

# التواصل والاتصالات



هذا الدليل هو واحد من ثلاثة في سلسلة  
مستمرة عن الأخلاقيات والامتثال

# المهنية والتأهيلات

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | تمهيد: مجموعة عمل مكافحة الفساد وسلسلة دليل الامتثال              | 01 |
|    | 1.1 مقدمة   |    |
|    | 1.2 الهدف   |    |
| 2  | مقدمة عن دور التواصل والاتصالات في ترسيخ ثقافة الأخلاقيات المهنية | 02 |
| 3  | إطار عمل الامتثال بقيادة الإدارة العليا                           | 03 |
| 10 | الممارسات المنتهجة لدى المنظمات التي يعمل أعضاء مجموعة العمل فيها | 04 |
| 15 | أهم الاستنتاجات   | 05 |

# تمهيد: مجموعة عمل مكافحة الفساد وسلسلة دليل الامتثال

# 01

## 1.1 مقدمة

وتقدم لهم منصة حيوية للتعاون والتطور عن مواضيع مهمة في مجال الحوكمة والامتثال المؤسسيين. وبتبادل الخبرات والتجارب والآراء، يسعى أعضاء مجموعة العمل إلى التوعية بالممارسات المهنية الأخلاقية القويمة وتمكين المؤسسات عبر جميع القطاعات في منطقة الخليج من تنفيذ هذه الممارسات على أفضل وجه.

بتوجيه من مبادرة بيرل، المنظمة الرائدة على مستوى منطقة الخليج في تحسين ممارسات الحوكمة والشفافية والمساءلة عبر مؤسسات القطاع الخاص، تعقد مجموعة عمل مكافحة الفساد باستمرار اجتماعات لأعضائها من ممثلي شركات بارزة مثل شركة الاتصالات السعودية إس تي سي، وسابك، وسيمنز، ومجموعة شلهوب، ومجموعة تمر، ومارش، وشركة نفط الهلال، وشركة دانة غاز، وشركة اتحاد المقاولين،

تعرض هذه السلسلة المكونة من 3 أجزاء الجهود التعاونية المكثفة التي يبذلها أعضاء مجموعة العمل



CHALHOUB GROUP  
SINCE 1995

سابك  
عندلك

stc



SIEMENS

دانة غاز  
DANAGAS

## 1.2 الهدف

في بيئة الأعمال الحالية، تلجّ الحاجة على الشركات الراغبة باستدامة ثقافة النزاهة داخلياً وخارجياً، إلى انتهاج برنامج امتثال قوي. قد تختلف منهجيات الامتثال المؤسسي من شركة إلى الأخرى، لكن المهم أن تقوم جميع هذه البرامج باختلافها على عناصر أساسية مشتركة.

لذلك، صممت مجموعة العمل سلسلة من المحاور التي تناقش العناصر الأساسية لبرامج الامتثال، وهي:



التواصل والاتصالات



ثقافة داعمة لحرية  
التعبير والإبلاغ



المشاركة والمساءلة  
على مستوى الإدارة

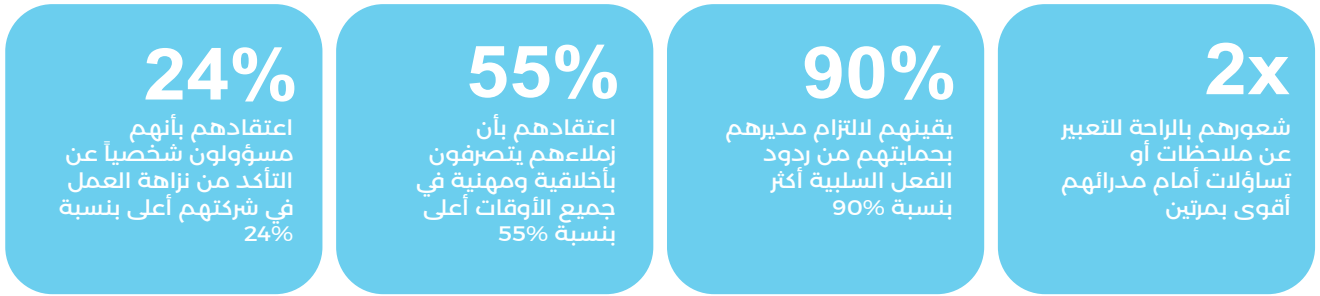
وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من هذه الموارد التوجيهية هو طرح هذه الموضوعات من منظور رفيع المستوى، لا اقتراح منهجية تطبيقية مفصلة. وتعد هذه المجموعة مرجعاً قيماً لمجتمع الأعمال في جميع أنحاء منطقة الخليج يقدم التوجيه له ويدعمه في تبني ممارسات أكثر أخلاقية وشفافية.

