للموارد البشرية» المرنة والتي تتسم بالإلمام الرقمي لدعم استراتيجيات العمل بوجه عام. تتبنى اتصالات المناهج المبتكرة التي تركز على العمالة لجذب وإدارة المواهب، والتدريب والتطوير، والمكافآت والتقدير، وإشراك الموظفين بوجه عام. تتميز هذه النظم



وصف الشركة

تعمل شركة مجموعة الإمارات للاتصالات ش.م.ع باسم مجموعة اتصالات منذ ٥ أكتوبر ١٩٧٦، وتأسست باعتبارها شركة مساهمة من جانب الشركة البريطانية، Aerodio Limited، والشركاء المحليين في الإمارات العربية المتحدة. أصبحت اتصالات شركة عالمية تقدم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ويقع مقرها في أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة. تعمل اتصالات في ١٦ دولة تقريباً في آسيا والشرق الأوسط، ومدرجة ضمن قائمة جلوبال ٥٠٠. خلال سنة ٢٠١٥، بلغت إيرادات اتصالات ٥١,٧ مليار درهم إماراتي بصافي دخل ٨,٣ مليار درهم إماراتي. كانت الشركة الأكثر موثوقية في تقديم الخدمات السلكية واللاسلكية في الإمارات العربية المتحدة وجميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط (البلادي وعبد الله، ٢٠١٨).

وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة

تشكل بيئة عمل اتصالات تحدياً مستمراً وتُقدم دائماً تجارب مفيدة على الصعيد المهني. نعمل كفريق عمل واحد في جميع الإدارات والأقسام لتحقيق نجاح جماعي. تُعد إنجازاتك ومسائل التنمية والتطوير وكفاءتك المهنية، واجتهادك، وإبداعك هي مفتاح نجاحنا» (السيد يونس النمر، الرئيس التنفيذي للموارد البشرية في مجموعة اتصالات) تمتلك ممارسات العمل الأخلاقي القدرة على تعزيز أداء عمل الشركة وزيادة معدل الإيرادات من خلال رفع الإنتاجية (أميكو، ٢٠١٤). تطبق شركة اتصالات «المسؤولية الاجتماعية للشركات» من خلال معاملة الموظفين بعدل وإنصاف، حيث يتكون فريق العمل في اتصالات من أكثر من ٩٠ جنسية مختلفة من جميع أنحاء العالم.

تمتلك ممارسات العمل الأخلاقي القدرة على تعزيز أداء عمل الشركة كما بإمكانها أيضاً زيادة معدل الإيرادات من خلال رفع الإنتاجية.



مجموعة اتصالات بنسبة ١٣% بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٧ نتيجة لتركيز أجندة العمل على نموذج عمل يتبنى نهج التركيز من قمة الهرم إلى أسفل الهرم. وبالإضافة إلى ذلك، ارتفع معدل استجابة الموظفين تدريجياً، حيث بلغ ٢٠% خلال ثلاث سنوات، وهو ما يشير إلى بيئة عمل تعمل على إشراك الموظفين بشكل فعلي داخل الشركة. (كيرستي توكسفورد، ٢٠١٨)

تتلخص ممارسات العمل الأخلاقي الخاصة بمجموعة اتصالات، كما ذكرها السيد صالح العبدولي، الرئيس التنفيذي، كما يلي:

- توفير عدد لا نهائي من الفرص للتعليم
- تقدير النجاحات الفردية والثناء عليها
- تشجيع الفرص لتطوير الدائم لقدرات الموظفين لأبعد الحدود، وتعزيز النمو المستدام
- إعلانات وظائف شاغرة تتمتع بالشفافية والإشراك الثقافي
- إتاحة الفرص لتحقيق التقدم الوظيفي، من خلال تمكين الموظفين من التقدم للوظائف داخلياً، وإعادة توجيه حياتهم المهنية للنمو أكثر داخل الشركة.
- تقديم الوعود والوفاء بها.
- الصدق والأمانة في جميع عمليات التواصل
- التركيز على الأهداف المؤسسية، والأهداف العامة، ورسالة المؤسسة ورؤيتها
- إفساح المجال للتأثير التدريجي

طور هذه السياسات أطراف مسؤولة مثل أعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، ومدير الموارد البشرية، والمساهمين الآخرين في الشركة. كما تؤثر أيضاً القواعد واللوائح التي تضعها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة على تطوير سياسة العمل الأخلاقي الخاصة بشركة اتصالات. وعلاوة على ذلك، يمكن ضمان أفضل ممارسات رأس المال البشري من خلال برنامج تميز الموارد البشرية، حيث تستفيد جميع الشركات العاملة ضمن مجموعة اتصالات من نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) عن طريق

مشاركة ممارسات الإدارة الناجحة. في سنة ٢٠١٧، حققت المجموعة أعلى معدل على الإطلاق بنسبة زيادة ١٥% على أساس سنوي (اتصالات، ٢٠١٧). تمكن اتصالات جميع المساهمين من المشاركة والتعاون في تطوير ممارسات وسياسات العمل الداخلية. يعتبر المدير التنفيذي هو المساهم الرئيسي في اتصالات، ويكون مسؤولاً عن ضمان إدارة المؤسسة لمواردها البشرية بأسلوب أخلاقي. وبالتالي، يفخر موظفو اتصالات بمشاركة تجاربهم العملية في الشركة على وسائل التواصل الاجتماعي:

«لقد استمتعت حقاً وتعلمت الكثير في فريق عمل مجموعة اتصالات. هذه أول وظيفة أحصل عليها في الإمارات العربية المتحدة. الإدارة العليا متعاونة وداعمة للغاية. كل يوم عمل في اتصالات هو يوم جديد لتعلم المزيد»

«كان من دواعي اعتزازي وفخري أن تتاح لي الفرصة للعمل في شركة منظمة تنظيمياً جيداً وذات إنتاجية عالية لا تؤمن سوى بالأفضل»

«بيئة حيوية ومبهجة» (www.indeed.ae)



عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

تُعد سياسة العمل الأخلاقي من ضرورات العمل ويجب تضمينها في جميع الممارسات المؤسسية. ومن هنا، اتخذت المؤسسة خطوات لتثقيف المساهمين من خلال دورات التدريب والتنمية. تعقد دورات تدريبية لمدة أسبوع لكل قسم، وتكون تلك الدورات التدريبية من خلال برنامج تدريب عبر الإنترنت طورته إدارة تكنولوجيا المعلومات في اتصالات. تستخدم برمجيات التدريب التطوير البيانات والمعلومات ذات الصلة لإجراء تحديثات مستمرة على سياسات العمل.

هناك بعض القضايا المتعلقة بالجانب التقني لعملية التدريب، حيث أن بعض الموظفين لم يتكّنوا من فهم أهداف ولوجستيات عملية التدريب. لذا، طورت اتصالات تدريبات إضافية مخصصة لاحتياجات هؤلاء الأفراد، مثل المهارات البرمجية في بداية الأمر، من ثم التدريب المتعلق بسياسة الموارد البشرية. خضع ٨٥% من موظفي مجموعة اتصالات سنة ٢٠١٧ لدورات تدريبية وتطويرية جديدة بلغ إجمالي عدد أيامها ٣٦,٩٠٠ يوم تدريبي، أي بمعدل ٤,٤٥ يوم تدريبي لكل موظف (اتصالات، ٢٠١٧).

تدرك مجموعة اتصالات أيضاً أن عملية الاستبقاء على الموظفين ودعمهم تعتمد بشكل كبير على توفير فرص تنطوي على تحد داخل ثقافة مبنية على الأداء. تُجرى مجموعة اتصالات تقييماً مرجعياً لعدد من برامج المكافآت والتقدير حول أفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم – في

قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية على وجه التحديد. خلال برامجها التكريرية المتعددة، تكرم اتصالات موظفيها على جهودهم المبذولة بأبعد من مهامهم الرسمية المطلوبة منهم. تُدرك مجموعة اتصالات، بصفتها شركة عالمية مسؤولة اجتماعياً، أن الموظفين لن يكونوا قادرين على تحقيق مثل هذا النجاح دون بيئة عمل آمنة وممتعة. لتحقيق هذه الغاية، تلتزم مجموعة اتصالات بتعزيز المعايير الأخلاقية، والإشراف على جميع القوانين واللوائح السارية، في ممارساتها الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، تعمل الشركة دائماً على احترام حقوق الإنسان وحمايتها – وهي أهم التزاماتها بصفتها عضواً في المجتمع العالمي. وعلى هذا النحو، تتابع مجموعة اتصالات دوماً ممارسات العمل بما يتلاءم مع قانون الدولة في التطلع إلى توفير بيئة عمل أفضل وأكثر أماناً (اتصالات، ٢٠١٧).





الدروس المستفادة

يمكن تلخيص الدروس الرئيسية المستفادة من مجموعة اتصالات كما يلي:

- تطوير ممارسات وسياسات العمل الأخلاقي لإدماج قوى عاملة متعددة الجنسيات
- أهمية المسؤولية الاجتماعية المؤسسية المستدامة CSR
- تطبيق وتنفيذ السياسات في جميع عمليات الشركة من خلال التدريب والتطوير
- تمكين القنوات المتعددة الفعالة للإبلاغ عن الإخلال بممارسات العمل الأخلاقي في المنظمة
- تدقيق السياسات المتعلقة بأخلاقيات العمل وتطبيقها لتحسين أداء الموظف والحصول على رضا العميل.
- مراقبة القضايا والمخاوف وحلها بسرعة وكفاءة

تمزّ العملية بخطوات مشابهة إذا كان الإبلاغ من خلال الخط الساخن. تستخدم ملاحظات وتعليقات الموظفين فيما بعد لتعزيز، وتطوير، وتوسيع نطاق ممارسات الموارد البشرية في مجموعة اتصالات.



