

مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج

منطقة الخليج 2017



دراسات حالة أعدها الطلاب
حول الممارسات الجيدة في الموضوعات التالية:
الممارسات المؤسسية الجيدة
المساءلة والشفافية

مسابقة دراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج منطقة الخليج 2017

دراسات حالة أعدها الطلاب
حول الممارسات الجيدة في الموضوعات
التالية:
الممارسات المؤسسية الجيدة
المساءلة والشفافية

سلسلة مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية

تقرير حول الممارسات المؤسسية الجيدة في أنحاء منطقة الخليج في:

- سياسات مكافحة الفساد
- العناية الواجبة تجاه الغير
- الممارسات العمالية الأخلاقية
- مكافحة غسل الأموال

فريق تحرير دراسات الحالة:

كارلا كوفيل، المديرية التنفيذية لمبادرة بيرل
غدي خليلي، مساعد برامج في مبادرة بيرل

© 2018 مبادرة بيرل. جميع الحقوق محفوظة.

شكر وتقدير:

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لشركة سيمنز، لدعمها لنا في إعداد هذا التقرير والتزامها بتعزيز الممارسات المؤسسية الجيدة في المنطقة، ولجنة التحكيم المكونة من السيد باتريك شلهوب، الرئيس التنفيذي لمجموعة شلهوب، والدكتور عبد الرحمن جواهري، رئيس شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات والسيد حامد بن سلطان البوسعيدي، المدير التنفيذي لمركز عمان للحوكمة والاستدامة بسلطنة عمان، لما خصصوه من وقت لتقييم دراسات الحالة وما أبدوه من التزام بذلك.

كما نتقدم بالشكر للجهات التالية:

- جميع الجامعات المشاركة
- أعضاء هيئات التدريس لتشجيعهم الطلاب ودعمهم ومراجعة أعمالهم
- المؤسسات التي دعمت الطلاب في بحثهم

قام بتصميم التقرير وإعداد رسومه التوضيحية وتخطيطه رومي غلبوني.
ترجمة محمود شحاتة

إخلاء المسؤولية وقيود التقرير:

لا يجوز نسبة الاستنتاجات والأحكام المنصوص عليها في هذا التقرير إلى مبادرة بيرل ومجلس محافظيها وشركائها وموظفيها، وهي لا تمثل بالضرورة آراءهم. ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا تتحمل أية مسؤولية عن أية آثار تترتب على استخدامها.

www.pearlinitiative.org

المحتويات

- 6 مقدمة بقلم كارلا كوفيل
- 8 توطئة بقلم شادي الداود
- 10 نبذة عن المسابقة
- 12 ملخص تنفيذي
- 14 دراسة الحالة الأولى
ممارسات العمالة الأخلاقية في شركة العربي الوطني للاستثمار
- 22 دراسة الحالة الثانية
مدونة قواعد السلوك في البنك السعودي الفرنسي
- 28 دراسة الحالة الثالثة
تدابير مكافحة غسل الأموال في شركة البحرين المالية
- 34 دراسة الحالة الرابعة
مدونة قواعد السلوك في كيه بي أم جي
- 56 نبذة عن مبادرة بيرل

مقدمة

في إطار سلسلة تقارير مبادرة بيرل حول الممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية، يطيب لنا عرض نتيجة مسابقة مبادرة بيرل لدراسات الحالة للطلاب على مستوى منطقة الخليج لعام 2017.

عكفت مبادرة بيرل خلال النصف الثاني لعام 2016 على إجراء مسابقة لطلاب الجامعات والكليات العليا في مختلف أنحاء منطقة الخليج لبحث وإعداد وتقديم دراسات حالة حول الممارسات المؤسسية الجيدة في مجال المساءلة والشفافية في الشركات العاملة في منطقة الخليج.

وتماشياً مع رسالة مبادرة بيرل، تهدف مسابقات دراسات الحالة للطلاب إلى مواصلة بناء قاعدة معرفية من دراسات الحالة التي تبحث في ممارسات الأعمال الجيدة في المنطقة، وإلى تعزيز قدرات قادة أعمال المستقبل وإلهامهم.

وتهدف مسابقة دراسات الحالة للطلاب بصفة خاصة إلى تحقيق ما يلي:

- المساهمة في توثيق ممارسات المساءلة والشفافية المؤسسية في منطقة الخليج وزيادة المعرفة بها
- إشراك وإلهام طلاب إدارة الأعمال في فهم التطبيق العملي لممارسات النزاهة والأخلاق والحوكمة المؤسسية والشفافية والمساءلة في ظل بيئة العمل
- توطيد الصلات بين طلاب إدارة الأعمال والشركات
- مكافأة الطلاب على أدائهم
- تكريم الشركات التي تطبق ممارسات المساءلة والشفافية في مجال الأعمال



تُعد الرؤية
المقدمة
مساهمة
قيمة في
قاعدة المعرفة الخاصة
بالممارسات التجارية
المسؤولة في المنطقة."

وقد أتاحت لنا مسابقة دراسات الحالة لهذا العام الفرصة للعمل مع جامعات وطلاب وشركات ملهمة من مختلف أنحاء منطقة الخليج، استناداً إلى مسابقات دراسات الحالة السابقة التي عقدت في السعودية والإمارات والبحرين. وأود أن أتقدم بخالص الشكر للشركات والمؤسسات التي أطلعت الطلاب على كيفية تطبيق أفضل الممارسات في مجال النزاهة والأخلاق داخل عملها وأثر ذلك على عملهم وموظفيهم والأطراف المعنية الأخرى. وتُعد الرؤية الناتجة عن هذا العمل إضافة ثمينة للقاعدة المعرفية الخاصة بممارسات العمل المسؤولة في المنطقة.

ويطيب لنا أن نتقدم بالشكر لجميع الطلاب الذين شاركوا في المسابقة لما بذلوه من جهد وما قدموه من دراسات حالة متميزة كما نشكر أساتذتهم الذين لعبوا دوراً أساسياً في تشجيع الطلاب ودعمهم للمشاركة في المسابقة وتوجيههم في رحلة إعداد دراسات الحالة.

وأخيراً، ما كان لهذا العمل أن يخرج إلى النور لولا دعم الشركات الشريكة لمبادرة بيرل. فقد كان لهذه الشركات دور محوري تجلى في رباتتها ودعمها لقيم مبادرة بيرل، من منطلق الإيمان الجازم بأن تحسين المساءلة والحوكمة المؤسسية عامل أساسي في تعزيز النمو الاقتصادي والتشجيع على خلق فرص العمل وتحسين التنمية المستدامة في المنطقة.

وأطلع لمواصلة عملنا مع الوسط الأكاديمي ومجتمع الأعمال في منطقة الخليج في مسابقة دراسات الحالة القادمة في عام 2017-2018.

Carl Koffel

كارلا كوفيل
المديرة التنفيذية
مبادرة بيرل

توطئة

"تعد الأخلاقيات والنزاهة العامل الرئيس في نجاح أية مؤسسة، وخاصة في عصرنا الحالي. ومما يعزز صحة هذه الحقيقة المستوى المثير للإعجاب للقناعات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحلى بها جيل الشباب اليوم وهو ما يجبر الشركات على إبداء الالتزام بهذه الممارسات داخل هيكلها.

وبالنسبة لشركة سيمنز، يحظى هذا الموضوع بأهمية قصوى ونحن نعمل لتحقيق أعلى معايير النزاهة في جميع جوانب عملنا. وتستثمر شركة سيمنز من أجل ضمان الإلمام والالتزام بهذه الممارسات من قبل جميع العاملين في الشركة وفي إطار عملنا مع الأطراف المعنية. والامتثال يعني أكثر بكثير من مجرد الالتزام بالقوانين واللوائح. فهو يشكل الأساس لجميع قراراتنا وأنشطتنا.

ومن سيحدد طريقة التزام قطاع الأعمال بممارسات النزاهة في المستقبل هم طلاب اليوم وتحل الموهبة والحماسة اللتان يتحلى بهما الطلاب والباديتان في مسابقة دراسات الحالة هذه على وجود مستقبل مشرق بانتظارنا".

شادي الداود

المستشار العام ورئيس قسم الشؤون القانونية والامتثال في شركة سيمنز بالسعودية

” الامتثال يعني أكثر بكثير من مجرد الالتزام بالقوانين واللوائح. فهو يشكل الأساس لجميع قراراتنا وأنشطتنا.“



شادي الداود

المستشار العام ورئيس قسم الشؤون القانونية والامتثال في شركة سيمنز بالسعودية

نبذة عن المسابقة

فتحت مبادرة بيرل باب الاشتراك في مسابقة دراسات الحالة للطلاب أمم جميع طلاب إدارة الأعمال والعلوم الإدارية الجامعيين وطلاب الدراسات العليا في هذا المجال المقيدون في أية جامعة معترف بها في منطقة الخليج حيث أتيح للطلاب تشكيل فرق من 3 طلاب بحد أقصى وتقديم الدراسات الحالة باللغة العربية أو الإنجليزية تحت إشراف أحد أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت دراسات الحالة أمثلة للممارسات الجيدة المطبقة تطبيقاً كاملاً في إحدى الشركات العاملة في منطقة الخليج وذلك بشأن إحدى السياسات التالية المتعلقة بالنزاهة:

- سياسات مكافحة الفساد
- العناية الواجبة تجاه الغير
- الممارسات العمالية الأخلاقية
- مكافحة غسل الأموال

ويمكن إجراء دراسة الحالة على أية شركة تتخذ من منطقة الخليج مقراً لها، بما في ذلك الكيانات المملوكة للدولة، والشركات المدرجة في البورصة والشركات الخاصة والشركات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تواصلت فرق الطلاب بالشركات التي وقع عليها اختيارهم لإجراء دراسات الحالة وأجروا مقابلات مع المسؤولين التنفيذيين المعنيين ودعموا تلك المقابلات بجمع المعلومات من خلال إجراء بحث ثانوي في البيانات المتاحة للجمهور.

وقدّمت لكل فريق مبادئ توجيهية حول الإجراءات المتبعة في المسابقة وتنسيق دراسات الحالة، اشتملت على النقاط الرئيسية التالية:

- 📋 وصف الشركة
- ⚖️ وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة
- 📄 وضع السياسات
- 🔗 عملية دمج الممارسة في منظومة العمل
- 📊 تحديد المشكلات والإبلاغ عنها
- 🛡️ الإنفاذ
- 👤 الدروس المستفادة

تقييم دراسات الحالة

فور تقديم دراسات الحالة لمبادرة بيرل، أعدت لجنة التحكيم قائمة مختصرة بأفضل عشر دراسات حالة وقع الاختيار عليها وفقاً لمجموعة معايير محددة مسبقاً.

ونود أن نتقدم بالشكر للجنة التحكيم لدورها الرئيسي في تنمية قدرات شباب اليوم وقادة المستقبل، وللوقت الذي خصصته للاطلاع على الدراسات المقدمة وتقييمها.

وتألفت لجنة تحكيم المسابقة من الأعضاء التاليين:

- الدكتور عبد الرحمن جواهرى، رئيس شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبيك) بمملكة البحرين
- باتريك شلهوب، الرئيس التنفيذي لمجموعة شلهوب بدولة الإمارات
- حامد بن سلطان البوسعيدى، المدير التنفيذي لمركز عمان للحوكمة والاستدامة بسلطنة عمان
- الأسماء حسب الترتيب الأبجدي

حفل توزيع الجوائز

نظمت مبادرة بيرل حفل توزيع جوائز لتكريم الفرق الثلاثة الفائزة. وقد عُقد الحفل في جامعة الأمير سلطان في الرياض بالسعودية في 3 مارس 2017 بحضور ما يزيد على 200 مدير تنفيذي من الشركات الخليجية الرائدة وطالب وعضو هيئة التدريس من الجامعات المنتشرة في أنحاء منطقة الخليج.

المتحدثون الرئيسيون في حفل توزيع الجوائز

- شادي الداود، المستشار العام ورئيس قسم الشؤون القانونية والامثال بشركة سيمنز
- الدكتورة رماح اليحيى، نائب رئيس جامعة الأمير سلطان، فرع الطالبات



ملخص تنفيذي

نظرة عامة على دراسات الحالة

يستعرض هذا التقرير أفضل أربع دراسات حالة قدمها الطلاب من الجامعات الرائدة في منطقة الخليج خلال مسابقة دراسات الحالة للطلاب لعام 2017.