## مقدمة عن دور التواصل والاتصالات في ترسيخ ثقافة الأخلاقيات المهنية

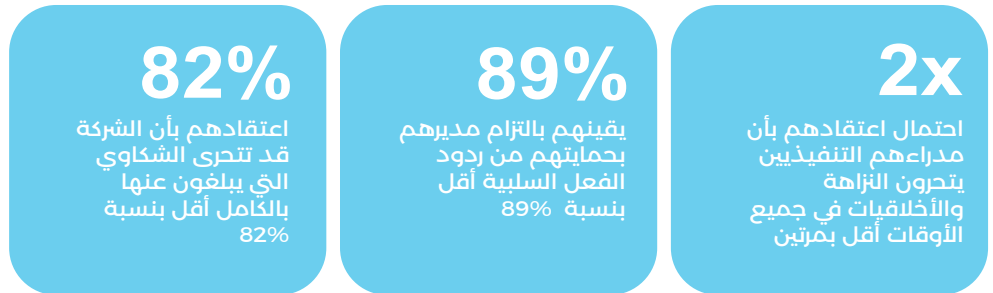
تؤدي جهود التواصل والاتصالات دوراً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الامتثال والعمل الأخلاقي القويم. ولا تقتصر أهمية التواصل الفعال على مساعدة الموظفين على فهم القيم والسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، بل وتحثهم أيضاً على تبني هذه المبادئ والتصرف وفقاً لها، وبالتالي، تكون دافعاً لهم للعمل بأخلاقية والامتثال للقوانين والأنظمة.

### أهمية التواصل

الموظفون الذين يناقشهم مدراءهم باستمرار عن مواضيع الأخلاقيات والامتثال



الموظفون الذين لا يناقشهم مدراءهم إطلاقاً عن مواضيع الأخلاقيات والامتثال



Ref: Ethisphere 2020

يبين في هذا المنشور أهمية التواصل والدور الذي يؤديه في تعزيز الأخلاقيات والامتثال، وسنناقش كيفية توعية الجمهور المستهدف، ونوضح استراتيجيات صياغة خطة التواصل، واختيار قنوات التواصل الأنسب، وكيفية صياغة الرسائل المؤثرة، وقياس نجاح عملية التواصل.

**A. فهم الجمهور المستهدف**

الخطوة الأولى لصياغة استراتيجية تواصل فعالة تضمن ترسيخ الأخلاقيات المهنية وثقافة الامتثال في المنظمة هو فهم الجمهور المستهدف. بعبارة أخرى، من المهم الأخذ بالحسبان لوسائل التواصل والتعلم التي تناسب الفئات المختلفة والخلفيات الثقافية للموظفين. على سبيل المثال، قد يتطلب التواصل مع موظفي الخط الأمامي والعمال في المصانع أساليب تواصل تختلف عن التي تناسب الموظفين في المكاتب.