التطبيق والإنفاذ

تراعي مجموعة اتصالات تماماً الممارسات الأخلاقية والجوهرية في جميع فروعها. تواصل الشركة توجيه الموظفين وتدريبهم على مراقبة أي ممارسات سيئة في المنظمة، كما يتوفر أيضاً نظام مراقبة آلي وآليات مخصصة لتقديم التعليقات والملاحظات ومتابعة عملية تنفيذ سياسات الشركة. يتحمل المشرفون والقيادة مسؤوليات التحقق من وجود ممارسات غير أخلاقية في أي وقت من جانب أحد الموظفين داخل المنظمة وفي إطار عملياتها.

يخضع الموظفون والمنظمة ككل للتدقيق في فترات منتظمة لضمان التطبيق والتنفيذ الفعال للممارسات داخل الشركة. يُجري هذا التدقيق مدققين خارجيين مسؤولين عن تقديم تقارير حقيقية وشاملة للإدارة العليا. عينت الشركة مسؤول امتثال يكون دوره هو التأكد من تأدية الموظفين لواجباتهم ومسؤولياتهم مع الامتثال الكامل للسياسات المطبقة من جانب الحكومة والمنظمة.

أخرى من الممكن أن يتعرضوا لها. يمكن من خلال قنوات الإبلاغ السرية هذه، الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية، واستغلال السلطة، وتسريب المعلومات السرية، وأي شكل آخر من أشكال التمييز تجاه أي موظف. كما تُعد أيضاً حرية تكوين العلاقات والروابط عنصراً مهماً للغاية في هذه البيئة المتنوعة. وبالتالي تعمل اتصالات في جميع أسواقها لضمان فتح حوار بين جميع المساهمين. (اتصالات، ٢٠١٧)

تخصص اتصالات خطاً ساخناً يمكن لأي موظف من خلاله الإبلاغ بمصدر مجهول الهوية عن أي قضية أو مخاوف بشأن الإخلال بمدونة قواعد السلوك، كما يتوفر أيضاً مكتب مساعدة يستجيب مباشرة للموظفين في حالة الطلبات العاجلة. يحول مكتب المساعدة المعلومات التي يتلقاها من الموظف إلى قسم/ مدير الموارد البشرية. يناقش مدير الموارد البشرية المسألة مع سلطة أعلى ويقترح الحلول للموظفين المبلغين.



طرحنا مجموعة اتصالات مؤخرًا برامج تقدير ومكافآت جديدة للموظفين. كان لبرنامج المكافآت SPOT Recognition Award (الذي يتيح للمدراء والزعماء تمييز الموظفين بناءً على سلوكهم الإيجابي بما يتماشى مع القيم الجوهرية لمجموعة اتصالات) تأثيراً إيجابياً على استبقاء الموظفين سنة ٢٠١٧ - على وجه التحديد، انخفض معدل استبدال الموظفين لأقل من ٤% (اتصالات، ٢٠١٧).



تحديد القضايا والإبلاغ عنها

تعتبر مجموعة اتصالات نموذجاً حقيقياً للتنوع الثقافي، فهي توظف أشخاصاً من أكثر من ٩٠ جنسية مختلفة. ترحب الشركة بإمكانات موظفيها، وابتكاراتهم، وإبداعاتهم، وتتيح لهم تطبيق وجهات نظرهم المختلفة، وتحثهم بكفاءة على مهاراتهم للتصدي لتحديات العمل الشائكة، ويعتبر موظفو مجموعة اتصالات تجسيداً فعلياً للمجتمعات التي تمارس فيها الشركة نشاطها. لذا، تسعى اتصالات جاهدة لتعزيز عملية توفير فرص عمل ونمو متكافئة للموظفين الموهوبين من مختلف الأجناس، والأعراق، والخبرات العملية. ولضمان تطبيق هذا الأمر، تشجع اتصالات جميع الموظفين على الإبلاغ عن أي سلوك غير مشروع، أو مخالفات مالية، أو انتهاكات لسياسات وإجراءات اتصالات، أو أي جرائم

تُدرِك مجموعة اتصالات أيضاً أن عملية الاستبقاء على الموظفين ودعمهم تعتمد بشكل كبير على توفر فرص تنطوي على تحدٍ داخل ثقافة مبنية على الأداء.

الجامعة:

كليات التقنية العليا

الأستاذ:

بسترا بوكاري

إعداد:

عائشة ناصر عبد الله
سمية أحمد



وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة

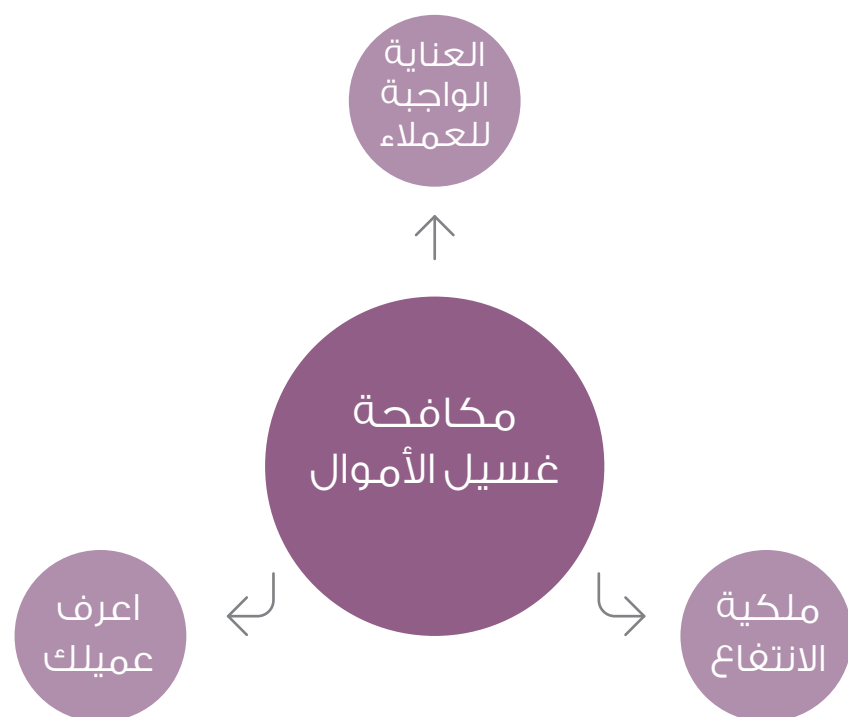
وضع بنك البحرين الإسلامي سياسات مكافحة غسيل الأموال للالتزام بالقواعد واللوائح التي تنص عليها وزارة الصناعة والتجارة (MOIC) ومصرف البحرين المركزي (المجلد الثاني) ونموذج مكافحة الجرائم المالية (CBB) بما يتماشى مع قوانين مملكة البحرين، كما تمثل سياساته للمعايير واللوائح الدولية التي ينص عليها مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، ومجموعة العمل المالي (FATF)، واستبيان مجموعة وولفسبيرغ، ولجنة بازل. تتيح سياسات مكافحة غسيل الأموال المطبقة امتثال بنك البحرين الإسلامي بأسلوب قانوني، وأخلاقي، ومهني. تتطلب الصيرفة الإسلامية ضوابط صارمة لمكافحة غسيل الأموال نظراً لارتفاع المخاطر على الحسابات مثل الصناديق المجمع، والجمعيات الخيرية،

والمجتمعات السياسية والدينية (مكافحة الجرائم المالية، ٢٠١٤).

لذلك، لا يعقد بنك البحرين الإسلامي علاقات مالية إلا مع الهيئات المعتمدة من وزارة التنمية الاجتماعية (MOSD) لضمان ما يلي:

- حماية حقوق المساهمين
- الحد من الجرائم المالية مثل غسيل الأموال (ML)، وتمويل الإرهاب
- النجاح المستمر للمنظمة
- تجنب العقوبات التنظيمية

وبناءً على ذلك، أسس بنك البحرين الإسلامي إدارة الامتثال والحوكمة المسؤولة عن تحديد المعاملات المشبوهة والإبلاغ عنها. يقدم رئيس إدارة الامتثال البلاغات مباشرة إلى لجنة التدقيق والحوكمة والامتثال لمجلس الإدارة (ACGC) ويكون الإبلاغ إلى الرئيس التنفيذي لأغراض إدارية فقط (جلال، الاتصال الشخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨). تُطبق عملية مكافحة غسيل الأموال التابعة لبنك البحرين الإسلامي وأنشطة العناية الواجبة للعملاء (CDD)، وملكية الانتفاع (BO)، واعرف عميلك (KYC) (بنك البحرين الإسلامي، ٢٠١٧).



الشكل ١: عملية مكافحة غسيل الأموال (شرح توضيحي للطلاب)

دراسة الحالة رقم 3:

ممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى بنك البحرين الإسلامي

بنك البحرين الإسلامي BisB

اسم الشركة
المقر الرئيسي
القطاع
عدد الموظفين (2016)
العائد السنوي
النوع

بنك البحرين الإسلامي
المنامة، البحرين
القطاع المصرفي
٣٨٣
٤٢,٩ مليون دينار بحريني
قطاع عام



وصف الشركة

أول بنك إسلامي في البحرين والربع في منطقة مجلس التعاون الخليجي، تأسس بنك البحرين الإسلامي (BisB) سنة ١٩٧٩. تشمل مجموعة عمليات بنك البحرين الإسلامي الخدمات البنكية للأفراد والشركات ويقدم خدماته من خلال ٤ فروع، و٤ مراكز مالية، و٥٦ جهاز صراف آلي (ATM) تشمل بعض هذه الخدمات التمويل الشخصي والتمويل المؤسسي، والمعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية (بما في ذلك، باي بال وخدمات المحفظة الإلكترونية)، وبطاقات الائتمان، وخدمات الاستثمار، وخدمات التحويلات المالية (بنك البحرين الإسلامي، ٢٠١٨). يلعب بنك البحرين الإسلامي من خلال تقديم الخدمات لعملائه، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والشركات الكبيرة، دوراً كبيراً في اقتصاد المملكة طوال السنوات الـ ٣٩ الماضية. يتوجه البنك إلى رقمنة خدماته من خلال منصة رقمية وبنية تحتية متكاملة عبر الإنترنت لعملائه (بنك البحرين الإسلامي، ٢٠١٧). ومع استراتيجياته عبر الإنترنت، لا بد أن يحافظ بنك البحرين الإسلامي على بروتوكولات صارمة لمكافحة غسيل الأموال (AML)، وهو ما توضحه دراسة الحالة هذه.