دراسة الحالة	الطلاب الأستاذ	أسماء والجامعة
ممارسات العمالة الأخلاقية في شركة العربي الوطني للاستثمار	وعد العقيل ويد حضروي لياه فيلاهيرموسا	الدكتورة علوية علوي، جامعة الأمير سلطان
مدونة قواعد السلوك في البنك السعودي الفرنسي	العنود العيسى سارة الشويرخ ديما شباط الحامد	الدكتورة علوية علوي، جامعة الأمير سلطان
تدابير مكافحة غسل الأموال في شركة البحرين المالية	سالك معين أكبر	الدكتور جاجان كوكريجا، الجامعة الأهلية
مدونة قواعد السلوك في كيه بي أم جي	أثير الغوينم سديم المرزوقي فرح السديس	الدكتورة علوية علوي، جامعة الأمير سلطان

النتائج الرئيسية المتعلقة بدراسات الحالة

دراسة الحالة الأولى: ممارسات العمالة الأخلاقية في شركة العربي الوطني للاستثمار

تسلط هذه الدراسة الضوء على السياسات الداخلية والخارجية لدى شركة العربي الوطني للاستثمار (العربي للاستثمار)، وبخاصة مدونة قواعد السلوك، وهي سياسة داخلية تركز على سياسات الهدايا والأنشطة التجارية الشخصية للموظفين ومسؤولياتهم تجاه الشركة والعملاء، وتخضع السياسة الخارجية للوائح هيئة السوق المالية وتتركز على سياسات الإفصاح عن المعلومات والشفافية والممارسات الخاصة بالسرية. ويتمثل الغرض من وضع مدونة قواعد السلوك في كسب ثقة المجتمع وتعريف الموظفين بالمبادئ التوجيهية التي ينبغي عليهم مراعاتها من أجل ضمان الالتزام بسياسات الشركة. وتبرز دراسة الحالة أهمية المساهمين ودورهم في تطبيق السياسات، كما تتناول الدراسة عملية دمج السياسة في أنشطة الشركة وتذكر بالتفصيل التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق السياسات وإنفاذها.

دراسة الحالة الثانية: مدونة قواعد السلوك في البنك السعودي الفرنسي

تناقش هذه الدراسة جهود البنك السعودي الفرنسي في تطبيق مدونة قواعد السلوك الخاصة به التي تتبع مبادئ وسياسات وقوانين قائمة على الشريعة الإسلامية وتلتزم في الوقت ذاته بأعلى المعايير الدولية، وتشرح دراسة الحالة كيفية تعامل البنك مع دمج أفضل الممارسات في منظومة وأعمال البنك من خلال توفير التدريب للموظفين إلى جانب الجهود المبذولة لضمان إنفاذ مدونة قواعد السلوك بفاعلية داخلياً وخارجياً. وعلاوة على ذلك، يتخذ البنك موقفاً حازماً من غسل الأموال ويوفر خطأ ساخناً للإبلاغ عن أي مخالفات تتم داخل البنك دون الإفصاح عن هوية المبلغ.

دراسة الحالة الثالثة: تدابير مكافحة غسل الأموال في شركة البحرين المالية

تركز هذه الدراسة على تدابير مكافحة غسل الأموال في شركة البحرين المالية. وتشرح دراسة الحالة السياسات وعمليات تطبيقها باستخدام الأدوات التي تصد مخاطر غسل الأموال وتطلها وتكشف عنها عن طريق جمع البيانات باستخدام أدوات من داخل الشركة وخارجها. وتشرح دراسة الحالة الإجراءات المتبعة والعوامل الدافعة لوضع السياسة وكيفية دمجها في منظومة الشركة وأنشطتها، ثم بعد تطبيقها، كيفية تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه الشركة في جميع مراحل العملية والإبلاغ عنها.

دراسة الحالة الرابعة: مدونة قواعد السلوك في كيه بي أم جي

تركز هذه الدراسة على مدونة قواعد السلوك الخاصة بشركة كيه بي أم جي وكيفية تعديل المدونة بما يناسب كل بلد تزاوّل فيها الشركة أعمالها. كما تسلط دراسة الحالة الضوء على أهمية ممارسات النزاهة لجميع الأطراف المعنية في الشركة ومسؤوليات الموظفين فيما يتعلق بإتباع المعايير القانونية والمهنية والأخلاقية والبرامج التي تطبقها الشركة لدمج ممارساتها داخل أنشطتها وأعمالها والأدوات التي تستخدمها لتحديد المشكلات التي تواجهها والإبلاغ عنها.

اسم الشركة	شركة العربي الوطني للاستثمار (العربي للاستثمار)
المقر الرئيسي	الرياض، المملكة العربية السعودية
القطاع	الخدمات المالية
عدد الموظفين (2016)	154
العائد السنوي	87 مليون دولار تقريباً (2016)
النوع	شركة خاصة

وصف الشركة



شركة العربي الوطني للاستثمار (العربي للاستثمار) هي شركة مساهمة سعودية مقفلة ومستقلة ومرخصة من هيئة السوق المالية. وقد تأسست الشركة في يناير 2008 ويضم نشاطها التعامل بصفة أصيل وصفة وكيل التعهد بالتغطية والترتيب والإدارة وتقديم المشورة والحفظ في الأوراق المالية. وتعد شركة العربي للاستثمار شركة فرعية مملوكة بالكامل للبنك العربي الوطني وهي الذراع الاستثماري للبنك.

وتقدم الشركة باقة متنوعة من الخدمات الاستثمارية والتي تتضمن المنتجات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بالإضافة إلى المنتجات والخدمات التقليدية وذلك لعملائها من الأفراد والشركات. كما تقدم الشركة خدمات الوساطة وإدارة الأصول وتقديم الاستشارات المؤسسية.

وتعد شركة العربي للاستثمار إحدى شركات الوساطة الرائدة التي تقوم بتنفيذ أوامر بيع وشراء الأسهم المدرجة في تداول (السوق المالية السعودية). وتقدم الشركة كذلك خدمات التداول في أسواق الأوراق المالية الأخرى في منطقة الخليج والولايات المتحدة وغيرها من المناطق والبلدان. ويقدم فريق إدارة الأصول في العربي للاستثمار مختلف أنواع التمويل التي تناسب الأهداف الاستثمارية لكل عميل ولاقت الشركة نظير ذلك إشادة كبيرة من خلال الجوائز المهنية المقدمة من جهات مستقلة مثل مؤسسة ليبر وموقع زاوية. وفيما يتعلق بتمويل الشركات وخدمات المشورة، تقدم العربي للاستثمار لعملائها من الشركات الاستثمارات في مجالات الطرح الأولي للاكتتاب العام والاندمجات والاستحواذات وعمليات إعادة الهيكلة المعقدة وصفقات الاكتتاب.

وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة



تقدر شركة العربي للاستثمار العمل على النحو الذي ينال ثقة الجمهور، إذ تراعي الشركة دائماً مصالح الأطراف المعنية مثل هيئة السوق المالية والمساهمين والعملاء، وتؤمن العمل بطريقة مهنية ومتسقة وأخلاقية.

ويتحمل كل موظف مسؤوليات خاصة تجاه الشركة، تشكل جزءاً من عقد عمله ومن بينها المسؤولية تجاه الشركة وعملائها والتنبه إلى غسل الأموال والإلمام بالمعلومات الخاصة بالعملاء. ويمكن أن يؤدي أي إخفاق في تادية هذه المسؤوليات إلى توقيع إجراء تأديبي أو الفصل من العمل.

وتطبق مدونة قواعد السلوك على جميع موظفي شركة العربي للاستثمار، وهي تُعد بمثابة دليل لإعادة تأكيد التزامهم وقيمهم ونزاهتهم لمنع سلوكيات العمل غير الأخلاقية. ومن بين الجوانب الأساسية التي تشتمل عليها مدونة قواعد السلوك ما يلي:

- تجنب التداول في الأسهم بناءً على المضاربة خلال ساعات العمل
- تقييد نشاط المتداولين بما لا يزيد عن أربع صفقات يومياً وعشرين صفقة شهرياً
- إنجاز العمل بأمانة وعلى نحو صحيح وبموضوعية وبكل إخلاص واجتهاد
- مراعاة وضمائم الالتزام التام والدائم بسياسات وإجراءات الشركة
- عدم إساءة استخدام السلطات الممنوحة للموظفين بحكم عملهم
- الالتزام باستخدام ونشر المعلومات الصحيحة المطلوبة في عملهم وعدم استخدام أو الإفصاح عن المعلومات السرية لتحقيق مكاسب شخصية
- إبلاغ إدارة الامتثال بأي انتهاكات أو أنشطة غير قانونية وغير أخلاقية يرتكبها الموظفون أو العملاء

وضع السياسات



تتبع شركة العربي للاستثمار سياستين، إحداهما داخلية وتمثل القواعد واللوائح الخاصة بالشركة، وأخرى خارجية تخضع للوائح هيئة السوق المالية. ومدونة قواعد السلوك هي السياسة الداخلية التي قامت بوضعها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الامتثال.



عملية دمج الممارسات الأخلاقية في منظومة العمل



تشتمل مدونة قواعد السلوك لدى شركة العربي للاستثمار على أحكام مناسبة بشأن أفضل الممارسات العمالية الأخلاقية. وينص كل بند على الإجراء المناسب لضمان التزام موظفي الشركة الحاليين والمستقبليين بالقواعد الأخلاقية الموحدة في كل فعل وتصرف يقومون به. وبغية الالتزام بقواعد أخلاقيات العمل الخاصة بالشركة، يوقع جميع الموظفين الجدد على لائحة مدونة قواعد السلوك ومدونة قواعد السلوك ونماذج الالتزام الأخرى ذات الصلة. وتحرص الشركة على اطلاع الموظفين على هذه اللوائح من خلال التدريب السنوي الذي تقدمه الشركة والذي يتضمن محاضرات للتعليم الإلكتروني والتدريب.

وعلاوة على ذلك، تضم شركة العربي للاستثمار مشرفين يساعدون في تطبيق الرقابة الفعالة والوقائية عند مواجهة التحديات. وتحرص الشركة كذلك على دمج كافة القضايا والمخاوف الخاصة بالأطراف المعنية في برنامجها الأخلاقي ومعايير نزاهتها. ويتحقق هذا عن طريق ما يلي:

تحديد المشكلات والإبلاغ عنها



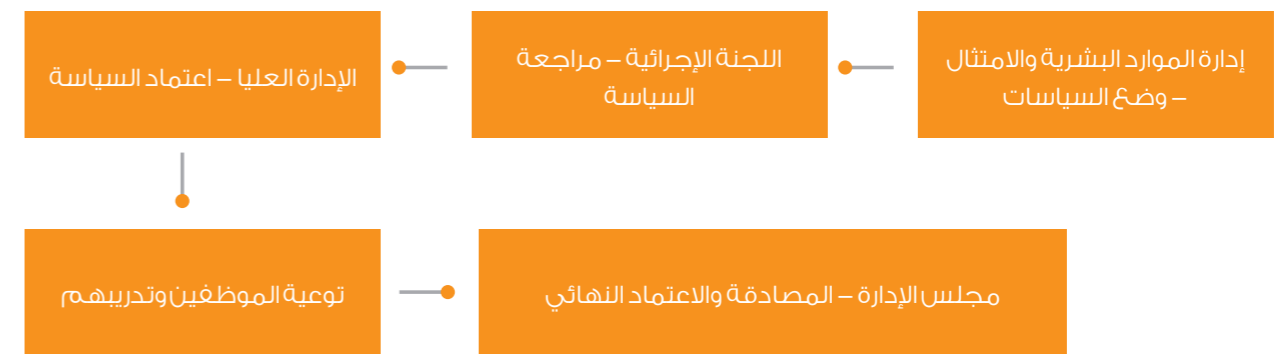
تتبع الشركة منهجين للوقوف على القضايا غير الأخلاقية والإبلاغ عنها. يتيح المنهج الأول للموظف الإبلاغ عن الحوادث عن طريق تقديم نموذج حادثة يُرفع بعد ذلك إلى

الدور	مجموعة الأطراف المعنية
الالتزام بقواعد الشركة ولوائحها	الموظفون
يختار المستثمرون، من خلال قرارات الشراء التي يتخذونها كل يوم، الشركات التي ستزدهر والأخرى التي ستفشل	المستثمرون
يوفر الأيدي العاملة الماهرة التي تعتمد عليها الشركة في الحفاظ على ميزتها التنافسية	المجتمع
تحرص على التزام شركة العربي للاستثمار بلوائح هيئة السوق المالية	الحكومة

وتتولى اللجنة الإجرائية بالتعاون مع الإدارة العليا مراجعة السياسات واعتمادها قبل أن يتم رفعها لمجلس الإدارة للمصادقة عليها واعتمادها بشكل نهائي. وتتضمن السياسات المنصوص عليها في مدونة قواعد السلوك سياسة الهدايا والأنشطة التجارية الشخصية للموظفين ومسؤوليات الموظفين تجاه الشركة وعملائها. وتُشكل القواعد واللوائح التي تأمر هيئة السوق المالية بالالتزام بها السياسة الخارجية التي تدعم معايير الاستثمار المناسبة للشركة. ويشمل هذا السياسات المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات والشفافية والممارسات الخاصة بالسرية.