**نقدم فيما يلي بعض الطرق لتجميع المعلومات عن الجمهور المستهدف:**

- I. إجراء استبيانات لتقييم فهم الموظفين للقيم وسياسات الامتثال المعمول بها في الشركة. هذه المنهجية ممتازة لتحديد الثغرات التي تتطلب المزيد من الشرح أو التدريب لدى الموظفين.
- II. تشكيل مجموعات نقاش مركز أو مقابلات مع الموظفين للتعرف على أساليب التواصل والتعلم التي يفضلونها. على سبيل المثال، قد يفضل بعض الموظفين المحتوى المرئي أو التدريب العملي، بينما يفضل البعض الآخر المحتوى المكتوب أو نماذج التعليم على الإنترنت.
- III. الأخذ بالحسبان للخلفيات الثقافية للموظفين عند تصميم استراتيجيات التواصل. وإن كان فريق العمل متنوع الجنسيات من دول أو مناطق مختلفة، قد يكون من الضروري توفير ترجمات للمحتوى التعريفي مع تقديم أمثلة توضيحية ومرئية مستوحاة من ثقافتهم.
- IV. مراعاة الأدوار والمسؤوليات المختلفة للموظفين عند صياغة استراتيجيات التواصل. فعمال الخط الأول مثلاً قد يحتاجون إلى آليات تواصل تختلف عن الآليات المناسبة للمدراء والتنفيذيين، أي أنهم قد يستفيدون أكثر من التدريب العملي لاستيعاب كيفية تطبيق المبادئ الأخلاقية في مهامهم اليومية. ومن المهم أيضاً تحديد وسائل التواصل الحالية في سياق العمل. ففي بعض القطاعات الصناعية، تُنفذ عادةً جلسة تعريف سريعة قبل كل عملية ويمكن توظيف مثل هذه الجلسات للتواصل مع عمال الخط الأمامي وإيصال معلومات أو رسائل معينة إليهم.

ومثي تكونت صورة واضحة عن الجمهور المستهدف، يصبح بالإمكان تصميم منهجية التواصل الأنسب لهم التي تراعي مستوى الفهم والاهتمام. وقد يتضمن ذلك تبسيط المفاهيم المعقدة واستخدام لغة تلقى لديهم مع تقديم أمثلة من طبيعة عملهم لتوضيح المفاهيم.

## B. وضع خطة للتواصل

يعتمد التواصل الفعال والمؤثر على خطة تواصل مدروسة تبين بالتفصيل الرسائل الرئيسية المرجو إيصالها، وتُحدّد الجمهور المستهدف وقنوات التواصل الأنسب. تضمن خطة التواصل المنظمة والمبنية بصورة صحيحة إيصال الرسائل للفئات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبصورة متسقة، الأمر الذي يقوي تأثير جهود التواصل، كما أن مثل هذه الخطة تساعد في تحديد ترتيب المهام حسب أولويتها وتخصيص الموارد بفعالية.

### تتضمن خطة التواصل الناجحة العناصر الآتية:

**أ. تحديد النتائج المرجوة من المحتوى المرسل:** تصاغ الرسائل المعنية بالأخلاقيات والامتثال لتحقيق الأهداف التالية:

**إلهام الموظفين:** مساعدة الموظفين على فهم قيم المنظمة وأهدافها والتزامها بالنزاهة وتبني هذه القيم والمبادئ.



**توعية الموظفين:** تعريف الموظفين بما تتوقعه المنظمة منهم من حيث الأخلاقيات المهنية والواجبات التي تقع على عاتق الموظفين تجاه شركتهم ومختلف أصحاب المصلحة.



**تمكين الموظفين:** تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والموارد التي تشجع على السلوكيات الأخلاقية القويمة.

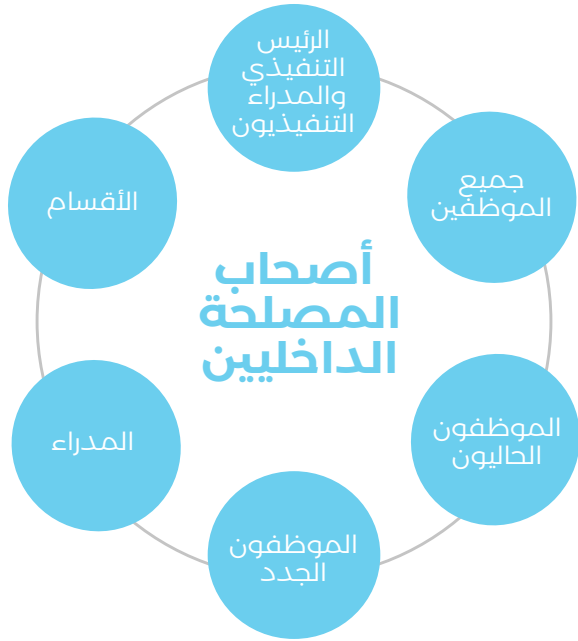


**توعية الموظفين:** تعريف الموظفين بما تتوقعه المنظمة منهم من حيث الأخلاقيات المهنية والواجبات التي تقع على عاتق الموظفين تجاه شركتهم ومختلف أصحاب المصلحة.