تشمل عملية اعرف عميلك لدى بنك البحرين الإسلامي الأنشطة التالية:



تطوير السياسة

أنشطة مكافحة غسيل الأموال عبارة عن مجموعة من القواعد، والقوانين، والإجراءات التي تهدف إلى القضاء على الدخل المتولد من أنشطة غير قانونية. تلزم هذه القوانين جميع الهيئات المالية بالامتثال لإجراءات العناية الواجبة للعملاء للتأكد من حمايتهم من أنشطة غسيل الأموال. تتحمل المؤسسات المالية مسؤولية التحقق من صحة مصدر أموال المنظمة، لمراقبة المعاملات المشبوهة والإبلاغ عنها (جلال، تواصل شخصي ، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



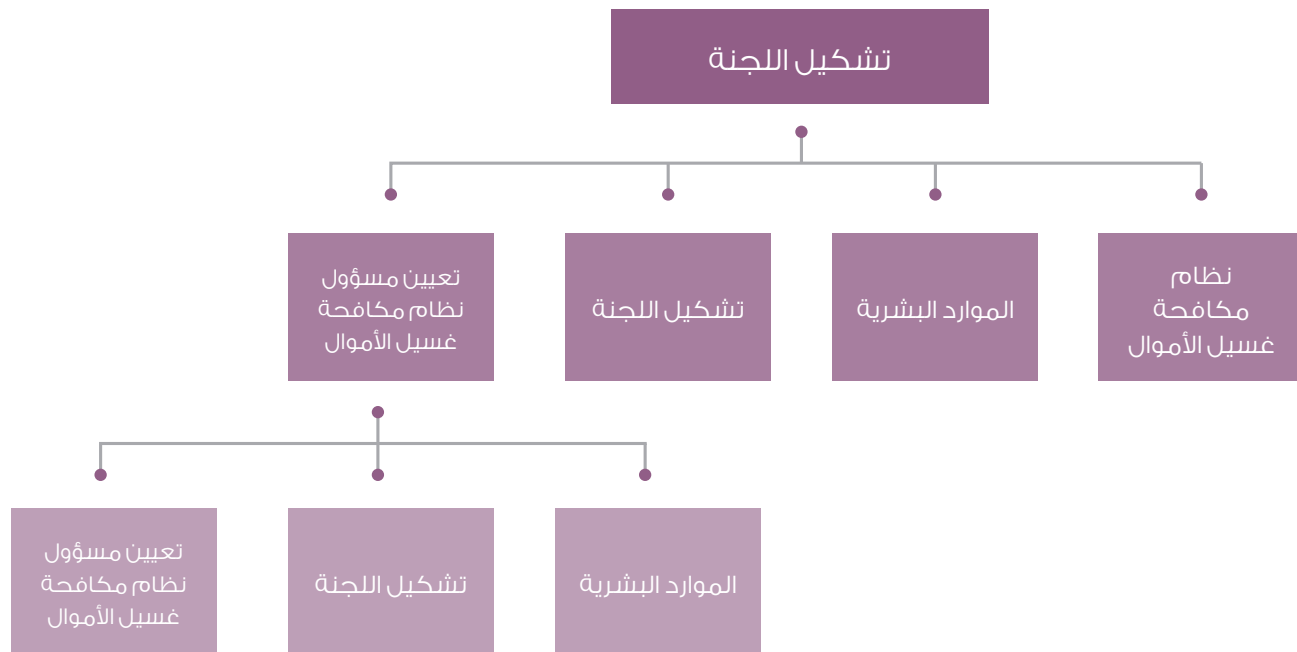
الشكل 3 : عملية تطوير السياسة (شكل توضيحي للطلاب)

يلعب مسؤولو الإبلاغ عن عمليات غسيل الأموال دوراً جوهرياً في تطوير سياسة مكافحة غسيل الأموال باعتباره نقطة الاتصال الأولى فيما يتعلق بالتعامل مع المعاملات المشبوهة، كما يكون مسؤولاً عن ضمان الامتثال اليومي والتقييم المستمر لضوابط مكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب (CFT). وعلاوة على ذلك، يستعين بنك البحرين الإسلامي بشركة استشارية خارجية وبمنصة Bench-Matrix لمراقبة العملاء، والموظفين، والمعاملات، وهو ما يساعد في تطوير تقييمات العناية الواجبة للعملاء/ اعرف عميلك، ومراقبة المعاملات من خلال آليات مدمجة آلياً (جلال ومطر، تواصل شخصي ، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

لدمج سياسات مكافحة غسيل الأموال في بنك البحرين الإسلامي، يتبنى البنك هيكل تنظيمي يضمن اتساق الممارسات في جميع إدارات وأقسام المنظمة، من خلال ضمان مراقبة جميع الإدارات الأساسية لعملية تطوير السياسة والتنفيذ الناجح بواسطة الأفراد (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



الشكل 4: إدارة الامتثال (شكل توضيحي خاص بالطلاب)

يقدم بنك البحرين الإسلامي تدريباً على مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب لجميع موظفيه وفقاً لأنشطة البنك وتباين أنواع عملائه. يقدم رئيس الامتثال تدريباً سنوياً مباشراً لموظفي البنك، وتتراوح عدد مرات محاضرات التدريب بين ٥ و ١٠ محاضرات، بحيث تكون مدة كل محاضرة ٣ ساعات تقريباً. يؤكد التدريب على تثقيف الموظفين بما يلي: ضوابط وإجراءات مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب التابعة لبنك البحرين الإسلامي

- التغييرات في سياسات العناية الواجبة للعملاء
- تعهدات العملاء التي ربما تؤكد صحة إحدى المعاملات المشبوهة داخلياً
- كيفية تقديم بلاغ معاملة مشبوهة (STR) ومتابعة المعاملات المشبوهة
- أحدث نماذج وتوجهات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
- مسؤوليات الموظفين وفقاً لقواعد مكافحة غسيل الأموال، ومكافحة تمويل الإرهاب، ومكافحة الجرائم المالية توثق جميع الدورات التدريبية الواردة أعلاه وتشارك مع أنشطة مكافحة الجرائم المالية لضمان تقديم التدريب لجميع الموظفين الرئيسيين.

يطبق بنك البحرين الإسلامي عملية تدقيق صارمة للتأكد من عدم توظيف أشخاص مرتبطين بأفعال إجرامية. وعلاوة على ذلك، يحصل جميع الموظفين على تدريب مكافحة غسيل الأموال خلال فترة الاختبار (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



تحديد القضايا والإبلاغ عنها

إن آلية التحديد التي يستخدمها بنك البحرين الإسلامي مضمّنة في نظام مكافحة غسيل

الأموال الخاص به، والذي يراقب المعاملات على أساس يومي ويحسب معدل الخطر بناءً على القواعد الموضحة مسبقاً (سيناريوهات). تعتمد هذه السيناريوهات على البيانات السابقة والموضوعة وفقاً للقواعد واللوائح المنصوص عليه في أفضل ممارسات المجال. بمجرد تمرير المعاملة من خلال نظام مكافحة غسيل الأموال، تُفحص المعاملة وفقاً لـ ١٨ سيناريو مختلف، والتي تحدد المعاملات التي يحتمل أن تكون عالية الخطورة. عند تحديد معاملة مشبوهة والإشارة إليها من خلال النظام، يرسل النظام تنبيهاً إلى الموظفين. يغير البنك هذه السيناريوهات ويعززها عند طرح منتجات أو قنوات جديدة (مثل القناة البنكية الإلكترونية الأخيرة التي طرحها البنك) بالإضافة إلى ذلك، تُدمج حسابات بنك البحرين الإسلامي حالياً مع باي بال، وهو ما يتطلب تغيير السيناريوهات ومراقبتها من خلال نظام مكافحة غسيل الأموال لضمان نزاهة جميع المعاملات (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).

يمكن لأي موظف لدى بنك البحرين الإسلامي الإبلاغ عن المعاملات المشبوهة، حيث يقوم الموظف بتعبئة نموذج تقرير داخلي متوفر على الشبكة الداخلية للإبلاغ عن معاملة مشبوهة. يجب أن يحتوي النموذج على تفاصيل المعاملة وسبب الشبهة، ثم يرسل النموذج إلى مسؤول الإبلاغ عن عمليات غسيل الأموال الذي يجري تحقيقاً في المعاملة المُبلغ عنها. في حال التأكد من أن المعاملة مشبوهة، يقوم مسؤول الإبلاغ عن عمليات غسيل الأموال بتعبئة نموذج التقرير الخارجي للإبلاغ عن معاملة مشبوهة وتقديمه إلى السلطات المعنية. ومع ذلك، في حال اتخذ مسؤول الإبلاغ عن عمليات غسيل الأموال قراراً بعدم الإبلاغ عن المعاملة، يجب تقديم مبرر وتسجيله على النظام. تظل هوية الموظف الذي قدم البلاغ عن معاملة سرية سرياً خلال العملية لضمان حمايته. بعد ذلك، يرفع رئيس الامتثال جميع المعاملات المرصودة والمُبلغ عنها إلى لجنة التدقيق والحوكمة والامتثال التابعة لمجلس الإدارة والتي تتعقد على نحو ربع سنوي (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



التطبيق والإنفاذ

تبدأ عملية تطبيق وتنفيذ سياسة مكافحة غسيل الأموال مع مسؤول الإبلاغ عن عمليات غسيل الأموال ورئيس الامتثال ومع ذلك، يتحمل جميع الموظفين مسؤولية ضمان اتباع إجراءات التطبيق الصحيحة لمكافحة غسيل الأموال. يتحمل فريق عمل الامتثال مسؤولية تقديم السياسة وأي تغييرات مستقبلية إلى الموظفين المعنيين، بينما تتحمل الإدارة العليا مسؤولية وضع الضوابط في المناطق الخاصة بالإدارة. يستعين البنك بمدققين داخليين وخارجيين للتأكد من تطبيق وتنفيذ السياسة على أساس ربع سنوي وسنوي على التوالي. وبالإضافة إلى ذلك، تخضع جميع وحدات الأعمال (مثل وحدات خدمات الشركات ووحدات خدمات الأفراد) لمراجعات أنظمة مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب لضمان الامتثال للسياسة (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨) تشمل بعض مهام المراجعة على ما يلي:

- إرسال رسائل بريد إلكتروني متعلقة بالسياسة.
- التحقق من نماذج العينات (فتح الحساب واعرف عميلك).
- الإشراف على عمليات التوثيق وإرسالها إلى رؤساء وحدات العمل للتطبيق والتنفيذ.