وتحرص شركة العربي للاستثمار على أن يكون موظفوها على علم ودراية بالسياسات التي تزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالدرجات الوظيفية الخاصة بكل منهم في كل قسم أو وحدة. كما تقوم الشركة بتوعية قدرات موظفيها باستمرار عن طريق توفير دورات تدريبية حول موضوعات مثل تعاملات الأفراد المطلعين على المعلومات الداخلية أو تضارب المصالح واستغلال المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية. وتتولى إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص المسؤولية عن تقديم التدريب بالتعاون مع إدارة الامتثال.

وبغية ضمان الالتزام الفعال بالمعايير الأخلاقية للشركة، تضع الشركة مبادئ توجيهية خاصة لكل إدارة ويحاط الموظفون علماً بالقيود الخاصة بعملهم أثناء التوجيه الأولي. ويتلقى الموظفون أولاً تدريباً لتعريفهم بسياسات الشركة. ثم يتم إطلاعهم على احتياجات عملائهم والملفات التعريفية الخاصة بهم التي تكون بمثابة الأساس لأفضل الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالعلاقات بين الشركة والعملاء. وأخيراً، تحرص شركة العربي للاستثمار على الوفاء بالمتطلبات التنظيمية لهيئة السوق المالية والالتزام بمدونة قواعد السلوك لدعم رؤية الشركة وتعزيز سمعتها.



انتهاكات لمدونة قواعد السلوك واتخاذ القرار بخصوص أية مسألة غير أخلاقية يتولى التحقيق فيها. كما يتمتع مسؤول الامتثال بصلاحيات إصدار الإنذارات ورفع التوصيات إلى إدارة الموارد البشرية بتوقيع العقوبات. وتشكل إدارة الامتثال لجنة تتكون من كبار المدققين الداخليين ومنسق إدارة الموارد البشرية.

الدروس المستفادة



- يلعب الموظفون دوراً مهماً في نجاح شركة العربي للاستثمار حيث إنهم من يتولى التعامل مع العملاء وضمان سرية كل معاملة
- تُعد مدونة قواعد السلوك عنصراً أساسياً في حفاظ المؤسسة على بيئة عمل أخلاقية وصحية لموظفيها
- توفر السياسات المكتوبة بشكل جيد والممارسات الأخلاقية المبادئ التوجيهية التي تمكن الموظفين والمؤسسة من الحفاظ على نزاهة الشركة
- وبالمثل تساعد هذه السياسات والممارسات على بناء سمعة طيبة للمؤسسة وتوفر قاعدة لاتخاذ القرارات اليومية وتخفف من أعباء عملية اتخاذ القرارات اليومية
- يجب على الموظفين فهم القواعد واللوائح لتجنب الممارسات غير الأخلاقية أو غير القانونية
- يعتمد نجاح أي مسعى من المساعي التجارية على الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف المنخرطين فيه
- وضعت الجهات المهنية والقانونية مدونات لأخلاقيات العمل تنطبق على أي موظف يعمل في تلك المهنة المتنوعة
- قد يكون وضوح مدونة قواعد السلوك بوجه عام هو السبيل للوصول إلى نظم إثباتة يحصل الموظفون والشركة بموجبها على منافع متبادلة
- تعكس مدونة قواعد السلوك رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها وأغراضها.



إدارة الامتثال التي تضطلع بالمسؤولية عن التحقيق في أي انتهاك يرتكبه أي موظف. كما توفر الشركة خطاً ساخناً يمكن الموظفين الذين يرصدون وجود أي انتهاك لمدونة قواعد السلوك من ممارسة السلطة والمسؤولية الكاملة بالإبلاغ عن هذا الانتهاك على الفور لرئيس إدارة الامتثال دون الكشف عن هويتهم.

ويتيح المنهج الثاني لمسؤولي الامتثال مراجعة القضايا والتحقيق فيها بناءً على البلاغات المقدمة. وتجري الشركة عمليات مراجعة نقدية متى اكتشفت أية مخالفة ثم يخضع الموظف المعني للتحقيق للكشف عن جميع الملابسات. وفور التحقيق في الحادثة، تتخذ إجراءات لتدارك الانتهاك ولمحاولة وضع إجراء تصحيحي يضمن عدم وقوع مثل هذه الانتهاكات في المستقبل. ثم يتخذ إجراء تأديبي ضد الموظف المعني. وينبغي إبلاغ المدير بالانتهاكات التي تُرتكب بحق اللوائح والسياسات والإجراءات الخاصة بهيئة السوق المالية والشركة وأي إخفاق في الإبلاغ عن انتهاك ما يكون أحد الموظفين على دراية به يجعل هذا الموظف متورطاً فيه. لذا، تشجع الشركة على إبلاغ إدارة الامتثال بشكل مباشر بأي انتهاكات تقع.

الإنفاذ



عند الإبلاغ عن مشكلة تتخذ الشركة إجراءات أساسيين: الأول هو مراقبة النظام حيث يراقب نظام الشركة المعاملات التي تتم من خلال الموظفين ويتتبع الانتهاك حتى يصل إلى مصدره ويحدد الطرف المتورط فيه. على سبيل المثال، يراقب نظام الشركة معاملات الموظف للوقوف على مدى تورطه في أي تداول استناداً إلى معرفته بمعلومات داخلية ويتلقى مسؤول القواعد الأخلاقية والامتثال إخطاراً بأي انتهاك يقع في هذا الإطار. أما الإجراء الثاني فهو الزيارات المفاجئة التي يقوم بها رئيس مكتب الامتثال بهدف متابعة سياسة المكتب النظيفة حيث يزور المسؤول مكتب الموظف خلال ساعات العمل بشكل مفاجئ لتفقد الأعمال الورقية المتاحة وقت الزيارة. وفي حالة العثور على أي انتهاك يُوجه الموظف بالمثل أمام مكتب الامتثال. ويتمتع مسؤول الامتثال وحده دون غيره بصلاحيات إجراء تحقيق مستقل في أي



إعداد:

وعد العقيل
وبد حضروي
لياه فيلاهيرموسا

الأستاذ:

د. علوية علوي

الجامعة:

جامعة الأمير سلطان

دراسة الحالة الثانية

مدونة قواعد السلوك في البنك السعودي الفرنسي

اسم الشركة	البنك السعودي الفرنسي
المقر الرئيسي	الرياض، المملكة العربية السعودية
القطاع	القطاع المصرفي
عدد الموظفين (2016)	2895
العائد السنوي	1,07605007 مليار دولار أمريكي، 4,036 مليون ريال سعودي
النوع	شركة خاصة

وصف الشركة



البنك السعودي الفرنسي بنك تجاري يقدم خدمات مصرفية متكاملة لتلبية الاحتياجات المصرفية المحلية والدولية لعملائه. وهو بنك رائد في تقديم خدمات ومنتجات مالية شاملة لعملائه سواء في المملكة العربية السعودية أو في غيرها من الأسواق. ويمتلك البنك أول أكاديمية مصرفية في المملكة العربية السعودية وهي أكاديمية حاصلة على شهادة الأيزو من المنظمة الدولية للمعايير ممثلة في شركة إنترتك لتصبح الأكاديمية المصرفية السعودية الأولى والوحيدة التي تحصل على هذه الشهادة. وتساعد شهادة الأيزو أكاديمية البنك السعودي الفرنسي في تقديم أعلى مستوى من الاحترافية عن طريق تبني المعايير الدولية. وتعكس هذه المعايير التزام الإدارة بتقديم جودة هيكلية واضحة تساهم في تطوير الأكاديمية من خلال إجراءات أكثر تنظيماً وتنقيحاً. وتعمل الأكاديمية على تطوير رؤية واضحة وتقديم أداء مهني مميز مع مراعاة الشفافية والنزاهة في جميع الخدمات. ويستهدف البنك تحقيق هدفه طويل المدى من خلال تذكير موظفيه بالرؤية التي يتبناها البنك لتحفيز موظفيه على تحسين الأداء تحت شعار "بنك الامتياز".

وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة



تلخص مدونة قواعد السلوك في البنك السعودي الفرنسي المبادئ القائمة على الشريعة الإسلامية والسياسات والقوانين التي تحكم أنشطة البنك والتي يجب على موظفي البنك الالتزام بها هم ومن يعملون مع البنك أو من يمثلون البنك تمثيلاً مباشراً أو غير مباشر. وتقدم مدونة قواعد السلوك المبادئ التوجيهية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يعرّف البنك السعودي الفرنسي ثقافة الامتثال بأنها "الالتزام بالأعراف التنظيمية وقواعد السلوك بحيث يكون هذا الالتزام نابعاً من الاختيار الشخصي والميل الفطري والأخلاقي ومن إدراك الشخص بأن الامتثال الجيد إنما هو شكل من أشكال إجادة العمل" وليس بالضرورة أن يكون نابعاً من الخوف من العقوبة".

إخلاء المسؤولية

لا يمثل محتوى دراسة الحالة الماثلة رأي البنك السعودي الفرنسي في سياساته، وإنما هو رأي وجهات نظر وتعليقات الطلاب فقط على سياسات البنك، ولا يقدم البنك السعودي الفرنسي أي إقرارات أو ضمانات ولا يتحمل أية مسؤوليات أو التزامات فيما يتعلق بدقة المعلومات الواردة في دراسة الحالة أو صحتها أو كفايتها. كما لا يتحمل البنك السعودي الفرنسي ولا أي من موظفيه تحت أي ظرف من الظروف أي نوع من المسؤولية عن أي بيانات أو تقييمات معبر عنها أو مقدمة في دراسة الحالة الماثلة. وينبغي أن يفهم بوضوح أن أي شخص يستخدم المعلومات الواردة في دراسة الحالة فإنه يفهم بذلك على مسؤوليته الشخصية وبناءً على تقييمه أو تقديره أو رأيه المستقل وأنه لم يعتمد أثناء استخدام هذه المعلومات على فرضية أن المعلومات هي من إعداد البنك السعودي الفرنسي أو أنها تمثل رأي البنك.

- يتدرب العاملون في البنك وفقاً للمعايير الدولية داخل المملكة وخارجها لتعزيز رؤية/ شعار البنك "بنك الامتياز" في كافة جوانب العمل
- يجب على الموظفين الذين يشتبهون في حدوث انتهاكات للقانون أو اللائحة أو سياسات البنك أن ينقلوا شكوكهم إلى المستوى الإداري المناسب للتأكد من التزام البنك بالمعايير الأخلاقية.
- يحمي البنك معلومات الملكية والمعلومات السرية في جميع الأوقات وفقاً لمعايير صارمة في مجال الأمن والسرية
- لا يحاول البنك مطلقاً تحقيق مصالح تجارية لنفسه على أي أساس إلا على أساس إيمانه المطلق بمنظومة العمل الحر وملاءمة تحقيق الربح عن طريق تقديم خدمات تتميز بالنزاهة والكفاءة للعملاء
- يحظر على من يمتلك معلومات "داخلية" التداول في الأوراق المالية الخاصة بالبنك أو أية شركة
- يجب الحفاظ على الأصول المؤسسية الملموسة وغير الملموسة (المادية والمعنوية) سواء أكانت من أصول البنك أو عملائه أو مورديه أو موزعيه
- يجب أن يلتزم البنك بمعايير اللياقة والاحترام المهني عند التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين من خلال البريد الإلكتروني أو غيره من وسائل التواصل.

يغطي جدول محتويات مدونة قواعد السلوك الموضوعات التالية:



1. أصول اللياقة داخل المكتب
2. الإبلاغ عن الانتهاكات الفعلية والمحتملة
3. السرية
4. تجنب تضارب المصالح
5. التداول استناداً إلى معرفة معلومات داخلية
6. الامتثال لقواعد مكافحة غسل الأموال
7. الحفاظ على الأصول المؤسسية
8. دقة السجلات والبيانات المالية
9. التحرش والترهيب
10. ضمان بيئة عمل آمنة وخالية من المخدرات
11. النزاهة في التعامل
12. ملاءمة المنتجات الاستثمارية المقدمة للعملاء
13. الخطابات والمقابلات الإعلامية والظهور العلني
14. الاستخدام غير المقبول

عملية دمج الممارسة في منظومة العمل



تدخل جميع المؤسسات المالية تحت مظلة مؤسسة النقد العربي السعودي. وتشرف مؤسسة النقد ووزارة العمل على تنفيذ البنك للقوانين واللوائح. فعلى سبيل المثال، ألزمت مؤسسة النقد العربي السعودي المؤسسات بتدريب جميع العاملين لديها ولاسيما موظفي المكاتب الأمامية و/أو الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء والحسابات على مكافحة غسل الأموال. ومن هنا، أطلقت أكاديمية البنك السعودي الفرنسي بالتنسيق مع إدارة مكافحة غسل الأموال مشروعاً مشتركاً لوضع خطة تدريب تغطي شرائح متعددة بحيث توجه لكل شريحة من هذه الشرائح ورش العمل ودراسات الحالة المناسبة والمصممة بما يتناسب مع كل مجال من المجالات المتخصصة.