**أ. أهداف:** لضمان نجاح خطة التواصل، من الضروري تحديد الأهداف بوضوح مع بيان ما تطمح الشركة إلى تحقيقه بمحتوى التواصل التي تقدمه. على سبيل المثال، قد يكون الهدف تحقيق زيادة بنسبة 25% بعدد الموظفين الذين يَتَمَوَّنون التدريبات المرتبطة بالامتثال على مدى الأشهر الستة المقبلة أو تعريف الموظفين بقنوات الإبلاغ بنسبة معينة.

**أ. الجمهور المستهدف:** من المهم تحديد الجمهور المستهدف في خطة التواصل منذ البداية. مثلاً، قد يكون هدف شركة صناعية ما توعية عمال المصنع لتحسين أخلاقياتهم المهنية وامتثالهم لأنظمة السلامة، في هذه الحالة، تصاغ خطة التواصل بمراعاة مستويات الفهم لدى هؤلاء الموظفين لسياسات الشركة ومعاييرها الأخلاقية.



قد يكون الجمهور المستهدف أحد أصحاب المصلحة أو مجموعة منهم حسب المنظمة. حتى ضمن الفئة الواحدة من أصحاب المصلحة، قد يلزم تحديد أكثر من فئة فرعية. مثلاً، يشكل الموظفون مجموعة من أصحاب المصلحة، ولكن في هذه المجموعة الواحدة توجد عدة فئات كل منها يحتاج إلى محتوى خاص بها، فهناك مثلاً فئة الموظفين الحاليين، والجدد، ومدراء الفرق، والقادة، وغيرهم. وبما أن مجموعات أصحاب المصلحة الداخليين تختلف من منظمة إلى أخرى، من المهم تكريس الوقت الكافي لتحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم بصورة صحيحة.

وعند تحديد الجمهور المستهدف، يصبح بالإمكان استخدام البيانات المستنبطة من التحقيقات في الامتثال وما ينتج عنها من تحليل للمسببات الأساسية للمشاكل ونتائج استبيانات الموظفين، لاستنتاج الأنماط والمخاطر العامة التي تحتاج إلى حلول. وبعد تحديد المجالات التي تتدنى فيها مستويات الوعي، تركز خطة التواصل عليها ويصمم محتواها بصورة تضمن إيصال مواطن الضعف.

**IV. الرسائل الرئيسية:** على الرسائل الرئيسية التي تهدف خطة التواصل إلى إيصالها أن تكون مبينة بوضوح منذ البداية. على سبيل المثال، قد تركز شركة للخدمات المالية على أهمية السرية وحماية البيانات وعواقب عدم الامتثال.

وكما ذكر آنفاً، قد يكون ضمن مجموعة واحدة لأصحاب المصلحة عدة فئات فرعية، وعلى محتوى الرسائل أن يراعي هذا التفرع مثلاً، إن يُعَثَّ رسالة عامة عن الأخلاقيات والامتثال لجميع الموظفين، يمكن عندها إرسال رسالة خاصة إضافية على حدة لمدراء الفرق تتضمن محاور النقاش ليتطرقوا إليها في اجتماعاتهم مع أعضاء فرقهم وحواراتهم معهم.

**V. قنوات التواصل:** عند تصميم خطة للتواصل، من المهم تحديد أنجع قنوات التواصل التي تضمن إيصال الرسائل المنشودة بفعالية. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ تدريب عن الامتثال عن بعد أو بالحضور الشخصي، في حين يُبعث المحتوى المعني بالسياسات المتعلقة بالأخلاقيات عبر البريد الإلكتروني أو الإعلانات الداخلية. ولإيصال معلومات عن الأخلاقيات والامتثال لعمال المصانع، قد تلجأ الشركة إلى عرض مثل هذه المعلومات بصورة ملصقات وشروحات قصيرة عن السلامة وتنفيذ دورات تدريبية مكثفة. ومن الوسائل الأخرى للتواصل عقد جلسات نقاش غير رسمية تقدم فيها وجبات خفيفة، وفضلاً عن ذلك، من الممكن تخصيص قسم من الشبكة الداخلية للمنظمة لعرض إرشادات من المدراء عن القضايا الأخلاقية ويكون الوصول إليها سهلاً. وتستطيع الشركات أيضاً توظيف أساليب تكنولوجية حديثة لتحسين فعالية التواصل، مثل روبوتات الدردشة التي تعرّف الموظفين الجدد بسياسات الشركة وعملياتها الداخلية وتساعدهم على اتخاذ القرارات السديدة عند الحاجة.