في حال أثبتت التحقيقات وجود إخلال بسياسة مكافحة غسيل الأموال، يتخذ بنك البحرين الإسلامي إجراءات ضد الموظفين

والعملاء المتورطين بناءً على الحالة المحددة. ربما تتضمن بعض هذه الإجراءات إلى إنهاء عقد عمل الموظف أو إنهاء علاقة العميل (جلال ومطر، تواصل شخصي، ١٣ ديسمبر ٢٠١٨).



الدروس المستفادة

- ١- يلزم وجود إدارة إبلاغ مستقلة تعمل مع مجلس الإدارة وأنظمة مكافحة الجرائم المالية مباشرة لتصبح جزءاً من مسؤولية البنك لمنع عمليات غسيل الأموال. يؤدي استخدام تقييم مستقل لتسجيل الحالات المشبوهة، ومراقبتها، وتقييمها، ومراجعتها إلى اكتشاف المشكلة بكفاءة وتقديم تعليقات وملاحظات فورية. يُعد هذا الإجراء بمثابة منهج نفعي لحل المشكلات لأنه يقدم أكبر قدر ممكن من المنفعة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص.
- ٢- تتعرض البنوك الإسلامية إلى مخاطر غسيل الأموال لذا يجب تطبيق لوائح صارمة لمكافحة غسيل الأموال لمنع المشكلة لضمان إدارة المسؤولية الأخلاقية.
- ٣- يجب تعزيز ممارسات مكافحة غسيل الأموال وتحديثها بانتظام لضمان تطبيق أعلى معايير الخدمة ومنع أنشطة الاحتيال.
- ٤- يجب إشراك الموظفين من جميع المستويات في عملية صنع القرار الخاصة بسياسة مكافحة غسيل الأموال التابعة لبنك البحرين الإسلامي، حيث يساعد ذلك في تعزيز المسؤولية الشخصية والاجتماعية للموظف.
- ٥- تُعد عملية غسيل الأموال جريمة تؤثر سلباً على المجتمع، لذا يلزم أن تتولى جميع المؤسسات المالية إجراءات المساءلة الكاملة تجاه المشكلة باعتبارها جزءاً من ممارسات العمل الأخلاقي.

إعداد:	الأستاذ:	الجامعة:
مروة الفيحاني سارة المير عائشة سليمان	الدكتورة نجلاء الدسوقي	جامعة البحرين

دراسة الحالة رقم 4: سياسات وممارسات مكافحة غسيل الأموال لدى الغريب الدولية للصرافة

الغريب الدولية للصرافة
AL GHURAIR INT'L EXCHANGE

شركة الغريب الدولية للصرافة
دبي، الإمارات العربية المتحدة
قطاع الصرافة
غير متوفر
سري
منظمة خاصة

اسم الشركة
المقر الرئيسي
القطاع
عدد الموظفين (2016)
الإيرادات السنوية
الحالة

ومستويات التعاون الدولي، وهكذا، لا يمكن تكوين تقدير دقيق لحجم عمليات غسيل الأموال وتمويل الإرهاب على الصعيد العالمي (سكوت، ٢٠٠٦).

يُقدر صندوق النقد الدولي القيمة الإجمالية لعمليات غسيل الأموال على مستوى العالم بين ٢% و ٥% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وهذا الرقم كبير جداً ويتطلب قدراً هائلاً من الاهتمام والإجراءات الوقائية (سكوت، ٢٠٠٦).

بصرف النظر عن الجريمة، يلجأ غاسلوا الأموال إلى التوزيع، والتقسيم، والإدماج في عملية تحويل العائدات غير المشروعة إلى أموال أو بضائع تبدو قانونية (سكوت، ٢٠٠٦). ومن هنا، يجب توفير سياسات وممارسات لمكافحة غسيل الأموال على المستوى العالمي. يجب أن تضع المؤسسات المالية، بما فيها البنوك ومنظمات الصرافة، سياسات وممارسات صارمة لمكافحة غسيل الأموال والالتزام بها.

تستخدم الجهات التي تنفذ عمليات غسيل الأموال قنوات كبيرة لغسيل الأموال، لإرسال أموال غير مشروعة إلى مختلف أنحاء العالم لإخفاء أصلها الإجرامي. وبالإضافة إلى ذلك، يستخدم الذين يرغبون في تمويل الإرهاب أموال قانونية أو غير قانونية لدعم الأعمال الإرهابية. وبالتالي، يختلف هذان العملان اختلافاً طفيفاً فحسب (سكوت، ٢٠٠٦).

يُعد العثور على بيانات مشروعة عن غسيل الأموال تحدياً لأن مثل هذه الأعمال مبنية على السرية ولا تخضع لأي نموذج من نماذج إحصاءات تحليلية. لا تتوفر أي مستندات تتعلق بمسؤولي غسيل الأموال وهؤلاء الذين يقومون بتمويل الإرهاب، فهم لا ينشرون مثل هذه المعلومات على أية منصة. يستخدم الذين يقومون بعمليات غسيل الأموال دول مختلفة لإخفاء العائدات غير المشروعة والحصول على المزايا من الاختلافات بين الدول فيما يتعلق بسياسات مكافحة غسيل الأموال، وإجراءات التطبيق والإنفاذ، وجهود

تدور رؤية شركة الغريب الدولية للصرافة حول التزامها لتلبية الاحتياجات المتعلقة بصرف العملات الأجنبية والحوالات المالية لجميع المساهمين في الأعمال. تقوم ثقافة الشركة على أربعة ركائز أساسية وهي:

- الالتزام والولاء
- الشفافية والكفاءة
- فريق العمل
- الثقة



وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة

وفقاً لسكوت (٢٠٠٦)، تعد عملية غسيل الأموال مفهوم بسيط بشكل أساسي، فهي عملية تُخفي فيها أموال أي نشاط إجرامي عن أصله الحقيقي. تشتمل عملية غسيل الأموال تمويل الإرهاب حين يقدم الدعم المالي بأي شكل من الأشكال لتشجيع الأنشطة المتعلقة بالإرهاب، والتخطيط لها، والاشتراك فيها في جميع أنحاء العالم.



وصف الشركة

تأسست شركة الغريب الدولية للصرافة في أواخر الثمانينيات، وتُعد واحدة من أبرز شركات الصرافة في الإمارات العربية المتحدة، والتي حازت على احترام قطاع الحوالات العامة نظراً لأنشطتها الأخلاقية. تقدم الشركة مجموعة شاملة من المنتجات المالية المبتكرة المصممة لتيسير وتسريع المعاملات للشركات والأفراد.

واليوم، لم تعد الغريب للصرافة مجرد علامة تجارية فحسب، بل مصطلح يدل على الثقة والكفاءة في فروعها المتعددة في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة. تُلبّي الغريب الدولية للصرافة احتياجات آلاف العملاء السعداء يومياً،

تتضمن الخدمات التي تقدمها الغريب الدولية للصرافة ما يلي:

- الحوالات المالية
- صرف العملات الأجنبية
- دفع الفواتير
- برنامج الولاء





تطوير السياسة

يواجه العالم تحدياً قاسياً في معركته مع الإرهاب، والفساد، والإتجار بالمخدرات، وغيرها من أنواع الجرائم الأخرى المنظمة التي تشكل مصدراً للأموال القذرة أو وسائل لاستخدام تلك الأموال. وتمثل أحد الاهتمامات الرئيسية محاربة تمويل الإرهاب والأنشطة الإجرامية الأخرى من جهة، وإخفاء الأموال المتولدة من أنشطة غير قانونية من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق تأسست مجموعة العمل المالي لمكافحة غسيل الأموال عام ١٩٨٩ خلال قمة مجموعة السبعة «G٧» المنعقدة في باريس. تهدف مجموعة العمل المالي إلى تقديم توصيات بالإجراءات حول كيفية مكافحة أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب.

تتماشى سياسة شركة الغرير الدولية للصرافة مع المعايير المقبولة دولياً واللوائح المحلية الصادرة عن الجهات التنظيمية، وهو مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي في دولة الإمارات. اعتمدت مجموعة العمال المالي التابعة لأعضاء مجلس إدارة الشركة سياسات مكافحة غسيل الأموال، والامتثال لمكافحة تمويل الإرهاب، والذي يشمل التقييم المكتوب والطرق التي من المقرر تطبيقها بناء على مخاطر الأعمال، ما يعني أنها يجب أن تكون مصممة خصيصاً للأعمال بما يتماشى مع اللوائح.

يكمّن الهدف من السياسة، المعروفة باسم «سياسة الامتثال»، في وضع سياسات وتوجيهات تفصيلية لتتبعها شركة الغرير الدولية للصرافة. تتطلب هذه السياسة فهم أساسيات سياسات وإجراءات مكافحة غسيل الأموال/ مكافحة تمويل الإرهاب من أجل الكشف عن أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والإبلاغ عنها. كما أنها مطلوبة للامتثال لقوانين ولوائح الإمارات العربية المتحدة فيما يتعلق بأنشطة مكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب، وتتماشى مع القوانين الاتحادية الصادرة عن الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة.



عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

تتمتع شركة الغرير الدولية للصرافة بفهم كامل لعملية مكافحة غسيل الأموال، وتبذل الشركة جهوداً كبيرة في مجال التأمين، وتقييم المخاطر، والتدريب ورفع مستوى الوعي، والاحتفاظ بالسجلات، والرد، والمراقبة، وفحص العقوبات لتحقيق النجاح في أنشطة مكافحة غسيل الأموال في الدولة.

ومن الضروري اتباع عملية مهيكلية لتضمين الممارسات داخل المنظمة حتى يتمكن الموظفون من استخدامها على نحو مستمر. اتخذت شركة الغرير الدولية للصرافة العديد من الإجراءات بهدف دعم عملية تضمين الممارسات في الشركة.

4.1. كانت الخطوة الأولى التي اتخذتها شركة الغرير الدولية للصرافة هي تعيين مدير امتثال يكون مسؤولاً بشكل دائم عن ضمان الامتثال للوائح مكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب. أجرت الشركة اختبار «ملائم ومناسب» قبل تعيين مدير الامتثال، لضمان إلمامه بقدر كبير من المعرفة والخبرة بالمعايير المقبولة لمكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب. تشتمل مهام مدير الامتثال ما يلي:

- تطبيق وتنفيذ سياسات وإجراءات مكافحة غسيل الأموال والامتثال مراقبة وتحليل معاملات الشركة بما يتماشى مع اللوائح والسياسات الداخلية للشركة
- إبلاغ المصرف المركزي لدولة الإمارات العربية المتحدة عن المعاملات المشبوهة التنسيق مع السلطات التنظيمية
- الاستجابة في الوقت المناسب على أي استفسار أو طلب للمعلومات من مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي أو أي هيئة أخرى معنية مثل سلطات إنفاذ القانون.
- تدريب الموظفين

علاوة على ذلك، يقدم مدير الامتثال تقارير دورية إلى إدارة شركة الغرير الدولية للصرافة ومجلس إدارتها. تشتمل هذه التقارير على التغييرات الواردة في اللوائح، إن وجدت، والزيارات التنظيمية أو عمليات التفتيش، والتوجهات المحددة مع التركيز على المخاطر، وضوابط التخفيف من حدة المخاطر، وعدد التقارير الداخلية والخارجية المقدمة، وتفاصيل تدريب الموظفين. وبالتالي، يُعد دور مدير الامتثال دوراً محورياً في تضمين السياسة داخل المنظمة.

4.2. تتمثل الأداة الثانية في الحصول على نموذج اعرف عميلك (KYC) لتعبيته بواسطة العميل. إحدى الأدوات المهمة لسياسات مكافحة غسيل الأموال/ ومكافحة تمويل الإرهاب هي معرفة العميل قبل إجراء أي معاملة. ويشمل ذلك بذل جهود معقولة لتحديد الهوية الصحيحة وملكية الانتفاع للحسابات، ومصدر الأموال، وطبيعة عمل العميل، وغيرها. وفيما عدا تطابق الأسماء، يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لضوابط اعرف عميلك (KYC) في مراقبة معاملات العميل مقارنة بملفاته المسجلة، وسجل معاملات العميل وغيرها.

ويكمّن الهدف من المبادئ التوجيهية لأنشطة اعرف عميلك في منع استخدام المؤسسات المالية عن قصد أو عن غير قصد لأنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، كما تُمكن هذه المبادئ التوجيهية المؤسسات المالية من فهم عملائها ومعاملاتهم المالية.

بعض الجوانب المتعلقة بأنشطة اعرف عميلك تشمل التحقق من أن العميل ليس مدرجاً في أي من قوائم العقوبات المفروضة من السلطات المختصة، وهذا أهم المتطلبات التنظيمية في مسار العمليات اليومية. لذا من الضروري أن يتأكد الجميع من تحديد هوية العملاء الدائمين والعملاء العابرين الذين يجرون معاملات مالية شخصية أو تجارية. يعزز التحديد الصحيح للعملاء قدرة شركة الغرير على إمكانية تعقب الأشخاص المتورطين بعمليات غسيل الأموال، والاحتفاظ بسجلات معاملاتهم. يمكننا الرجوع بسهولة

إلى قواعد البيانات في حال أصبح أي منهم في موضع شبهة أو في حال إجراء تحقيق فعلي من جانب أي سلطة مختصة. والجدير بالذكر أن نشاط اعرف عميلك ليس عملية تطبق لمرة واحدة فقط، بل هي عملية طوال فترة التعامل مع العميل. بالنسبة لشركة الغرير الدولية للصرافة فالأمر ليس خياراً، بل هو أمر إلزامي.

4.3. تتمثل الأداة الثالثة في العناية الواجبة بالعميل، وهي عملية للحصول على تفاصيل ذات صلة بالعميل لضمان إجراء العملية بما يتماشى مع ملفه الشخصي وأنشطته التجارية، مما يضمن أن تكون جميع مصادر الأموال والأغراض المحددة شرعية، بالإضافة إلى التأكد من أن المعاملة لا ترتبط بأي شكل بأنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب أو أي نشاط آخر غير قانوني. بالنسبة لشركة الغرير الدولية للصرافة، تعد العناية الواجبة عملية مستمرة ويجب تطبيقها في مراحل علاقات العميل المختلفة داخل الشركة. يتحمل جميع الموظفين مسؤولية تطبيق العناية الواجبة أثناء التعامل مع العميل، سواء بالنسبة لموظفي الخدمات في الفرع، أو موظفي المبيعات، أو موظفي الامتثال.

تتحمل شركة الغرير الدولية للصرافة، بصفتها مؤسسة مالية، مسؤولية إجراء العناية الواجبة للعملاء لكل عميل من عملائها. يتمثل الهدف من هذه العملية فيما يلي:

- تقييم حجم النشاط التجاري للعميل وطبيعة عمله
 - التحقق من المستوى المقبول أو الملائم لحجم العملية المتوقعة فيما يتعلق بعدد الحوالات المالية وحجمها
 - تقييم حجم الحوالات المالية المرسلة أو المستلمة وعددها والتحقق من أنها ضمن المعقول بالنسبة للأفراد والهيئات سواء كانت متصلة بأعمالهم، أو مهنهم، أو أنشطتهم التجارية.
- تنفذ شركة الغرير الدولية للصرافة العناية الواجبة لجميع أنواع المعاملات.

4.4. تشتمل سياسة مكافحة غسيل الأموال في شركة الغرير الدولية للصرافة على أداة أخرى لتعزيز الأمن وهي: العناية الواجبة المحسنة للعملاء (ECDD). تأتي العناية الواجبة المحسنة للعملاء بأشكال عديدة مثل تجميع معلومات إضافية للتحقق من صحة هوية العميل أو مصدر دخله أو ربما التحقق من وسائل الإعلام السلبية المتعلقة به. تكون عمليات التحقق ذات صلة ومتناسبة مع مستوى المخاطر المحددة، وتوفر الثقة والطمأنينة من خلال التحقق من أي خطر، ومن أنه من المستبعد أن يحدث هذا الخطر.

ثمة عدد من المواقف التي يمكن اعتبارها ذات خطورة عالية على سبيل المثال في حال عدم مقابلة العميل وجهاً لوجه أو عند التعامل مع شخصية بارزة سياسياً. كون عميل ذو خطورة عالية لا يعني أنه متورط في نشاط غسيل أموال أو أي نشاط إجرامي آخر، لكن فرص تورطه بمثل هذه الأنشطة غير القانونية تكون أعلى. وبالتالي، تفحص شركة الغرير الدولية للصرافة، بقدر الإمكان، المعلومات الأساسية وغرض جميع المعاملات الكبيرة والمعقدة وغير المعتادة، وجميع أنماط المعاملات غير المعتادة، التي لا ليس لها هدف اقتصادي أو قانوني واضح.

تشتمل العناية المحسنة على خطوات إضافية للتحقق من صحة المعلومات التي يقدمها العميل، بالإضافة إلى إجراء البحث والاستعلام عن ملف العميل وأعماله المعلنة. يمكن اتخاذ خطوات إضافية مثل استقصاء الفساد أو الاستعلام عن طبيعة العمل، والغرض من استخدام شركة الصرافة – سواء للاستخدام الشخصي أو التجاري، وحجم المعاملات المتوقع، ومنشأ المنتجات والخدمات المتداولة ووجهتها، وتحديد ملكيات الانتفاع، وعلى وجه التحديد العملاء من الشركات، وتحديد حاملي التوكيل، وتفاصيل الشركات التابعة، والشركة الأم، والشركات التجارية الأخرى، وكشوف الحسابات، والتقارير السنوية،

والمراجع البنكية، والزيارات الميدانية، ونسخ الفواتير، وسندات الشحن.

4.5. أداة أخرى مهمة مستخدمة في النهج القائم على تقييم المخاطر. يتيح لك النهج القائم على تقييم المخاطر تحديد المخاطر المحتملة وإجراءات تخفيف حدة هذه المخاطر. تقييم المخاطر هي عملية تحليل للتهديدات المحتملة ونقاط ضعف أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب لأي شركة تتعرض لها. تجري شركة الغرير الدولية للصرافة تقييمات مخاطر مكافحة غسيل الأموال وفقاً لسياسة مكافحة غسيل الأموال في كل مرة يرغب فيها العميل بإجراء معاملة مع الشركة. يهدف ذلك إلى تحديد المخاطر ذات الاحتمالية العالية لغسيل الأموال وتمويل الإرهاب ووضع استراتيجيات لتخفيف حدتها. ربما يشمل ذلك الاحتفاظ بهوية العميل، إذا لزم الأمر، وتحديث معلومات الملكية الانتفاعية، والمراقبة المستمرة لعمليات التمويل التي تنطوي على مخاطر عالية للشركة. في إطار أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، يشتمل النهج القائم على تقييم المخاطر تقييم مخاطر أنشطة الأعمال عن طريق استخدام مصفوفة المخاطر ومهام تخفيف حدة المخاطر لتطبيق الضوابط لمعالجة المخاطر المحددة.