وتتولى الأكاديمية تنفيذ البرامج التدريبية وتنسيقها ووضع الجداول الزمنية لها وتوفير مجموعة واسعة من موضوعات التدريب منها: مكافحة غسل الأموال، والتوعية بسبل مكافحة تمويل الإرهاب، والتدريب على الامتثال، والتوعية بسبل مكافحة الاحتيال، والتوعية بقانون الامتثال للضرائب على الحسابات الأجنبية، ويمكن أن تقدم هذه الدورات داخل مقر الأكاديمية أو عبر شبكة الإنترنت أو خارج البلاد. ومن بين التحديات التي تواجه الأكاديمية في تقديم دورات تدريبية داخل مقرها أن مقرها يقع في الرياض فقط وهو ما يصعب الحضور على العاملين في مناطق أخرى من المملكة (جدة والخبر وأبها والقصيم وغيرها). ومن هنا جاء توجه الأكاديمية لإطلاق الدورات التدريبية عبر شبكة الإنترنت. وتقدم الأكاديمية تغطية شاملة لجميع نفقات الدورات التدريبية التي تعقد بالخارج بغرض تحفيز العاملين على حضورها، وإلى جانب الدورات التدريبية ينظم البنك أنواعاً مختلفة من الفعاليات مثل مؤتمر "سيدات الامتياز" الذي يستضيف مجموعة من السيدات السعوديات صاحبات المكانة والتأثير، كما يكرم البنك من حين لآخر الموظفين الذين قضوا فترة طويلة في الخدمة. ووفقاً للرئيس التنفيذي للبنك باتريس كوفيني، فإن "الغرض من تنظيم هذه الاحتفالية هو تكريم الموظفين الذين تميزوا بالولاء والإخلاص للبنك طوال هذه السنوات وتقدير دأبهم في العمل كفريق واحد لتحقيق أهداف البنك".

وضع السياسات



تؤمن الإدارة العليا بشدة بأسلوب "القيادة الإجرائية" عند النظر في وضع سياسات المعايير الأخلاقية المطلوبة. ويتكون فريق العمل في هذا الأسلوب من:

- مجلس الإدارة
- الرئيس التنفيذي
- مدير الموارد البشرية
- مدير الحوكمة والامتثال والرقابة

ويتفاوض أعضاء الفريق الإداري لتحقيق مستويات مرضية من أداء الموظفين والتأكد من تنفيذ السلوكيات والإجراءات المرغوبة وكسب احترام وولاء الأطراف المعنية. وعند اتخاذ القرارات، يضع أعضاء الفريق في حساباتهم ما يلي:

- ضمان وجود وثائق رسمية داعمة مثل السياسات والإجراءات وتعليمات العضو المنتدب/ الرئيس التنفيذي واعتبارها الدليل التوجيهي للدعم
- تحمل الأفراد للمسؤولية عن تصرفاتهم الشخصية دون الاحتماء بسمعة البنك أو السعي لإخفاء هوياتهم
- إجراء المعاملات الشخصية والتجارية بما يتفق مع نص وروح ومقصد القوانين واللوائح ذات الصلة
- مناقشة جميع المسائل التجارية بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات منطقية ومعقولة بناء على جميع الحقائق ذات الصلة.





تحديد المشكلات والإبلاغ عنها

تمثل مدونة قواعد السلوك وعملية التدقيق الداخلي وعملية التدقيق التنظيمي القنوات الرسمية التي يعتمد عليها البنك في تحديد المشكلات وضمان استمرارية تحسين الجودة سنوياً. ويتواصل البنك دائماً مع موظفيه من خلال أنشطة مختلفة من بينها الاستبيان الذي يجريه البنك كل عامين تحت عنوان "صوتك" للتعرف على أولويات الموظفين ومخاوفهم وآرائهم فيما يتعلق ببعض القرارات المعينة التي اتخذتها إدارة البنك. ويحرص البنك أيضاً على تنفيذ نشاط آخر وهو اجتماع يعقده البنك في كل فرع من فروع المنتشرة في مناطق المملكة بحضور السيد باتريس كوفيني، الرئيس التنفيذي، ومدراء الأقسام للاستماع لأسئلة الموظفين ومخاوفهم والرد عليها.

(A) مكافحة غسل الأموال

يتعين على أي موظف يشتبه في وجود نشاط يتعلق بغسل الأموال إخطار رؤسائه وإدارة مكافحة غسل الأموال التابعة للبنك بذلك على الفور من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو النظام الموضوع لهذا الغرض. ويحمي البنك كما ذكرنا سابقاً في جميع الأوقات المعلومات المشمولة بحقوق الملكية والمتعلقة بالهوية والمعلومات السرية.

ويجب على الموظفين تجنب أية أنشطة أو مصالح أو علاقات قد تتعارض مع قدرتهم على التصرف بما يصب في صالح البنك وعملائه. وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

- قبول الهدايا وتقديمها
- الاستثمارات (التداول استناداً إلى معرفة معلومات داخلية)
- الأنشطة التجارية الخارجية
- استخدام اسم البنك أو مرافقه أو علاقته
- الفرص المؤسسية
- التعاملات التجارية مع الأطراف ذات الصلة
- التعاملات التجارية الشخصية

وفي حالة الاشتباه في قيام أي موظف بأي تصرف من التصرفات المذكورة آنفاً، يستطيع الشاهد الإبلاغ عنه عن طريق الاتصال بالخط الساخن.

الإنفاذ



باعتباره مؤسسة مالية، لا يتسامح البنك مطلقاً مع التصرفات المشبوهة حيث إنه ملتزم بالتعاون مع الحكومة والمؤسسات الدولية والأطراف الأخرى الفاعلة في قطاع الخدمات المالية للمساعدة في سد جميع القنوات غير الأخلاقية. ويتعين على موظفي البنك الالتزام بإجراءات تقوّم على الشريعة والقوانين والإرشادات المنظمة للعمل بما يحمي مصالح البنك.

ويمكن إنفاذ مدونة قواعد السلوك الخاصة بالبنك بطريقتين:

(A) الإنفاذ الخارجي

يلزم على المؤسسات المالية اتباع القواعد واللوائح الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي التي وضعت بعض الاشتراطات على المؤسسات المالية ومن بينها البنك السعودي الفرنسي للتفريق بين العملاء الذين يتميزون بالولاء للمؤسسة والعملاء الذين ترتفع نسبة الخطورة عند التعامل معهم. وتصدر مؤسسة النقد العربي السعودي دورياً قوائم بالأفراد والمؤسسات التي قد تكون مرتبطة بأنشطة إرهابية بناء على قرارات الأمم المتحدة والمعلومات الواردة من هيئات إنفاذ القانون. ويلتزم البنك بالتعاون مع جهود مؤسسة النقد عن طريق اتخاذ تدابير تضمن عدم تعامله دون قصد مع هؤلاء الأفراد أو تلك المؤسسات.

(B) الإنفاذ الداخلي

يتبع البنك نهج العصا والجزرة الذي يقدم مزيماً من الثواب والعقاب. فمن جهة، تشرف أكاديمية البنك على المكافآت من خلال توفير محاضرات تعليمية/ دورات تدريبية معتمدة للتوعية بمدونة قواعد السلوك والحث على تطبيقها. ومن جهة أخرى، تأخذ الأكاديمية مسألة غسل الأموال على محمل الجد حيث أصدرت مدونة قواعد سلوك إضافية تعالج هذا الموضوع على وجه الخصوص كما إنها تقدم دورة تدريبية على هذه المدونة. وبوجه عام، يعتبر البنك المؤسسة الوحيدة التي أصدرت مدونة منفصلة لغسل الأموال. وبينما تتحمل إدارة مكافحة غسل الأموال مسؤولية الجزاءات التي تفرض سواء أكان التصرف متعمداً أو غير متعمد، تشمل عقوبة غسل الأموال السجن لمدة تصل إلى خمسة عشر عاماً وغرامة مالية تصل إلى سبعة ملايين ريال. وفي حالة عدم الامتثال للالتزامات المبينة في القوانين المتعلقة بغسل الأموال ومكافحة تمويل الإرهاب، يعاقب العاملون في البنوك التجارية بالسجن لمدة تصل إلى عامين وغرامات مالية تصل إلى خمسمائة ألف ريال سعودي



”
باعتباره
مؤسسة
مالية، لا
يتسامح البنك
مطلقاً مع
التصرفات المشبوهة حيث
إنه ملتزم بالتعاون مع
الحكومة والمؤسسات
الدولية والأطراف
الأخرى الفاعلة في
قطاع الخدمات المالية
للمساعدة في سد جميع
القنوات غير الأخلاقية.“

إعداد:

العنود العيسى
سارة الشويرخ
ديما شباط الحامد

الأستاذ:

د. علوية علوي

الجامعة:

جامعة الأمير سلطان



الدروس المستفادة



- تعريف ثقافة الالتزام يلخص الجهود التي يبذلها البنك لتأسيس سمعة أخلاقية لا تشوبها شائبة تحفز الموظفين والطلاب على الخوف من التورط في سلوكيات غير أخلاقية في المستقبل.
- شعار البنك كان وما زال ناجحاً في بلورة مفهوم "الامتياز" المطلوب وترسيخه في أذهان الأطراف المعنية الداخلية والخارجية بحيث يصير هذا المفهوم علماً على الشركة.
- ثمة اعتقاد بأن الدورات/ البرامج التدريبية المقدمة للموظفين هي الخيار الأمثل لترسيخ تطبيق مدونة قواعد السلوك.
- حماية هويات العاملين أدى إلى خلق بيئة أخلاقية.

دراسة الحالة الثالثة تدابير مكافحة غسل الأموال في شركة البحرين المالية

اسم الشركة	شركة البحرين المالية
المقر الرئيسي	المنامة، البحرين
القطاع	القطاع الثالث
عدد الموظفين (2016)	1000-501
العائد السنوي	لم يفصح عنه
النوع	شركة مساهمة بحرينية مغلقة

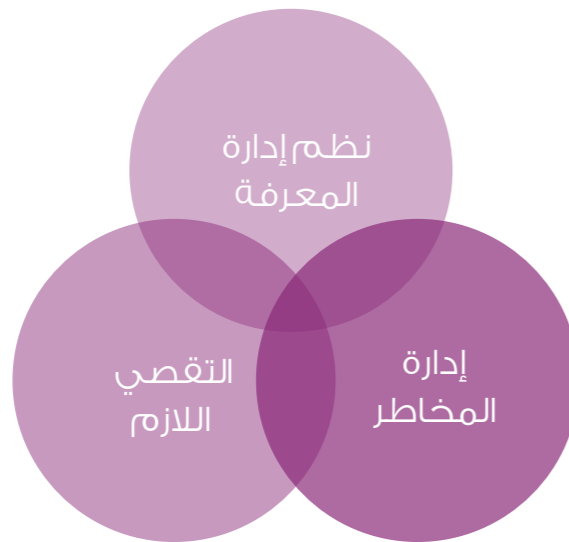
الشكل 2: إدارة الامتثال



وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة

تعمل إدارة مكافحة غسل الأموال وفقاً لثلاث ركائز أساسية كما هو موضح في الشكل 3. وتشكل هذه الركائز معاً ضوابط مكافحة غسل الأموال لدى الشركة.