## C. الخط الزمني :

على خطة التواصل أن تحدد بوضوح مواعيد إرسال المحتوى لأن الاتساق في التواصل ضروري لضمان تحقيق التأثير المنشود وترسيخ معايير الأخلاقيات والامتثال.

## D. الخط الزمني :

يعتمد التواصل الفعال على اختيار قنوات التواصل الأنسب للجمهور المستهدف. ولتحقيق ذلك، يجب مراعاة عدة عوامل، مثل تفضيلات الفئة المعنية ومدى تمكّنها من استخدام وسيلة التواصل المختارة إن أرادت الشركة ضمان وصول الرسالة للموظفين وتطبيقهم لها فعلاً.

## تعدد قنوات التواصل ومنها :

- I. التواصل وجهاً لوجه، مثل الاجتماعات والجلسات التدريبية.
- II. التواصل المكتوب، مثل الرسائل الإلكترونية والكتيبات التوجيهية عن السياسات.
- III. التواصل الرقمي، عن طريق مواقع الشبكة الداخلية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية.
- IV. الملصقات والصور البيانية في المساحات التي تزداد حركة الموظفين فيها وترددهم إليها، مثل غرف الاستراحة وقاعات الاجتماعات والممرات.

## لاختيار قناة التواصل المناسبة، يجب أخذ العوامل التالية بنظر الاعتبار :

- I. أساليب التواصل المفضلة لدى الفئة المستهدفة: اختيار أكثر قناة فعالية لتوصيل الرسالة، سواء كان ذلك بصورة مكتوبة أو مرئية، أو وجهاً لوجه أو بوسيلة رقمية.
- II. سهولة استخدام القناة والوصول إليها : يجب اختيار القناة التي يسهل على الفئة المستهدفة الوصول إليها واستخدامها. وإن كانت هذه الفئة غير ملمةً تكنولوجياً، قد لا يكون المحتوى الرقمي الخيار الأفضل.
- III. أهمية الرسالة وإلحاحها: للرسائل شديدة الأهمية والمستعجلة، قد يكون التواصل وجهاً لوجه الخيار الأمثل.
- IV. تعقيد الرسالة : للرسائل المعقدة، قد تكون الطريقة الأنسب توظيف الوسائل المرئية أو العروض البيانية المقدمة أثناء الاجتماعات وجهاً إلى وجه أو بالمحتوى الرقمي متعدد الوسائط.
- V. التكاليف والموارد: من المهم أيضاً مراعاة التكاليف والموارد اللازمة لكل قناة من قنوات التواصل، فالتواصل وجهاً إلى وجه أو المحتوى المطبوع مثلاً قد يتطلب موارد أكثر، أما التواصل الرقمي فيعتمد على خبرات فنية أعمق.

وعند دراسة هذه العوامل، سيتسنى للشركة التوجه نحو قناة التواصل الأنسب للفئة المستهدفة للتأكيد على وصول الرسالة بنجاح.