4.6. من الأدوات الأخرى المهمة التي تستخدمها شركة الغرير الدولية للصرافة هي اعرف عميل عميلك. من الأهداف الأخرى المهمة لسياسات مكافحة غسيل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب هو معرفة عميل عميلك قبل إجراء أي معاملة. يكون المستفيد من أي معاملة هو عميل العميل، لذا ينبغي توفير معلومات كاملة عن المستفيد قبل إجراء التحويل المالي. ويقصد بالمستفيد هنا هو المعنى الأشمل، أي الشخص الطبيعي، أو الشركة، أو الشراكة، أو الممتلكات، أو أي كيان آخر معترف به باعتباره كيان قانوني وليس شركة وهمية تتلقى المال فحسب.

وفي حال وجود شكوك، يطلب المزيد من التفاصيل، مثل المستندات الداعمة للشركة المستفيدة، وطبيعة العمل، والعلاقة مع المرسل بالدليل.

4.7. تستخدم شركة الغرير الدولية للصرافة أداة أخرى معروفة باسم مراقبة المعاملات. يتعرض قطاع الخدمات المالية لضغط تنظيمي هائل لتحسين عملية رصد ومراقبة المعاملات وتوسيع نطاقها لأغراض منع أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والكشف عنها. يعد برنامج مراقبة المعاملات المحددة جيداً، عنصراً مهماً في برنامج مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب في شركة الغرير الدولية للصرافة. تُراقب المعاملات بأبسط الأشكال من حيث تجميع المعاملات التي يقدمها العميل ثم تحليلها. يكمن الهدف الرئيسي من هذا الإجراء في التركيز على المخاطر الفعلية، وتوضيح هوية العميل وتصنيف المنتج، وخفض معدل فرص إساءة استخدام شركات الصرافة. تكون المراقبة من خلال عملية آلية أو يدوية لتحديد المعاملات غير المعتادة والاتجاهات المختلفة في معاملة واحدة أو مجموعة من المعاملات.

أثناء تحليل المعاملات، يتوجب على مدير الامتثال أن يضع الأسئلة الخمسة التالية بعين الاعتبار، الأسئلة هي:

- من هو العميل؟ ما هو ملف تعريف العميل؟ هل العميل شخص أم شركة؟
- ما هو المنتج الذي يستفيد منه العميل، أو ما هي الحوالة المالية، أو صرف العملة الأجنبية، أو أي منتج آخر؟
- من أين تجري عملية تحويل الأموال للعميل؟ هل كان التحويل من أماكن ذات مخاطر عالية؟ هل هناك سبب وجيه لتحويل الأموال؟
- لماذا يجري العميل عملية تحويل الأموال؟ هل المعاملة منطقية اقتصادياً، وما هو الغرض المتوقع؟

- إلى من توجه المعاملة، ومن هو المستفيد منها؟ من هو المستفيد النهائي؟

4.8. تستخدم شركة الغرير الدولية للصرافة العقوبات والقوائم السوداء للحد من فرص غسيل الأموال.

وباعتبارها مؤسسة مالية، فإنها تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع المالي الدولي، ومسؤولية المشاركة في أنشطة فلترة القوائم المرصودة. ويتضمن ذلك فحص الأسماء والعناوين ومقارنتها بقوائم العقوبات والقائمة الداخلية، التي تجمع وتُحدَّث بصورة دورية، بهدف تحديد الأفراد والكيانات المعينة والمحظورة، والكيانات الأخرى ذات الخطورة العالية والتي من المحتمل أن تشكل تهديداً على المجتمع الدولي ككل. وللتأكد أيضاً من عدم وجود اسم العميل في أي من قوائم العقوبات المحدثة، تُفحص الأسماء آلياً وتُقارن أسماء المرسلين والمستفيدين لكل معاملة مع قائمة العقوبات.

4.9. من الأدوات الأخرى المهمة التي تستخدمها شركة الغرير الدولية للصرافة هي أداة أعرف موظفك (KYE). يمثل الموظفين أمناء أي منظمة، وهم واجهة أي شركة، كما يمثل الموظفون الذين يتمتعون بنزاهة عالية رأس المال البشري الحقيقي لأي منظمة. توظف شركة الغرير الدولية للصرافة سياسات قوية وفعالة لبرنامج أعرف موظفك لتجنب تهديد أنشطة الاحتيال داخل المنظمة. تتخذ الغرير الدولية للصرافة المراحل التالية:

- **مرحلة ما قبل التوظيف:** تتحقق الشركة في هذه المرحلة من المراجع باستخدام المصادر الداخلية للمنظمة أو من خلال وكالات خارجية.

- **التحقق من المراجع:** عند التحقق من مراجع الموظف المحتمل، تتحقق الشركة من وجود أي إدانات جنائية للموظف من عدمه.

تحصل شركة الغرير الدولية للصرافة على شهادة بحث الحالة الجنائية الصادرة عن مركز الشرطة التابع لآخر عنوان محل إقامة للموظف المحتمل.

- **أثناء الخدمة:** بالرغم من تطبيق عمليات التحقق من المراجع، تجري شركة الغرير الدولية للصرافة عمليات فحص عشوائية للتأكد من أن الموظف قادر على تحمل المسؤولية ليكون أحد أمناء المنظمة. تؤمن شركة الغرير الدولية للصرافة أن هذه الممارسات هي أفضل ممارسات الإدارة الرشيدة لرصد أداء الموظف ومعرفة حافزه الأساسي.

- **سلوكيات الموظف:** هناك بعض العلامات التي تشير الى ضرورة التحقق من سلوكيات الموظف، مثل حدوث تغير في سلوك الموظف، وتغيير في نمط حياته، وطلب الموظف الحصول على قروض وبطاقات ائتمان بصورة متكررة، والحماس المفرط والعلاقات المبالغ بها مع عملاء محددين، والعمل لساعات طويلة، والحضور مبكراً قبل وقت العمل، والبقاء في العمل إلى أوقات متأخرة، وتعريض البيانات ونزاهة النظام للخطر، كل هذه الأمور تعتبر مؤشرات لصاحب العمل ليتحقق من الموظف.

4.10. تستخدم شركة الغرير الدولية للصرافة أداة تدريب الموظفين مرتين سنوياً على الأقل، لتزويد الموظفين بالتدريب اللازم

على الأمور ذات الصلة بأنشطة غسيل الأموال. يساعد ذلك في تمكين الشركة من محاربة أنشطة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، من خلال تزويد الموظف بالدراسة الكاملة لجميع القواعد واللوائح ذات الصلة.



تحديد القضايا والإبلاغ عنها

تولي شركة الغرير الدولية للصرافة اهتماماً كبيراً بفهم أهمية تعريف القضايا المتعلقة بالنزاهة والإبلاغ عنها. تتبع شركة الغرير الدولية للصرافة المبادئ التوجيهية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي لأغراض تحديد الهوية والإبلاغ.

وفقاً للمبادئ التوجيهية لشركة الغرير الدولية للصرافة، يجب الحفاظ على جميع المعاملات المشبوهة سرية بالكامل ويجب عدم إبلاغ أي شخص بأن بلاغاً بمعاملته أرسل إلى المصرف المركزي باعتبارها معاملة مشبوهة. يُعد عدم الامتثال جريمة جنائية، ويجب اتخاذ الإجراءات اللازمة ضد الموظف المخالف، مع إبلاغ مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي إذا لزم الأمر. إن تنبيه الموظف للعميل بأن أحد معاملاته قيد فحصها فحصاً دقيقاً لاحتمال تورطها في عمليات مشبوهة لغسيل الأموال أو تمويل الإرهاب، يعتبر جريمة. ربما يؤدي تنبيه الطرف المشتبه به إلى توقيف عقوبة السجن أو عقوبات جنائية بالموظف طبقاً للوائح.

في حال علم شركة الغرير الدولية للصرافة بأي من هذه القضايا، تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة في الحال.

المالية وغير المالية المتوفرة في سجلاتها، وعلى وجه التحديد المتعلقة بأي من الأسماء الواردة في هذه القائمة.



الدروس المستفادة

كانت النتائج الرئيسية لشركة الغرير الدولية للصرافة إيجابية، حيث أن الشركة تلتزم بجميع اللوائح باهتمام كبير وبصفة مستمرة. تعود هذه النتائج الرئيسية، وفقاً لمدير الامتثال، إلى الالتزام الصارم بدليل السياسة الداخلية. استخلصت أيضاً بعض الدروس الأخرى من خلال الاطلاع على سلوكيات المنافسين في السوق. تعاني بعض المنظمات التي تجرأت على انتهاك القواعد واللوائح من عقوبات كبيرة تصل إلى حد إغلاق المؤسسة.

في حالة شركة الغرير، يكمن مفتاح النجاح في تعزيز الأنظمة الداخلية، وتوخي الحذر بشأن تغيرات السوق، وسياسات الحكومة، وتقديم تدريبات مناسبة للموظفين، ومعرفة العميل جيداً.