الشكل 3: ركائز مكافحة غسل الأموال



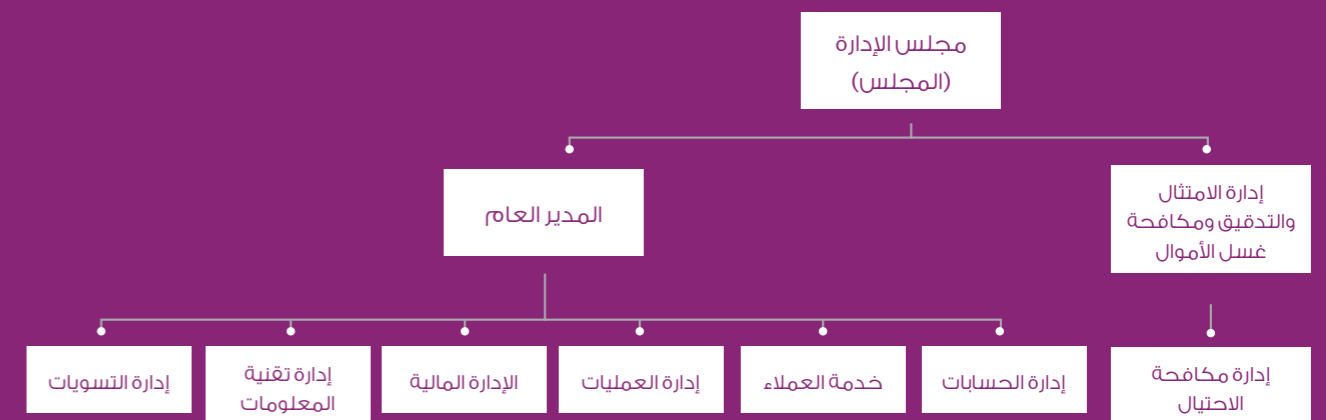
وتضم نظم إدارة المعرفة بالشركة أشكالاً متنوعة من المعلومات التي تُجمع باستخدام إجراءات التقني اللازم الموضحة في الشكل 4.

وصف الشركة

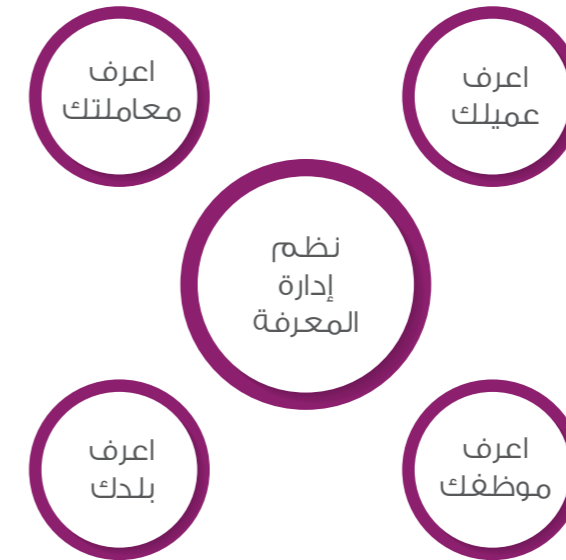


تأسست شركة البحرين المالية في عام 1917 وبدأت في التعامل في سبائك الذهب. ومع تطور وسائط التداول، بدأت شركة البحرين المالية في تقديم خدمات الصرافة والخدمات المالية الأخرى في منطقة الخليج. وتمارس الشركة أعمالها من خلال 120 فرعاً ويمتد نطاق خدماتها عالمياً إلى ما يزيد عن 45000 موقع. ويتسع نطاق عمل الشركة من خلال وكلائها وشراكاتها ليشمل ما يزيد عن 200 دولة. يضاف إلى ذلك أن الشركة تمكنت من تحقيق نمو بنسبة 18% في شبكة فروعها في البحرين في الفترة من يوليو 2013 إلى سبتمبر 2014، وتعتزم الشركة مواصلة زيادة عدد فروعها. وتنتهج الشركة سياسة تقوم على التعدد الثقافي حيث تضم الشركة موظفين يمثلون ما يزيد على 15 جنسية مختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن شركة البحرين المالية تمثل جزءاً من القطاع المالي حيث تندرج تحت مسمى شركة خدمات مالية وتتعامل بالأساس في الصرافة والحوالات وتجارة الأوراق النقدية للمؤسسات. وتقدم الشركة خدمات أخرى مثل دفع الرسوم وتحصيل الإيجارات ودفع الرواتب وخدمة الإيزي ريميت (تحويل الأموال).

الشكل 1: هيكل الشركة



الشكل 4: نظم إدارة المعرفة



ويستخدم برنامج "اعرف معاملتك" لتحديد المعاملات المشبوهة عن طريق رصد جميع المعاملات؛ حيث تستخدم الشركة نظام "iDETECT" وهو نظام ألي تم تصميمه ليتوافق مع استخدام الشركة من خلال وضع مقاييس مبنية على مجلدات التوجيهات والقواعد الرسمية الصادرة عن مصرف البحرين المركزي مع الاعتماد على تحليل السوق ونموذج تحديد الملفات التعريفية بالإضافة إلى وحدة رصد المعاملات. وتتألف وحدة رصد المعاملات من فريق تحليل النظراء وفريق تحليل تصرفات المستخدم، حيث يستخدم فريق تحليل النظراء البيانات الإحصائية الواردة من نموذج تحديد الملفات التعريفية في عملية تقسيم العملاء حيث يتم تجميع العملاء المتشابهين في الخصائص في شريحة واحدة. ثم يحسب التحليل المتغيرات الخاصة بمعدل تصرفات العميل في الشريحة شهرياً. وأخيراً يطلق التحليل جرس إنذار عند انحراف المعاملات عن النطاق المقبول لمعدل المتغيرات. وتزيد المعاملات التي تنحرف عن النطاق المقبول من مستوى المخاطر الكلية للعميل. وبعد انطلاق الإنذار، تجري إدارة مكافحة غسل الأموال التقصي اللازم وفقاً لمستوى المخاطر المذكور. وبناء على التحريات، يحتمل إلغاء الإنذار متى أمكن الحد من هذه المخاطر أو تصعيد الإنذار إلى درجة أعلى من درجات عملية التقصي اللازم. فيما يقوم فريق تحليل تصرفات المستخدم بالكشف عن العملاء الذين ينحرفون عن الحدود المعقولة للتصرف وذلك من خلال إطلاق إنذار عند وقوع معاملات بعمليات لم يستخدمها العميل من قبل أو ارتباط هذه المعاملات بمنتج آخر.

ويهدف برنامج "اعرف بلدك" إلى الوقوف على مدى انتماء العميل إلى منطقة جغرافية ترتفع فيها مخاطر غسل الأموال أو مشاركته في معاملة في مثل هذه المناطق. ومن خلال عملية التقسيم، يحدد برنامج اعرف بلدك مدى وفاء عملة معينة أو منتج محدد بالتوقعات المأمولة من المنطقة. ثم يعمل البرنامج على تقييم المخاطر الجغرافية لجميع البلدان باستخدام قوائم العقوبات وتحديد "وزن مرجح للمخاطر" لجميع البلدان. ويمثل الوزن المرجح للمخاطر متغيراً من متغيرات المخاطر يمكن إضافته لاحقاً إلى معادلة حساب المخاطر الكلية للعميل.

ولمنع غاسلي الأموال من إغواء الموظفين، يُستخدم برنامج "اعرف موظفك" لتنفيذ عملية التقصي اللازم عن الموظف. وخلال تلك العملية يخضع المرشحون لفحص أولي لتحديد مدى صلاحيتهم لأداء الوظيفة. ثم يعقب ذلك الفحص عملية "فحص ما قبل التوظيف" الذي يحدد سلامة المعلومات الخاصة بالمرشح ويراجع خلفيته. ويخضع المرشح لفحص مراجعة الخلفية لبيان خلو سجله الجنائي من الجرائم وفقاً للسجلات المحفوظة لدى جهات إنفاذ القانون. وبعد اجتياز هذا الفحص يوظف المرشح ويخضع لفحص ما بعد التوظيف الذي يرصد التغيرات التي تطرأ على الموظفين في عاداتهم الائتمانية وميولهم الإجرامية وأنماط حياتهم.

طبقت الشركة برنامج "اعرف عميلك" للحصول على معلومات عن عملائها. وبدأ برنامج "اعرف عميلك" بعملية "التقصي اللازم المبدئي" التي تنفذ للتأكد من صحة المعلومات التي يقدمها العملاء الجدد من خلال "نموذج تحديد الملفات التعريفية" عن طريق مقارنتها بالمعلومات الواردة من المصادر الحكومية. وعقب التأكد من صحة المعلومات، يجري الموظفون عملية "التقصي اللازم عن العميل" أو عملية "التقصي اللازم المعزز" أو ببساطة "يحظرون" على العميل الدخول في أية علاقة عمل مع الشركة. ولتحديد الجهات "المحظورة" تقوم الشركة بفرز الجهات من خلال منصة التحري World Check التابعة لمؤسسة تومسون رويترز وهي منصة تحتوي على تفاصيل 500 قائمة للعقوبات. وتحدد عملية التقصي اللازم عن العميل غرض المعاملة والمستفيد منها والنطاق الجغرافي للعلاقة التجارية. فإذا جاءت نتائج عملية التقصي اللازم عن العميل غير مرضية، تستخدم عملية التقصي اللازم المعزز الأولي للبحث بشكل أعمق عن مزيد من المعلومات. فإذا عجز الفرع عن التأكد من معلومات العميل من خلال عملية التقصي اللازم المعزز الأولي، حوّل التحقيق إلى إدارة مكافحة غسل الأموال التي تقوم بعملية التقصي اللازم المعزز الأخيرة للوقوف على مزيد من المعلومات بخصوص العوامل المحددة في عملية التقصي اللازم السابقة على مستوى دولي.

الشكل 6: سجل المخاطر

مخاطر غسل الأموال	درجة التأثير	درجة الاحتمالية	درجة المخاطر الكلية	الضوابط المرعية
البنك المراسل	2	1	2 (منخفضة)	التقصي اللازم عن العميل
شركة خدمات مالية	4	2	8 (متوسطة إلى مرتفعة)	التقصي اللازم المعزز
بنك اعتياري	4	5	20 (مرتفعة)	يُحظر التعامل معه

ويتمثل الدافع الأكبر وراء تطبيق هذه الممارسات في المخاطر المرتبطة بالسمعة التي تواجهها أية مؤسسة عند ضبطها متلبسة بتوفير الملاذ الآمن لغاسلي الأموال وهو ما قد يدمر سمعتها وحصتها السوقية. وتلعب المخاطر التنظيمية أيضاً دوراً رئيسياً، وهي مخاطر تنشأ عن عدم الالتزام بمجملات التوجيهات الصادرة عن مصرف البحرين المركزي، وهو ما قد يؤدي إلى قيام المصرف بتوقيع غرامات ضخمة على الشركة أو مصادرة ترخيصها أو القيام بالإجراءات معاً. ومن خلال تخفيف هذه المخاطر، تضيف إدارة الامتثال قيمة للشركة لأن "الامتثال دائماً أقل تكلفة من عدم الامتثال". وأخيراً، من المحفزات الكبرى الدافعة إلى تطبيق أفضل ممارسات مكافحة غسل الأموال إقرار مصرف البحرين المركزي للمعايير الدولية مثل توصيات فرقة العمل المعنية بالإجراءات المالية.

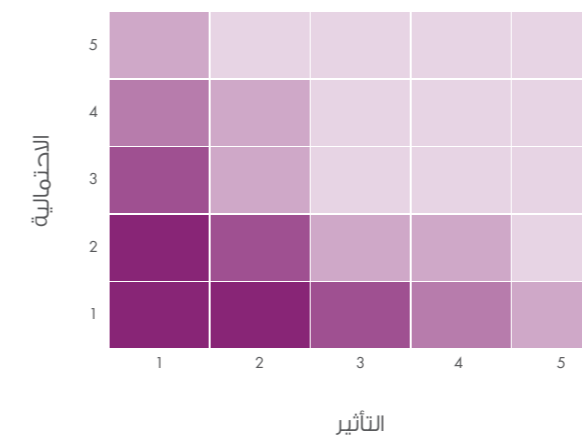
وضع السياسات

يعكس بيان سياسات مكافحة غسل الأموال الخاصة بشركة البحرين المالية مجلد التوجيهات الصادر عن مصرف البحرين المركزي، ويؤكد ضرورة التزام الإجراءات التالية التزاماً كاملاً بأحكام اللوائح:

- تعيين مسؤول تلقي بلاغات غسل الأموال
- إجراء تدريب بشأن غسل الأموال للتوعية بغسل الأموال
- دمج برنامج اعرف عميلك
- تبني آلية إبلاغ داخلية وخارجية عن عمليات غسل الأموال
- حفظ جميع السجلات لمدة تصل إلى عشر سنوات

وتقوم عملية إدارة المخاطر بتوجيه موارد غسل الأموال إلى المواضيع الأكثر احتياجاً لها. ويتولى تنفيذ عملية إدارة المخاطر اللجنة التوجيهية للمخاطر التي تقوم بحساب مخاطر غسل الأموال لكل عميل من خلال معادلة المخاطر الكلية للعملاء، وهي عبارة عن دالة تجمع متغيرات المخاطر المتنوعة وتحسبها باستخدام قيم المخاطر المحددة في نظام إدارة المعرفة. وتقسم وحدة درجات المخاطر العملاء باستخدام التقصي اللازم الأولي في إطار مصفوفة المخاطر المبينة في الشكل 5. ويؤثر كل متغير من متغيرات المخاطر على احتمالية وقوع عملية غسل الأموال أو أثر هذه العملية، وتقسم مصفوفة المخاطر جميع العملاء إلى خمس فئات. ولإجراء تقييم المخاطر، يُستخدم مقياس كمي من 1 إلى 5 لتقييم مدى احتمالية وقوع مخاطر غسل الأموال وتأثيرها. ويُضرب المتغيران للحصول على درجة المخاطر الكلية للعميل التي تستخدم لتحديد العملاء الذين يلزم وضعهم تحت أعلى درجات التقصي اللازم والمتابعة. ثم تعمل اللجنة التوجيهية للمخاطر على توثيق المخاطر في سجل المخاطر كما هو موضح في الشكل 6.