## فيما يلي ملخص بإيجابيات وسلبيات قنوات التواصل المختلفة :

| سلبيات  | إيجابيات  | الغرض المناسب   | أمثلة   | قناة التواصل  |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يصعب قياس أثرها</li> <li>• إمكانية الشرح محدودة</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• واسعة النطاق</li> <li>• تصل إلى عدة أصحاب مصلحة</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعريف مجموعة كبيرة بحثيات مبادرة/قضية "مهمة"</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بيانات صحفية</li> <li>• رسائل إلكترونية</li> <li>• منشورات على الشبكة الداخلية</li> </ul>                                  | <b>التواصل المركزي</b><br>(من مصدر واحد إلى عدة متلقين)                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تواصل من طرف واحد</li> <li>• خوف الجمهور من طرح الأسئلة</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مناسبة للتطرق للمشكلات</li> <li>• درجة مصداقية عالية</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الجمهور وإلهامهم</li> <li>• عرض الإعلانات المهمة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقابلات إعلامية</li> <li>• مؤتمرات صحفية</li> <li>• اجتماعات عامة</li> <li>• فيديو أو مدونة للرئيس التنفيذي</li> </ul>     | <b>عروض المدراء</b><br>(من مصدر واحد إلى عدة متلقين)                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تنجح في توصيل الرسالة المنشودة في العادة</li> <li>• عدم دراية المدير</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مصدر موثوق ذات طابع شخصي</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل بخصوص شؤون حساسة أو تخص الفريق</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اجتماعات الفرق</li> <li>• رسائل إلكترونية</li> </ul>   | <b>تكليف من المدير</b><br>(من مصدر واحد إلى بضعة متلقين)                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستنزف الوقت</li> <li>• تباين شديد في مهارات التواصل لدى المدراء</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تساعد على حل المشاكل</li> <li>• تحفز تغيير السلوكيات</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد حلول للمشاكل/الحصول على الآراء والملاحظات</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نقاشات ضمن الفريق</li> <li>• تفاعل حصري مع المدير</li> </ul>   | <b>حوار مع المدراء (تفاعلي)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• إن لم تطبق بالصورة الصحيحة، من المحتمل أن تضر بسمعة الشركة</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهل الوصول إلى المعلومات</li> <li>• تسمح بالتعقب الآتي لردود الأفعال</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر معلومات أو مستجدات أو إشعارات مستعجلة</li> <li>• إضفاء طابع إنساني على الاتصالات المؤسسية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدونات المؤسسية</li> <li>• الشبكة الداخلية</li> <li>• رسائل نصية/هواتف نقالة</li> <li>• وسائل التواصل الاجتماعي</li> </ul> | <b>تحديثات عبر الهواتف النقالة والتواصل الاجتماعي (من مصدر واحد إلى عدة متلقين)</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة التحكم بالتواصل</li> <li>• رفض الأجندة المؤسسية</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزز التفاعل</li> <li>• تضيف جانب شخصي تفاعلي للمؤسسي</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تبادل الآراء</li> <li>• المشاركة في المناظرات</li> <li>• فتح آفاق الحوار</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجموعات نقاش مركز</li> <li>• نقاشات جماعية</li> </ul>  | <b>منتديات نقاش</b>   |

## E. صياغة رسائل فعالة

لترسيخ الرسائل المتعلقة بالأخلاقيات المهنية والامتثال لدى الموظفين، من المهم صياغة المحتوى بصورة واضحة ودقيقة ومختصرة وأن يرتبط مباشرة بطبيعة عمل الشركة وقيمها، فاحتمال استيعاب الموظفين للرسائل وتذكرهم لها أعلى بكثير عندما تكون واضحة ومختصرة، وترتفع بالنتيجة مستويات الامتثال والمعايير الأخلاقية. فيما يلي نصائح لصياغة رسائل فعالة عن الأخلاقيات والامتثال:

## 1. استخدام لغة بسيطة :

الابتعاد عن المصطلحات التخصصية المعقدة التي قد لا يكون الموظفون على دراية بها وبمعانيها. استخدام لغة بسيطة توضح الرسالة المقصودة وتسهل على الموظف فهمها. مثلاً، عوضاً عن "الواجب الائتماني"، قل "واجب العمل لمصلحة الشركة".

## 2. الدقة والتركيز على المعلومات الأكثر أهمية:

الموظفون بطبيعة الحال منشغلون بأعمالهم ومهامهم وقد لا يكون لديهم الوقت الكافي أو حتى مدى التركيز اللازم لقراءة نصوص طويلة. لذا، من المهم التركيز في المحتوى على أهم المعلومات وعرضها بوضوح وإيجاز.

## 3. إبراز فوائد السلوكيات الأخلاقية:

التشديد على أهمية السلوكيات الأخلاقية القويمة وقدرتها على خلق ثقافة عمل إيجابية وتعزيز ثقة العملاء وتحسين الأمن الوظيفي، إذ سيحفز ذلك الموظفين ويحثهم على الامتثال للمعايير الأخلاقية.