إعداد:

سيد محمد عمار
سيد أحمد

الأستاذ:

دكتور/ كاكول آغا

الجامعة:

كلية الأفق الجامعية



دراسة الحالة رقم 5: سياسات وممارسات مكافحة الفساد لدى شرطة دبي



اسم الشركة
المقر الرئيسي
القطاع
عدد الموظفين (2016)
الإيرادات السنوية
الحالة

شرطة دبي
دبي، الإمارات العربية المتحدة
قطاع حكومي
أكثر من 23,000
كيان تموله الحكومة
مملوكة للحكومة



الملف التعريفي للشركة

شرطة دبي واحدة من قوات الشرطة الأكثر تقدماً وتطلعاً للمستقبل في المنطقة حالياً. تأسست شرطة دبي في ١ يونيو ١٩٥٦ واتخذت من «قلعة نايف» مقراً لها، ولا يزال المقر مستخدماً حتى اليوم باعتباره مركزاً للشرطة، ولا تقل قوته عن ٥٠ شرطياً في مركز الشرطة (الذيب، ٢٠٠٦). ومنذ ذلك الحين، تعمل شرطة دبي على تحسين أداؤها وأصبحت مؤسسة أمنية قوية. أصبح اليوم مقرها الرئيسي في منطقة الطور الشمالي، في شارع الاتحادية في دبي.

وحسب قوانين المدينة، تخضع شرطة دبي للولاية القضائية لحكومة دبي، من خلال التكامل التشغيلي مع وزارة الداخلية (Mol) بموجب حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقة العمل الوطيدة مع الإدارة العامة للدفاع المدني - دبي ومؤسسة دبي لخدمات الإسعاف.

يُظهر شعار شرطة دبي قارباً تحيط به أمواج هادئة وطقس رائع. تمثل الأغصان النمو، والعطاء، والرفاهية، لتشكل الدائرة المحيطة بالقارب الشرعي المعروف جيداً، بينما تجسد الأمواج الأمن والسلامة في المجتمع. وترمز الخطوط الإضافية في القارب الشرعي إلى

بيئة آمنة تغمرها السعادة وتتميز بالابتكار (الشوك، ٢٠١٨).

هناك أكثر من خمسة عشر إدارة في شرطة دبي، تخضع جميعها لإشراف اللواء عبد الله خليفة المري، القائد العام لشرطة دبي. فيما يلي الثلاث إدارات الرئيسية: الإدارة العامة للعمليات، والإدارة العامة للذكاء الاصطناعي، والإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية. تُعد الإدارة العامة للعمليات هي جوهر شرطة دبي، باعتبارها مسؤولة عن جميع الاستدعاءات العاجلة، والسيطرة على حركة المرور، وخدمات التحقيقات، والاستدعاءات العامة. الإدارة العامة للذكاء الاصطناعي هي من أحدث الإدارات المنشأة حديثاً، إلا أنها أيضاً من الإدارات التي تطورت سريعاً:

«بحسب الخطة الإستراتيجية لعام ٢٠٣١، ستُستخدم طرق الذكاء الاصطناعي بنسبة ١٠٠% في جميع المجالات في الشرطة بما في ذلك: الأمن، والتنبؤ بوقوع الجرائم، والحوادث المرورية، وتطوير أفضل التقنيات وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تلبي احتياجات الأشخاص محلياً وعالمياً. كما سيُستخدم أيضاً لتعزيز مهارات المسؤولين للتعامل مع وسائل الذكاء الاصطناعي داخل إدارات شرطة دبي» (أجاريب، ٢٠١٧).

وأخيراً، تتعامل الإدارة العامة للتحريات والمباحث الجنائية مع الجرائم ذات الطبيعة الخطيرة، بما في ذلك أنشطة غسيل الأموال وأساليب منع الجريمة.

حازت شرطة دبي على العديد من الجوائز التي ساهمت في الاعتراف بها محلياً وعالمياً. كانت شرطة دبي هي أول شرطة عربية تؤسس أساليب التحقيقات الجنائية التالية:

- تطبيق اختبار DNA في تحقيقاتها واستخدام البصمة الإلكترونية
- إنشاء إدارة لحقوق الإنسان
- استخدام خدمات نظام تحديد المواقع العالمي (GPS)
- تقديم خدمات إلكترونية متنوعة
- تنفيذ شرطة دبي من تجربة قوات الشرطة الموجودة حول العالم (لمحة عامة، ٢٠١٦)



وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة

تُعد مكافحة الفساد ومكافحة الرشوة من الموضوعات ذات الأهمية القصوى لمؤسسة مثل شرطة دبي، التي لا يمكنها التهاون أو التغاضي عن أي من أوجه القصور حيث يكمن أساس عمل الشرطة في الحفاظ على الأمن والسلامة داخل الدولة فضلاً عن حماية المجتمعات والأفراد.

وبحسب مواد قانون العقوبات، يُعرف الفساد بأنه «كل موظف عام أو مكلف بخدمة عامة

طلب أو قبل لنفسه أو لغيره عطية أو مزية من أي نوع عقب تمام العمل أو الامتناع عنه إخلالاً بواجبات وظيفته» (المادة رقم ٢٣٥ من قانون العقوبات لدولة الإمارات العربية المتحدة). وبناء على الرائد ماجد بن رضا، رئيس قسم التسجيل الجنائي بمركز شرطة المرقبات، يُعرف الفساد بأنه شكل من أشكال الرشوة، والتي تُقدم خدمة مقابل الحصول على منفعة. قد تكون هذه المنفعة في شكل أموال، أو هدية، أو أي شكل آخر من أشكال الخدمات الأخرى في المقابل.

تتبع شرطة دبي سياسة قوية للغاية وحكيمة جداً لمكافحة الفساد والرشوة، والتي جعلتها واحدة من أقوى قوات الشرطة في المنطقة. وبالتالي تُطبق سياسة مكافحة الفساد والرشوة قولاً وفعلًا مع تطبيق نهج عدم التسامح مطلقاً. وبحسب التقارير الإعلامية، فإن حالات الفساد والرشوة نادرة نظراً للسياسات الصارمة، والدورات التدريبية، وتطبيق المساءلة. أكد الرائد ماجد أن مثل هذه الحالات نادرة الحدوث - تكاد تكون منعدمة - في وجود السياسات والبيئة الحالية.

الهدف من وجود قوات الشرطة هو ضمان تطبيق القوانين التي تفرضها الحكومة على المجتمع، ونشر عقيدة الحوكمة وأوامرها في المجتمع. ولقد أمكن ذلك من خلال فريق ضباط يتمتع بالكفاءة، لا يقتصر الأمر على كون هؤلاء الضباط مجهزين، ومزودين بالمعرفة، ومدرّبين جيداً، ولكن يجب أن يكونوا بمنأى عن السلوكيات غير الأخلاقية مثل الرشوة.



تطوير السياسة

تُطبق المواد ٢٣٤ و ٢٣٥ و ٢٣٦ من قانون عقوبات دولة الإمارات العربية المتحدة على جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية وموظفيها. أوضح الرائد ماجد أن قانون العقوبات يغطي الفساد وأعمال الرشوة من خلال مواده، كما يخضع موظفي شرطة دبي لهذه المواد في حال حدوث أي واقعة فساد أو رشوة.

إن سياسة مكافحة الرشوة والفساد المعتمدة في شرطة دبي مستوحاة من مؤسسات الشرطة في مصر، وفرنسا، والمملكة المتحدة، ومع ذلك، تُطبق الشرطة تعديلات ملائمة اجتماعياً لتناسب مع الأوضاع المعاصرة. إذا كانت شرطة دبي بحاجة إلى سياسة داخلية أو رفعها بموجب قوانين دولة الإمارات العربية المتحدة، يتم ذلك في إدارة حقوق الإنسان، بعد إرسالها إلى لجنة التشريعات في دبي والتي ستقوم بدراستها جيداً والتأكد من السياسة تندرج ضمن قوانين دولة الإمارات العربية المتحدة. وأخيراً، تُرسل السياسات إلى المجلس التنفيذي لاعتمادها من قبل الرئيس، صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان.



عملية تضمين الممارسة داخل المنظمة

في المنظمة التي تضم أكثر من ٢٣,٠٠٠ موظف، يصعب الإبلاغ الفعال بأي تحديثات عن أفضل الممارسات، والسياسات، والرسائل التذكيرية الداخلية الأخرى لجميع الموظفين. وبالتالي، تمتلك شرطة دبي موقعاً إلكترونياً على الشبكة الداخلية يُمكن الوصول إليه

من قبل الموظفين الداخليين فقط. وقبل التعيين، يدرس جميع رجال وضباط الشرطة القانون خلال فترة تدريبهم العسكري، بينما يحصل الموظفون المدنيون على معلومات عن هذه السياسات من خلال الشؤون الإدارية. من الضروري الحصول على الرسائل التذكيرية المتعلقة بما هو مقبول وما هو غير مقبول بصورة منتظمة لضمان الامتثال للمعايير القانونية والأخلاقية.

ذكر الرائد ماجد بن رضا أن الموقع الإلكتروني للشبكة الداخلية يوضح أن شرطة دبي تقف بحزم أمام الفساد عن طريق تذكير الضباط والموظفين بالقواعد والعقوبات التي تعقب الإخلال بالقوانين. سكما تُعقد أيضاً مؤتمرات ربع سنوية ونصف سنوية حيث يتم تذكير الموظفين بالسياسات الصارمة لمكافحة الفساد والرشوة. تصل التحديثات إلى موظفي شرطة دبي عبر رسائل البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني على الشبكة الداخلية. ومن الضروري اتباع شرطة دبي لقواعد عدم التسامح مطلقاً في أي موقف يضم الرشوة أو شكل من أشكال الفساد. ووفقاً لدراسة أجريت في عام ٢٠١٧، أحتلت دولة الإمارات العربية المتحدة المركز العاشر لأفضل نوعية حياة. ومن المتوقع أن تصبح أكثر الدول الأمانة في المنطقة العربية، بحيث يكون تصنيفها أعلى من الولايات المتحدة أيضاً (السركال، ٢٠١٧) فيما يتعلق بهذا الشأن، تعمل دولة الإمارات باتساق للحفاظ على اسمها ضمن التصنيفات الأولى سنوياً.