الشكل 5: مصفوفة المخاطر



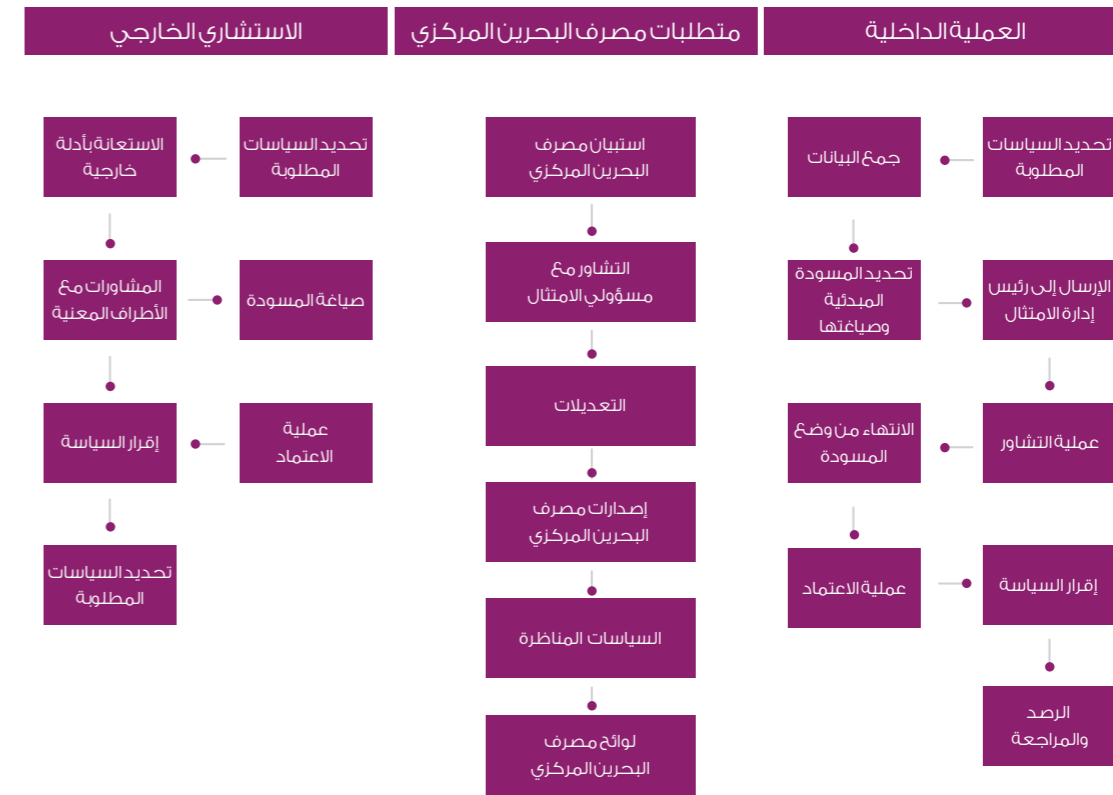
ويحتمل أن يتم تطوير السياسات على المستوى الداخلي من خلال فريق أبحاث الامتثال الذي يدرس ويبحث تهيئات غسل الأموال وأفضل ممارسات مكافحة غسل الأموال. ويحتمل أن يخرج أفراد الفريق بأفكار جديدة أو يقترحون تبني سياسات مطبقة في أماكن أخرى أو مازالت قيد التطوير. ويعتمد الفريق بوجه عام في تطوير أفكاره على مصادر أساسية منها المنشورات والتقارير الصادرة عن مختلف الهيئات الدولية كما قد تساعد المصادر الفرعية مثل الكتب والدوريات الأكاديمية في توليد أفكار جديدة. بعد ذلك، تخضع الفكرة إلى صياغة أولية وترسل إلى رئيس الامتثال الذي يتداولها مع الإدارات المعنية حتى تقدم هذه الإدارات مساهماتها من خلال عملية التشاور. ثم تصاغ مسودة رسمية وترسل إلى إدارة التدقيق الداخلي لمراجعتها مرة أخرى واعتمادها من جميع الإدارات. ثم ترسل إدارة التدقيق الداخلي المسودة النهائية إلى مجلس الإدارة الذي يمثل جهة الاعتماد لهذه المسودة. فإذا نالت المسودة الاعتماد، يوقع المجلس عليها ويعيدها مرة أخرى لرئيس الامتثال لتنفيذها. وأخيراً، تراقب إدارة الامتثال وتشرف على تنفيذ السياسة وتحدد أي انتهاكات محتملة لها.

وفيما يخص بعض الأفكار المحددة، قد لا يمتلك فريق الأبحاث الداخلي معلومات كافية عنها تمكنه من صياغة المسودة. وفي هذه الحالات، تستعين الشركة بمستشارين خارجيين بناءً على مجال خبرتهم وموضوع السياسة. ويناقش المستشارون الخارجيون جدوى الأفكار مع الإدارات المعنية ويصيغون المسودة التي ترسل إلى جهة الاعتماد لاعتمادها وإقرارها داخل الشركة.

عملية دمج الممارسة في منظومة العمل

تمتلك شركة البحرين المالية مركزاً للتدريب الداخلي يقدم مجموعة من أطر التدريب المتنوعة وفرع "افتراضي" يتلقى فيه الموظفون تدريباً على رأس العمل تحت إشراف إدارة الامتثال. وتقوم أطر التدريب بتدريس المعايير الأساسية لمكافحة غسل الأموال والمبادئ التوجيهية وتحدد مقدار التدريب المطلوب على مكافحة غسل الأموال لكل مجال من مجالات العمل. كما يشمل التدريب تزويد الموظفين بدليل الموظف الذي يضم جميع سياسات مكافحة غسل الأموال التي تعتمدها الشركة، وهذا الدليل متاح كذلك على أداة "مدير السياسات" الخاصة بالشركة. وتستخدم أداة مدير السياسات الصادرة عن مؤسسة تومسون رويترز في تحديد التغييرات الطارئة على مجلدات توجيهات مصرف البحرين المركزي وتعديل السياسات والإجراءات بناءً على ذلك. وتعمل الأداة على تحديد التغييرات في اشتراطات مجلدات التوجيهات تلقائياً وإرسالها إلكترونياً إلى إدارة الامتثال لإجراء التعديلات اللازمة وتحديث سياسات مكافحة غسل الأموال. كما تتضمن الأداة مواد ومهاماً تدريبية على مكافحة غسل الأموال صممت لتعزيز معرفة الموظفين بممارسات مكافحة غسل الأموال، وتخطر الأداة إدارة الامتثال برأي الموظفين في المهام التدريبية وإنجازهم لها. وهكذا، تعتبر

الشكل 7: عمليات وضع السياسات



تعتمد شركة البحرين المالية ثلاث عمليات مختلفة لوضع السياسات كما هو موضح في الشكل 7، وتختلف هذه العمليات فيما بينها باختلاف الطرف الذي يضع سياسة غسل الأموال. فقد تقوم الشركة ببساطة بوضع سياسة جديدة نظراً لإقرار مصرف البحرين المركزي لاشتراطات محددة في مجلد التوجيهات الخامس والتي يتعين على شركة البحرين المالية وغيرها من شركات الخدمات المالية في البحرين الالتزام بها. ويجري مصرف البحرين المركزي استطلاعاً لآراء مسؤولي الامتثال للوقوف على رأيهم وأخذ إسهاماتهم بعين الاعتبار عند إدخال التعديلات. وإذا رأى المصرف أن الشرط ممكن تطبيقه ومفيد لشركات الخدمات المالية فإنها تقوم بتعزيزه ويجب على شركة البحرين المالية تنفيذه عن طريق وضع سياسات مناظرة يعتمدها مجلس الإدارة.

بالإبلاغ عن المشكلة وطلب النصيحة دون الإفصاح عن هويته إلى الغير. وتقدم تطبيقات الويب تشفيرات غير متناظرة تحافظ على سرية هوية المبلغ وتشفر الرسالة المرسلة أما أرقام الاتصال المجانية فهي مصممة بحيث تمنع تسجيل المكالمات الأساسية. وتهدف هذه الإجراءات الصارمة إلى منع تسرب أية معلومات تدل على هوية المبلغ والحفاظ على السرية وإزالة الخوف من مخاطر الثأر أو الانتقام.

وتعالج المشكلات التقنية التي تقع في النظم الآلية من خلال مكتب دعم تقنية المعلومات الذي يعمل باستخدام نظام معلومات آلي. ويجوز للموظفين الاتصال بمكتب الدعم باستخدام رقم داخلي أو من خلال البريد الإلكتروني. ويعتمد نظام المعلومات الآلي على نظام لتتبع المشكلات من خلال طريقة إصدار التذاكر يمكن من خلالها لجهاز داخلي لتتبع العيوب أن يتتبع الطلبات ويعرضها برقم مرجعي فريد لكل طلب. ويسمح نظام إصدار التذاكر بتصنيف جميع المشكلات على مستوى الشركة وإخطار الشخص الذي أبلغ عن المشكلة بأخر المستجدات بخصوصها. ويتألف مكتب الدعم من ثلاثة مستويات مختلفة لتصعيد المشكلة على مدار الأربع وعشرين ساعة. المستوى الأول وهو مستوى مكتب الخدمة والذي يتعامل مع المعلومات المعروفة. أما المستوى الثاني فيشمل رئيس فريق مكتب الخدمة الذي يوكل المهمة إلى الخبراء المعنيين داخل إدارة تقنية المعلومات بينما يتمثل المستوى الأخير في مدير مكتب الخدمة الذي يستخدم موارد أكثر تعقيداً لمعالجة المشكلات.



أداة "مدير السياسات" برنامجاً تدريبياً تكهلياً يهدف إلى إدخال التحديثات الجديدة في نظام مكافحة غسل الأموال.

ويحصل الموظفون المستجدون على تدريب أولي عند انضمامهم للشركة لمدة ثلاثة شهور يمنحون خلالها صلاحية محدودة للدخول على نظم مكافحة غسل الأموال الآلية ولا يسمح لهم بالدخول على شبكة الإنترنت الداخلية إلا بعد انتهاء التدريب. ويقدم مسؤولو الامتثال تدريباً سنوياً لجميع الموظفين المعنيين. وبخلاف ذلك، يحصل الموظفون من حين لآخر على تدريب متخصص في مكافحة غسل الأموال بالإضافة إلى جلسات لتنشيط معلوماتهم عن مكافحة غسل الأموال وذلك في أي وقت من العام. وعقب استكمال الدورات التدريبية، يخضع الموظفون لاختبار معلوماتهم المتعلقة بمكافحة غسل الأموال من خلال اختبارات متنوعة. وبالإضافة إلى ذلك، يجوز لإدارة الامتثال أن تعقد اختبارات سريعة من خلال زيارة الفروع أو إجراء مكالمات عشوائية للتحدث إلى موظفي الفروع خارج أوقات الذروة.

ونظراً لتعدد الفروع وطول سلاسل التوريد، يمثل التواصل والتنسيق مع جميع الفروع تحدياً عملياً. ولذلك كُلفت إدارة العمليات التي ترسل مخاطبات يومية إلى جميع الإدارات بتنسيق تقديم المواد التدريبية واختيار الموظفين للتدريب. يُضاف إلى ذلك أن إدارة العمليات مسؤولة حالياً عن نقل أخطر المستجدات المتعلقة بنظم مكافحة غسل الأموال وإرسال الخطابات عبر البريد الإلكتروني من إدارة مكافحة غسل الأموال إلى جميع الفروع.