## 4. توظيف الأسلوب الروائي والأمثلة لتوضيح الرسالة المقصودة:

تقديم أمثلة محددة ترتبط بالمنظمة وموظفيها. يمكن للمدراء أن يستشهدوا بأمثلة من تجاربهم الشخصية أو قصص أو مواقف فعلية حصلت في الواقع. على سبيل المثال، يمكن سرد قصة عن شركة تضررت سمعتها جراء انتهاكات ومخالفات سلوكية لتفهم الموظفين عواقب عدم الامتثال. الأسلوب السردى أداة قوية جداً لتوصيل العبر الأخلاقية للموظفين لأنه يجذب انتباههم ويلهمهم. وبسرد القصص على هذا النحو، يوطد المدراء علاقتهم مع الموظفين ويوضحون أهمية السلوكيات الأخلاقية القويمة والامتثال بصورة تلقى صدى لديهم وتؤثر بهم.

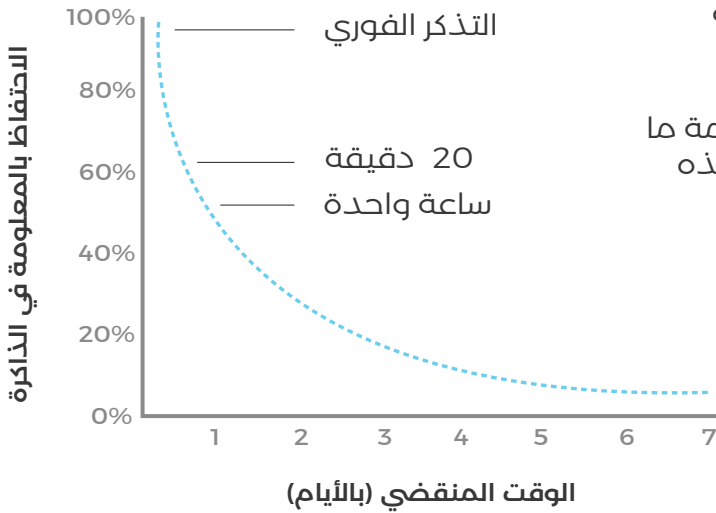
## 5. أهمية التكرار والتواصل بانتظام

1. ما إن حُددت فئات أصحاب المصلحة وبدأت جهود التواصل عبر القنوات المناسبة لكل فئة، يأتي دور الانتظام بالتواصل مع المجموعات المستهدفة لضمان استدامة المعلومات وترسيخها لديهم.

2. وفقاً للأبحاث، يميل الفرد إلى نسيان معلومة ما بغضون أيام أو أسابيع، إلا في حال تكررت هذه المعلومة أمامه بصورة منتظمة.

3. في الحقيقة، ينسى الفرد 65% من المعلومات بغضون ساعة من تلقيها.

4. تكرار التواصل وانتظامه يرسخ المعلومات ويثبتها.



## G. تأييد الإدارة بالغ الأهمية

يتلقى الموظفون يومياً الكثير من المعلومات. لهذا السبب، ورغم أن التكرار يساعد على تثبيت المعلومات، لا يكفي تكرار الرسائل بل يجب أن يكون محتواها مؤثراً وملهماً وإلا ستفشل المنظمة في تحقيق هدفها من التواصل.

عند تأييد قادة المنظمة للرسائل المبعوثة عن الأخلاقيات والامتثال والتزامهم بممارستها، تصبح هذه الرسائل أقوى بكثير وأبلغ تأثيراً.

لذا، بالإضافة إلى التواصل المنتظم، يتعين على القادة والمدراء أن يجسدوا التزام المنظمة بالنزاهة ويؤكدوا عليه ويمارسوه بوضوح، وهذا هو السبيل إلى تحقيق نتائج ملموسة وآثار فعالية على الثقافة المؤسسية.

## H. قياس فعالية جهود التواصل

من بالغ الأهمية قياس فعالية جهود التواصل المبدولة للتأكد من وصول الرسائل المطلوبة إلى الفئات المناسبة وتحقيق الأهداف المنشودة. ولقياس تأثير هذه الجهود، يمكن اتباع هذه الاستراتيجيات.