وفي قاعدة الموظفين الهائلة كما في شرطة دبي، ليس من السهل التأثير في سلوكيات جميع الموظفين والضباط نظراً لعددهم. ووفقاً للرائد ماجد، فمن النادر العثور على موظف متهم بقضية رشوة، لأنهم يسعون جميعاً للمساهمة في سلامة المدينة بقدر عالٍ من النزاهة واحترام الذات. وعلاوة على ذلك، تُقدم الحكومة أجور مغرية للموظفين مع مراعاة التضخم وتكلفة المعيشة في دبي. تساعد الأخلاق العالية، والرصد، والأجور الجيدة مجتمعين تمنع الموظفين من الاشتراك في أنشطة الفساد والرشوة.

كما أدى استخدام التقنيات الحديثة في العديد من أقسام وخدمات شرطة دبي إلى أدنى حد من وقوع الحوادث التي تنطوي على الفساد، والرشوة، وسوء استخدام السلطة تتطلب الأنظمة والتطبيقات الذكية موظفين لتسجيل جميع البيانات المتعلقة بالمعاملات وإنشاء مساراً لأحد الأنشطة التي تتبع السلوكيات غير الأخلاقية.



تحديد القضايا والإبلاغ عنها

وعلى الرغم من وجود رسائل تذكيرية مستمرة بمدى أهمية اتباع القواعد، لا يزال هناك بعض الانتهاكات والمخالفات لأحكام القانون. وبالتالي، تعمل شرطة دبي باستمرار على تذكير الضباط والموظفين في اجتماعات

نصف سنوية بشأن السياسات ومدى أهمية أن تكون جديراً بالثقة ونزيهاً. وخلال هذه الاجتماعات، تُعرض جميع الحوادث والأحداث التي وقعت مع موظفين آخرين في إشارة إلى تضمين جميع النتائج ذات إجراءات معنية. كما تُشجع شرطة دبي أيضاً عدم التردد في إبلاغ المديرين بشأن رؤية أي موظف متورط في أعمال رشوة أو أي نوع من أنواع الفساد. في حال معرفة أي موظف بتورط موظف آخر في أي مخالفة، يتم تشجيعه دائماً للإبلاغ عنه باستخدام نظام الإبلاغ المبكر، حتى يتمكن الموظف من إبلاغ الوحدة أو الأشخاص المختصين ومن ثم إجراء التحقيقات في حال متابعة القضية. وبمجرد الحصول على المعلومات، أو في حال الاشتباه في أحد الموظفين بسبب سلوكيات غير أخلاقية، تبدأ وحدة الرقابة الإدارية في رصد سلوكيات الموظف ومتابعة أعماله. وفي حال معرفتهم بأن الموظف يحصل على أي نوع من أنواع الرشوة، تبدأ الإدارة في اتخاذ أي إجراءات إدارية أو قضائية لازمة.





الدروس المستفادة

تتخذ شرطة دبي نهج عدم التسامح مطلقاً مع أعمال الفساد والرشوة داخل صفوفها، ووضع إجراءات وبروتوكولات للتصدي لأي من هذه الحالات. وثمة برامج موضوعية لتدقيق المعاملات وأوراق العمل لتجنب الفساد. تناقش عادة الاجتماعات المستمرة ورسائل التذكير قواعد المحاكمات والانتهاكات بصورة منتظمة لتساعد على ضبط سلوكيات الضباط والموظفين.

يساعد تطبيق شرطة دبي Dubai Police App المتوفر لنظامي التشغيل iOS وAndroid، بعدة طرق عن طريق من خلال ضمان أن التطورات التكنولوجية ستقلل أي محاولات للانخراط في سلوكيات غير أخلاقية مع موظفي الشرطة. يسمح البرنامج باشتراك المجتمع رقمياً مع خدمات الشرطة مثل سداد الغرامات المرورية والحصول على شهادات بحث الحالة الجنائية، وطلب شهادة فقدان، وغيرها من الخدمات الأخرى (الشوق، ٢٠١٧). وعن طريق تقديم مثل هذه الخدمات رقمياً، سيحصل الناس على احتياجاتهم من خلال الشرطة عبر الإنترنت بدلاً من احتمالية اللجوء إلى سبل غير قانونية مثل رشوة موظفي الشرطة.

إعداد:

سيد محمد عمار
سيد أحمد

الأستاذ:

شاهد بشير

الجامعة:

كليات التقنية العليا (الجرم
الجامعي للسيدات بحبي)

وبالإضافة إلى هذا التطبيق، يُقدم أيضاً مركز الشرطة الذكي () العديد من الخدمات للأشخاص بدلاً من زيارة مراكز الشرطة والتعامل مع الموظفين، فإنهم يتعاملون مع تقنيات ذكية. وعلى الصعيد الآخر، عند تطبيق سياسات الاخلاق والحوكمة في جميع الإدارات والمراكز، تساعد التكنولوجيا في متابعة نزاهة الموظفين وسلوكياتهم. وأوصى الرائد ماجد بشدة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة في خدمات الشرطة في جميع المناطق، بدءاً من منع وقوع الجرائم وصولاً إلى المقاضاة، وذكر أنه كلما ارتفع معدل استخدام التكنولوجيا، انخفض معدل احتمالية سوء استخدام نفوذ الشرطة.

تتبع شرطة دبي سياسة قوية للغاية وحكيمة جداً لمكافحة الفساد والرشوة، والتي جعلتها واحدة من أقوى قوات الشرطة في المنطقة.



تطبيق السياسة

يُمكن الهدف في وجود الشرطة إلى التأكد من اتباع الأشخاص في المجتمع لأحكام القانون. ولكن عندما يكون موظفي الشرطة هم من يحاولوا التهرب من تطبيق القانون، تشرع شرطة دبي في تطبيق إجراءات تصحيحية للموظف الذي يستغل مهامه ووظيفته للحصول على رشوة أو منفعة من خلال عمله.

أولاً، إذا كان الشخص المشتبه به يعمل في الشرطة، وسيحصل على نصف أجره عن هذه الفترة. وخلال هذه الفترة، يتم إعداد ملف جنائي بقضايا الفساد أو الرشوة واستغلال النفوذ الوظيفي. ومن ثم سيتم تحويل



القضية إلى المحكمة في غضون أسبوعين. ومن ثم سيتخذ القاضي قراره إذا كان يجب استمرار إيقافه عن العمل أو يُمكن إطلاق سراحه بكفالة.

وبعد ذلك، تُتابع المحكمة التقاضي في هذه الدعوى حتى إصدار الحكم. يتعلق الأمر بلائحة الإجراءات الداخلية ذات الصلة بحقيقة حصول المشتبه به على مزايا من خلال وظيفته عن طريق الاستفادة من المحاكمات العسكرية. يتشكل مجلس المحاكم العسكريين من رئيس المجلس واثنين من كبار الضباط. وبحكم الإدانة، عادة ما فصل المشتبه به أو طرده من الخدمة في الشرطة.

وتتحمل وحدات الرقابة الإدارية مسؤولية التأكيد من تطبيق وتنفيذ سياسات مكافحة الفساد ومكافحة الرشوة داخل الشرطة. وتتمثل مهمتهم في إجراء تحقيقات مع الموظف المتهم، والذي سيتم تحويله إلى النيابة العامة.

كيفية الانضمام

تعمل مبادرة بيرل دون كلل
في سعيها لتعزيز الثقافة
المؤسسية فيما يتعلق
بالمساءلة والشفافية لتحسين
النتائج الاجتماعية والاقتصادية
على مستوى منطقة الخليج.

مؤسسة بيرل هي مؤسسة فرعية للأعمال التجارية، وبدون
مساهمة ودعم الشركاء، لن تصبح قادرة على تطوير البرامج ذات
الصلة وأن تصبح داعمة للشركات التجارية العاملة في منطقة
الخليج.
تتشارك شبكة شركاء مبادرة بيرل رؤيتها وقيمتها وتتوسع من
خلال الاعتراف بالحاجة إلى تحسين معايير وممارسات الحوكمة
المؤسسية في القطاع الخاص على الصعيد الإقليمي.

من خلال الانضمام على مبادرة بيرل
بصفة شريك، تتمكن المنظمات من
القيام بما يلي:

- الانضمام إلى مجلس الإدماج
ومجلس المديرين التنفيذيين
للمساهمة في أنشطة مبادرة
بيرل وفي نفس الوقت التواصل
وتكوين العلاقات مع الشركاء
الآخرين.
- نشر قيادة فكرية مشتركة،
ومقالات الرأي والافتتاحيات،
والإصدارات الصحفية.
- تلقي الخطط الأولية للأنشطة
ودعوات حضور الفعاليات.
- التعاون في إعداد ونشر التقارير
الرئيسية.
- المشاركة في مؤتمرات مبادرة
بيرل السنوية.
- تعزيز فرص التحدث في
الفعاليات الإقليمية.
- تصبح جزءاً من ائتلاف يعمل
على رفع مستوى الوعي
بقيمة المساءلة والشفافية
المؤسسية في منطقة الخليج.
- الحصول على امتياز الوصول
إلى المجتمع مع أحدث روى
متعلقة بأفضل ممارسات
الحوكمة المؤسسية.
- ترك إرث من أجل تطوير الطلاب،
وقادة الغد.

لمشاركة مبادرة بيرل واستكشاف فرص
الشراكة، يُمكنك التواصل من خلال:
enquiries@pearlinitiative.org

لمعرفة المزيد عن مبادرة بيرل...

تابعنا على تويتر
<https://twitter.com/PearlInitiative>

تابعنا على الفيسبوك
<https://www.facebook.com/pearlinitiative>

انضم إلى محادثتنا على لينكدإن
<https://www.linkedin.com/company/the-pearl-initiative>

اشترك على قناتنا على اليوتيوب
<https://www.youtube.com/user/pearlinitiative>

اطلع على كل ما هو جديد خاص بنا على إنستغرام
<https://www.instagram.com/thepearlinitiative>

شركاء مبادرة بيرل

لغاية أكتوبر 2019





PO Box 26666, Sharjah, United Arab Emirates
Tel +971 6 515 4605 **Fax +971 6 572 6000**
enquiries@pearlinitiative.org **www.pearlinitiative.org**