تحديد المشكلات والإبلاغ عنها



تسمح سياسة الإبلاغ الخارجي التي تنتهجها شركة البحرين المالية للموظف بإخراج الشكوك إلى النور عن طريق التواصل مع طرف خارجي. ويتم ذلك من خلال تطبيق من تطبيقات الويب يدعم لغات متعددة أو من خلال رقم هاتف مجاني. ويسمح التطبيق بطرح المشكلات عبر شبكة الإنترنت وتقديم التفاصيل ذات الصلة كتابةً أو عن طريق الهاتف. ويكون الطرف الخارجي وقتئذ بمثابة جهة خارجية تخبر إدارة الامتثال بالمعلومات على أن تتحرك الأخيرة خلال 24 ساعة لاتخاذ الإجراء المناسب. وتوكل مهمة بدء التحقيق إلى مشرف الامتثال أو رئيس إدارة الامتثال على أن تعرض نتائج التحقيق على اللجنة التوجيهية للمخاطر كل ثلاثة أشهر. وتترفع اللجنة التوجيهية للمخاطر على قمة هرم الإبلاغ عن المخالفات السلوكية وتناقش الموضوع والإجراءات المتخذة وأية عمليات معلقة والخطط الموضوعية لتجنب حدوث هذه المشكلات في المستقبل. ويستخدم نظام الإبلاغ آليات لإخفاء هوية المبلغين بما يسمح للمبلغ



الإنفاذ



تراجع إدارة التدقيق الداخلي سنوياً جميع نظم مكافحة غسل الأموال لتقييم كفاءة ضوابط مكافحة وقوتها، وتضطلع إدارة التدقيق الداخلي بأربع مهام رئيسية وهي: تنفيذ اختبارات على عينات من النظام الآلي لتحديد مدى قيامه بوظيفته، وتقييم مدى الالتزام برفع تقارير المعاملات المشبوهة في التوقيت السليم وبالمبررات المناسبة، وتقييم نزاهة نظم إدارة المعرفة، وعمليات التقصي اللازم المصاحبة لها والتحقق من امتثال الأفراد لسياسات ولوائح مكافحة غسل الأموال. وعقب عملية التدقيق يمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات التصحيحية لحل أوجه القصور المكتشفة. وترفع النتائج إلى مجلس الإدارة لاعتمادها وإرسالها إلى مصرف البحرين المركزي. وتستعين شركة البحرين المالية بشركة كيه بي إم جي للقيام بمهمة التدقيق الخارجي حيث تركز كيه بي إم جي بالأساس على ضوابط مكافحة غسل الأموال في المجالات عالية الخطورة وتكشف أي حالات لأنشطة غسل أموال تكون إدارة مكافحة غسل الأموال قد عجزت عن الإبلاغ عنها. ويقدم المدقق الخارجي النتائج لمجلس الإدارة في خطاب ويرفق به تقرير التدقيق. وترسل تقارير التدقيق الخارجي والداخلي إلى إدارة تدقيق مجموعة شركة البحرين المالية التي تراجع التقارير والمستندات المؤيدة للتأكد من سلامة إجراء عملية التدقيق.

الدروس المستفادة



- تواجه المؤسسات المالية المختلفة مخاطر مختلفة فيما يتعلق بغسل الأموال
- الامتثال دائماً أقل تكلفة من عدم الامتثال
- تحليل النظراء ضروري لرصد المعاملات
- الأجيال القادمة من النظم الآلية قد تقوم بحوسبة جميع ممارسات مكافحة غسل الأموال.

إعداد:

سالك معين أكبر

الأستاذ:

د. جاجان كويرجا

الجامعة:

الجامعة الأهلية



وتضع شركة كيه بي إم جي القيم والمعايير لموظفيها عن طريق ما يلي:

- مساعدة الأفراد العاملين لديها على التزام الموضوعية والأخلاق والمهنية
- تشجيع العاملين لديها على طرح المشكلات الأخلاقية والمهنية دون خوف من الانتقام
- الاستثمار في التنمية المهنية للعاملين لديها لتمكينهم من استغلال كامل طاقاتهم
- نشر ثقافة شاملة وتعاونية خالية من الترهيب والتمييز والتحرش يُعامل فيها الجميع باحترام وكرامة
- احترام خصوصية الأفراد وسرية البيانات الشخصية
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية
- توفير المرونة المناسبة بين الحياة العملية والحياة الشخصية
- الحفاظ على نهج عادل ونزيه للأجور

بالإضافة إلى ذلك يُطالب جميع الموظفين بالتوقيع على عقد مستقل عند الانضمام إلى الشركة وبعدها يطالبون بتقديم تأكيد سنوي على التزامهم بالأخلاقيات المطبقة وسياسات الاستقلالية خلال هذه المدة. وعلاوة على ذلك، فقد تبنت شركة كيه بي إم جي نظاماً يُستخدم لتحديد وإدارة تضارب المصالح المحتمل داخل الشركة العضو وبينها وبين الشركات الأخرى.

مدونة قواعد السلوك بشركة كيه بي إم جي دراسة الحالة الرابعة KPMG

اسم الشركة	كيه بي إم جي
المقر الرئيسي	أمستلفين، هولندا
القطاع	الخدمات المهنية
عدد الموظفين (2016)	173965 (2015)
العائد السنوي	44.42 مليار (2015)
النوع	شركة خاصة

وصف الشركة

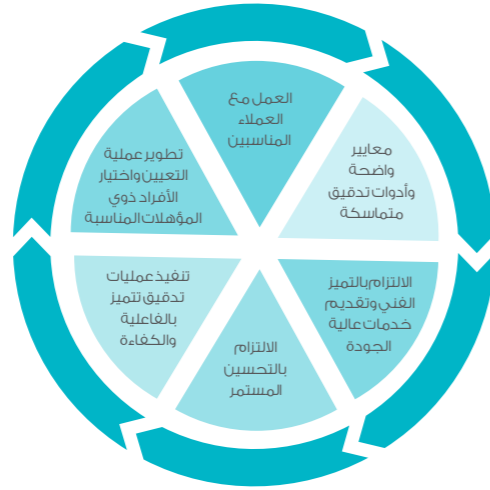


شركة كيه بي إم جي هي شركة خدمات مهنية وهي واحدة من الشركات الأربعة الكبرى في مجال التدقيق إلى جانب شركة ديلويت وإرنست أند يونج وبي دبليو سي. ويقع مقر الشركة الرئيسي في أمستردام بهولندا ويعمل فيها ١٧٤,٠٠٠ موظف في فروعها المنتشرة على مستوى العالم. وتمارس الشركة نشاطها في صورة شبكة عالمية من الشركات المستقلة التي تقدم خدمات التدقيق والضرائب والاستشارات وتتعاون بشكل وثيق مع عملائها وتساعدهم في التخفيف من أثر المخاطر التي تحيط بهم واغتنام الفرص التي تسنح أمامهم. ويتنوع عملاء الشركات الأعضاء في هذه الشبكة ما بين مؤسسات أعمال وحكومات وهيئات قطاع عام ومنظمات غير ربحية. وعندما جاءت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر لتحول المحاسبة إلى مهنة مستقلة، كان الآباء المؤسسون للشركة في قلب الحدث وقاموا بزيادة هذا المجال. والمؤسسون هم: ويليام باركلي بيت (ويرمز له بحرف البي في اسم الشركة "كيه بي إم جي") وجيمس مارويك (ويرمز له بالحرف إم في اسم الشركة) وبيت كلينفيلد (ويرمز له بالحرف كيه) ورينارد جوردر (ويرمز له بالحرف جي). وتشمل الخدمات التي تقدمها شركة كيه بي إم جي خدمات التدقيق والضرائب والزكاة والاستشارات الإدارية واستشارات المخاطر واستشارات الصفقات. وفي أكتوبر ٢٠٠٧ اندمجت الشركات الأعضاء في مجموعة كيه بي إم جي في كل من المملكة المتحدة وألمانيا وسويسرا وليختنشتاين معاً ليكونوا معاً شركة كيه بي إم جي أوروبا إل إل بي. ثم انضم إلى هذه المجموعة الشركات الأعضاء في أسبانيا وبلجيكا وهولندا ولوكسمبورج وكومونولث الدول المستقلة (أذربيجان وروسيا وأوكرانيا وبيلاروسيا وقيرغيزستان وكازاخستان وأرمينيا وجورجيا) بالإضافة إلى تركيا والنرويج والمملكة العربية السعودية.

وصف الممارسات المتعلقة بالنزاهة



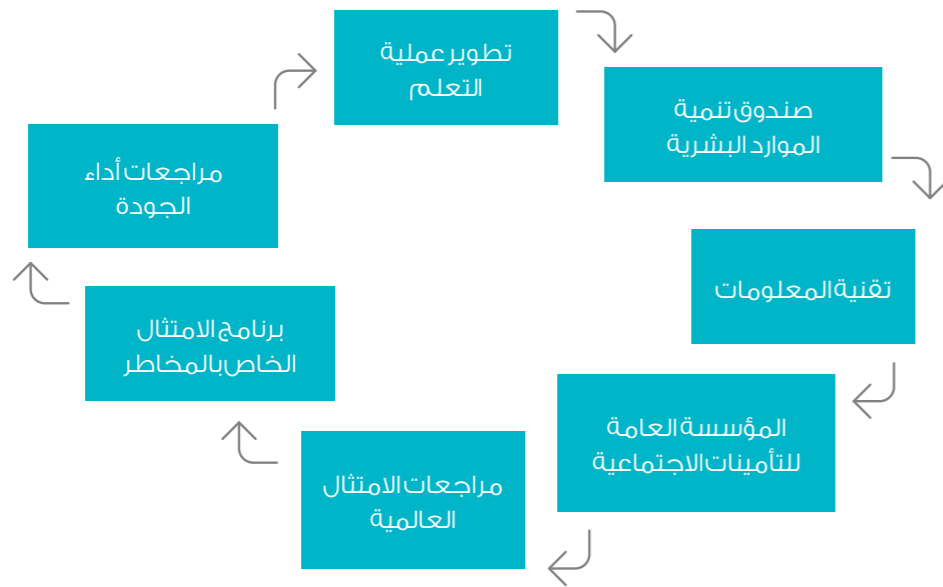
تزود الشركة موظفيها بما يحتاجونه من مهارات وأدوات للقيام بالمهام اليومية. ومن بين العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الالتزام بالجودة استقطاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها وتقديم الترتيبات لها والنجاح في الحفاظ على العاملين. وتوضع أهداف لجميع العاملين في شركة كيه بي إم جي ويراجع أداؤهم بشكل سنوي. ويخضع كل فرد من العاملين بالشركة للتقييم وفقاً للهدف المتفق عليه معه والالتزامه بقيم الشركة وخصائصها. ويتولى تنفيذ هذه التقييمات مدراء ورؤساء الأداء.



عملية دمج الممارسة في منظومة العمل



تقدم شركة كيه بي إم جي برنامجاً للموظفين الجدد تطلق عليه اسم "برنامج التوجيه الأولي". ويدخل هذا البرنامج في إطار عملية إدارة المعرفة بالمؤسسة ويهدف إلى مساعدة الموظفين الجدد في أن يصبحوا أفراداً نافعين ومتكاملين ضمن فرق عملهم بدلاً من ضياع جهودهم دون استيعاب الكيفية التي يمكنهم أداء وظيفتهم بها، والهدف الرئيسي من هذا البرنامج هو التغلب على الصعاب التي يواجهها الموظفون الجدد ومعالجة التعارض الذي قد يحدث في البنية التحتية ومواجهة أي نقص في المعلومات عن اللوائح والقوانين ونقص المشاركة بين صفوف الموظفين. ويوضح الشكل التالي محتوى البرنامج:



وضع السياسات



لإبراز أهمية النزاهة والقيم، أصدرت شركة كيه بي إم جي أول سياسة ومدونة قواعد السلوك في عام 2005. وفي عام 2012 خضعت هذه المدونة للتحديث بما يتوافق مع التغييرات التي طرأت على القوانين واللوائح والأخلاقيات المهنية. ونفذت مدونة قواعد السلوك في جميع الفروع على مستوى العالم مع تخصيص جزء من المدونة بما يناسب كل منطقة. ويتولى فريق عالمي من مجموعة كيه بي إم جي العالمية مسؤولية وضع مدونة قواعد سلوك عالمية. وعلى سبيل المثال، نالت مدونة قواعد السلوك المخصصة في المملكة العربية السعودية التي وضعتها إدارتنا الموارد البشرية وإدارة المخاطر اعتماد الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. ولتحديث مدونة قواعد السلوك العالمية، تقوم إدارة عالمية بجمع الملاحظات من جميع الشركات الأعضاء لتحليل المدونة وتحديثها بناء على هذه الملاحظات.

بالإضافة إلى ذلك، تمثل النزاهة صفة مهمة يتوقعها الجميع من الشركة ويعتمدون على وجودها. ونستشهد هنا بمدونة قواعد السلوك حيث تنص على: "نحن نعمل بنزاهة أولاً وقبل كل شيء"، والنزاهة هي القيمة المحورية التي تركز عليها شركة كيه بي إم جي. وتحتوي مدونة قواعد السلوك على القيم الأساسية التي تحدد معايير السلوك الأخلاقي للموظفين. وتؤكد المدونة كذلك على مسؤولية كل موظف مسؤولية شخصية عن اتباع المعايير القانونية والمهنية والأخلاقية التي تنطبق على وظيفته ومستوى مسؤوليته. وتنص مدونة قواعد السلوك بشركة كيه بي إم جي على ما يلي:

- الامتثال لجميع القوانين واللوائح وسياسات الشركة السارية
- الإبلاغ عن أي تصرفات غير قانونية سواء ارتكبها أفراد تابعون للشركة أو عملاؤها أو غيرهم
- الإبلاغ عن أي انتهاكات لسياسات إدارة المخاطر ترتكبها شركات مجموعة كيه بي إم جي أو أفرادها
- الالتزام بأعلى مستويات سرية العمل
- عدم تقديم الرشاوي أو الوعد بها أو دفعها أو طلبها أو قبولها (سواء مباشرة أو من خلال وسيط)

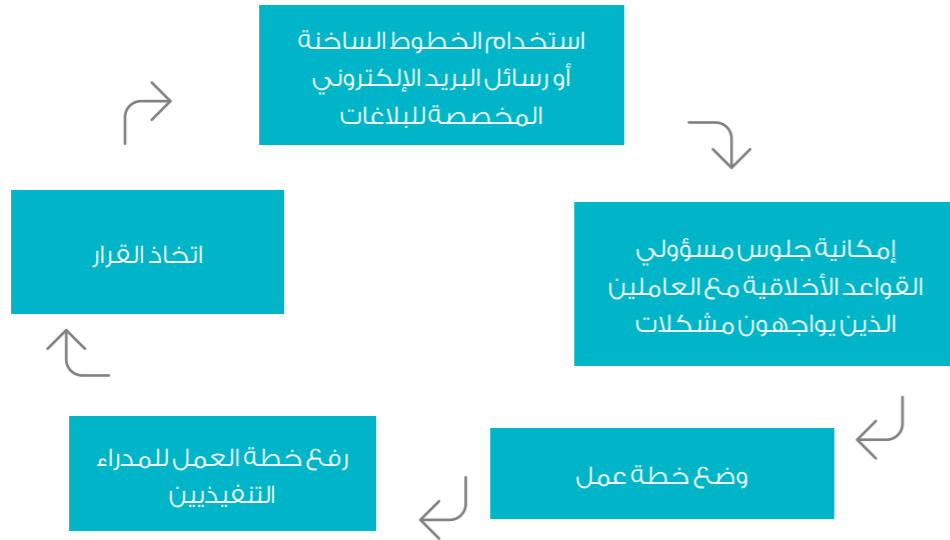
يضاف إلى ذلك أن مبدأ "الالتزام يبدأ من أعلي" يأتي في صميم إطار جودة التدقيق ويضمن الالتزام بالسلوكيات المناسبة ويعظم النتائج من خلال توجه عام يمتاز بالتركيز والتناغم.



تحديد المشكلات والإبلاغ عنها



تحدد شركة كيه بي إم جي المشكلات وتبلغ عنها داخل الشركة عن طريق استخدام قنوات متعددة للمساعدة في تحديد المشكلات مثل الخطوط الساخنة ورسائل البريد الإلكتروني التي تساعد الأفراد في الإبلاغ عن أي مخاوف مع الحفاظ على سرية هوياتهم. ويستطيع مسؤولو القواعد الأخلاقية الجلوس مع العاملين الذين يواجهون مشكلات ويحاولون الوصول إلى حلول لهذه المشكلات وخطة عمل لتنفيذ هذه الحلول. ثم تُرفع خطة العمل إلى المدراء التنفيذيين الذين يصدرون قرارهم بشأنها. فمثلاً، يمكن رفع مشكلات التمييز إلى إدارة الموارد البشرية وحلها من خلال نفس الإدارة. وتوفر شركة كيه بي إم جي طرقاً عدة يمكن للعاملين من خلالها الحصول على المساعدة مثل التواصل مع المشرفين والمدراء المباشرين ومدراء الأداء وشركاء القواعد الأخلاقية والاستقلالية وموظفي الموارد البشرية. وتلتزم شركة كيه بي إم جي بتطبيق سياسة عدم الانتقام بحيث لا يضر أي شخص من إبلاغه عن مشكلة بحسن نية. وتعتمد الشركة على الخطوط الساخنة باعتبارها الآلية الرئيسية المتاحة لجميع الموظفين.



تتم مراجعة كل ثلاثة أعوام لتقييم مستوى كمال وتماسك البرنامج الامتثال الخاص بالمخاطر الذي تنتهجه الشركة العضو ووضع خطط العمل. وخلال هذا البرنامج، يُكمل المدربون مهمة على شبكة الإنترنت ويوقعون في النهاية على استمارة. ويختلف برنامج التدريب بنسبة 30% من إدارة إلى أخرى ومن مستوى إلى آخر بينما يظل 70% منه مشتركاً بين جميع الإدارات. ويجب أن يتبع جميع الأطراف المعنية السياسات ومدونة قواعد السلوك دون استثناءات. ويُعامل الموظفون وكأنهم ملاك للشركة وهو ما يزرع بداخلهم شعوراً بالانتماء ويزيل التحديات من أمامهم. وتحوز شركة كيه بي إم جي ولاء موظفيها من خلال إشراكهم في تحديد أهداف الشركة وتشجيعهم على تقديم أنفسهم على أنهم جزء من الشركة وليس مجرد موظفين فيها. ويؤدي هذا إلى رفع مستوى الرضا عن النفس والولاء لديهم، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك شركة كيه بي إم جي منهجاً تدريبياً وتوجيهياً جيداً للغاية، إذ تعتمد الشركة على جهود موظفيها، فهم أهم أصول الشركة. وتتولى إدارة الموارد البشرية بالشركة المسؤولية عن الممارسات العملية الأخلاقية. وتعمل الإدارة كفريق واحد بما يسمح لكل موظف فيها بالتواصل مع عدد كبير من الأفراد بما يسهل عملية التواصل داخل مكان العمل. وقد نفذت شركة كيه بي إم جي عملية مراجعة شاملة لتحسين قنوات الاتصال التي يستخدمها موظفوها لمشاركة ملاحظاتهم مع مختلف الموظفين داخل الشركة.

الإنفاذ



تضم شركة كيه بي إم جي إدارات مختلفة تتولى مسؤولية إنفاذ الرقابة الأخلاقية في مجالات عمل الشركة المختلفة وهي: التدقيق والضرائب والاستشارات مع وجود سياسة مختلفة لكل إدارة. كما تمتلك الشركة نظاماً داخلياً وثلاثة أنظمة خارجية لمراقبة الجودة. ويضمن النظام الداخلي لمراقبة الجودة اتباع كل إدارة من إدارات الشركة للسياسة المطلوبة، وذلك من خلال فحص الملفات دورياً. أما النظام الخارجي لمراقبة الجودة فيستخدم سنوياً من خلال أفراد من مختلف مكاتب الشركة لضمان الامتثال للسياسة عن طريق مراجعة ملفات الشركة. وبالنسبة للمملكة العربية السعودية، هناك مراجعة نظامية تتم من خلال الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين كل ثلاث سنوات حيث تراجع الهيئة ملفات التدقيق للتأكد من التزامها بسياسة شركة كيه بي إم جي والقوانين والسياسات الوطنية الموضوعية في البلاد. وأخر إدارة هي إدارة الامتثال العالمي التي يجري فيها أفراد من خارج الشركة مراجعة مستقلة كل ثلاث سنوات لفحص الملفات الضريبية والاستشارية للتأكد من استيفائها للقواعد الموضحة في المعايير الدولية. وقد يؤدي العجز عن الامتثال للمعايير إلى سحب الترخيص.

الدروس المستفادة



- يجب أن تعرف المؤسسات كيفية تحويل الأفكار إلى ممارسات بفاعلية بغية تطوير الأفكار والبناء عليها
- يجب أن تحدد الشركات الطرق المختلفة لدمج الممارسة في منظومة العمل وتنفيذها وكيفية مواجهة التحديات التي قد تطرأ
- يجب اختيار آلية تحديد المشكلات والإبلاغ عنها بعناية للحفاظ على ارتياح الجميع داخل المؤسسة
- يجب أن تتحمل الشركات المسؤولية الكاملة عن ضمان إنفاذ السياسات
- يضمن وجود مدونة واضحة لأخلاقيات العمل وإتباعها ببرامج تدريبية وتنفيذية التزام الموظفين بالسياسات
- قد تساهم الممارسات العمالية الأخلاقية في رفع مستوى الولاء والكفاءة بين الموظفين
- توضح دراسة الحالة الماثلة أن شركة كيه بي إم جي تتبع مدونة شاملة لأخلاقيات العمل يمكن وصفها بأنها:

- توجه الموظفين في المواقف التي لا يكون فيها التصرف الأخلاقي واضحاً
- تساعد الشركة على تعزيز ثقافتها وقيمها وتوصيل ما تطمح إليه إلى العاملين
- تقلل من التضارب في المعايير الإدارية
- تساعد الشركة على الاستمرار في الالتزام باللوائح الحكومية المعقدة وتعزز التغيير الاجتماعي من خلال تشجيع الأطراف المعنية على تقديم المساعدة.
- تبني الثقة وتعزز سمعة الشركة وولاء الموظف واعتزازه بالانتماء للشركة
- توفر الحماية وتعزز الكفاءة السوقية



تضم مدونة قواعد السلوك القيم الأساسية التي تحدد معايير السلوك الأخلاقي للموظفين".



إعداد:

أثير الغوينم
سديم المرزوقي
فرح السديس

الأستاذ:

د. علوية علوي

الجامعة:

جامعة الأمير سلطان

غرض المبادرة

ثقافة مؤسسية تؤيد المساءلة والشفافية في منطقة الخليج

تعمل مبادرة بيرل التي تأسست في عام 2010 في جميع أنحاء منطقة الخليج من أجل تحسين المساءلة والشفافية المؤسسية، وهي عبارة عن شبكة متنامية ينصب تركيزها على منطقة الشرق الأوسط وتضم قادة قطاع الأعمال الملتزمين بالنهوض بالعمل المشترك والتخلي بالقيادة الإيجابية وتبادل المعرفة والخبرات، بغية التأثير بشكل إيجابي على مجتمع الأعمال والطلاب في المنطقة ككل وإقناعهم بتطبيق أعلى المعايير.

الشراكات الاستراتيجية

تأسست المبادرة بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات
تقيم المبادرة شراكة استراتيجية مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

السمات الرئيسية

- ✓ التركيز على منطقة الخليج
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية
- ✓ منظمة مستقلة غير هادفة للربح
- ✓ أنشأها قطاع الأعمال لمصلحة قطاع الأعمال

الأنشطة

- التعاون مع الجامعات
- منتديات حلقات النقاش التفاعلية
- البرامج والأبحاث

المواضيع الرئيسية ذات الاهتمام

- تنمية مهارات القيادة الأخلاقية
- إعداد التقارير المؤسسية
- التنوع الوظيفي في القيادات العليا بالشركات
- أفضل الممارسات في مكافحة الفساد
- الحوكمة المؤسسية الشاملة

التواجد

تعمل مبادرة بيرل في مختلف أرجاء منطقة الخليج بالشرق الأوسط



الشركات الشريكة (حتى اغسطس 2017)



يرجى التواصل معنا في حالة الرغبة في الانضمام إلينا كشركة شريكة لمبادرة بيرل على العنوان البريدي enquiries@pearlinitiative.org

الإنجازات الرئيسية

- 30 جامعة تم التعاون معها من مختلف أنحاء منطقة الخليج
- 6,465 طالب جامعي تم التواصل معهم من خلال ورش العمل ومسابقات دراسات الحالة
- 11 تقرير رأي إقليمي
- 245 متحدث إقليمي ودولي رفيع المستوى
- 6,652 مشارك من قادة الأعمال في منتدياتنا
- 89 منتدى مائدة مستديرة تم عقدها في أرجاء المنطقة



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