I. استفتاء آراء الجمهور: إجراء استبيانات أو مجموعات نقاش مركز للحصول على صورة أوضح عن مدى فعالية المعلومات المرسله واستقبال المجموعات لها، والتحقق مما إن كانت حققت هدفها فعلاً. على سبيل المثال، يمكن أن يطلب من الموظف تقييم وضوح الرسالة أو مدى ارتباطها بمجاله، أو تقديم اقتراحات للتحسين.

II. مراقبة سلوكيات الموظفين ومستويات امثالهم للأنظمة: تعقب التغيرات في سلوكيات الموظفين أو مستويات إبلاغهم عن المشاكل المعنية بالامتثال. يساعد ذلك على تقييم التأثير الذي تركه المحتوى والرسائل المبعوثة على الموظفين. مثلاً، من الممكن تعقب تأثير برنامج تدريب جديد أو مبادرة تواصل جديدة.

III. استخدام تحليلات البيانات لتعقب مستويات التفاعل: تساعد تحليلات البيانات على معرفة فعالية قنوات التواصل وتصميم المحتوى بالصورة التي تناسب كل فئة.

### على سبيل المثال:

الاستفادة من تحليل الشبكة الداخلية للشركة لمعرفة أهم القضايا والاستفسارات التي يثيرها الموظفون

تضمين روابط في السياسات المعروضة في محتوى معين لتقييم عدد الموظفين الذين يدخلون على هذه الروابط

تحليل أي القنوات أكثر استخداماً لدى الموظفين للحصول على المعلومات وتحديد أي الرسائل الأكثر جذباً لهم

وبناء على الاستنتاجات المستخلصة من مثل هذه الاستراتيجيات والبيانات المستنبطة، يصبح بالإمكان تطوير جهود التواصل بصورة مستمرة.

## الممارسات المنتهجة لدى المنظمات التي يعمل بها أعضاء مجموعة العمل

نوضح فيما يلي أهم الممارسات المعنية بالتواصل والاتصالات المتبعة لدى المنظمات التي يعمل بها أعضاء مجموعة عمل مكافحة الفساد.



### A. شركة اتحاد المقاولين

تنفذ شركة اتحاد المقاولين، وهي شركة رائدة متنوعة تعمل في البناء والهندسة والمشتريات والتطوير والاستثمار على مستوى العالم، دورة توعية لتعريف موظفيها ببرنامجهما عن الأخلاقيات والامتثال. وقد أتم أكثر من 90% من موظفيها هذه الدورة التي صممت بالتنسيق مع شركة تخصصية دولية ونفذت على منصة كورسيرا. تقدم هذه الدورة التدريبية التي تستغرق 60 دقيقة لمحة عن أهم جوانب برنامج الأخلاقيات والامتثال الخاص بشركة اتحاد المقاولين وتقدم لكل موظف شهادة إنجاز عند إتمامه لها.

في أول ربعين من كل عام، يتلقى المدراء في المناصب العليا والموظفون في المناصب المسؤولة الأكثر عرضة لمواقف الفساد، بريدًا إلكترونيًا يقدم لهم رابطاً مخصصاً يأخذهم إلى صفحة "الالتزام الفردي" من استمارة برنامج الأخلاقيات والامتثال ويطلب منهم التوقيع عليها إلكترونياً.

وعلاوة على ذلك، لتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات والتوعية بها، توزع كل ثلاثة أشهر ملصقات إلكترونية وتنشر معلومات عن القنوات المخصصة للإبلاغ على كافة منصات الشركة مع ترجمتها إلى اللغات الرئيسية لقوى العمل متعددة الجنسيات والدول التي تعمل بها الشركة.

ويقدم رئيس مجلس إدارة شركة اتحاد المقاولين رسالة رئيسية في فيديو كل عام بعنوان "Tone at the Top"، يشدد فيها على المعايير الأخلاقية والامتثال وبين القيم التي تتبناها الشركة والإطار الأخلاقي الذي يوجه أعمالها وسلوكياتها. ومع النشر الفعال والدعم على مستوى المجموعة بأكملها، تصبح هذه الرسالة أداة قوية للتذكير بالمبادئ الأساسية التي تنبثق منها ثقافة شركة اتحاد المقاولين.



## B. مجموعة stc

مجموعة stc، هي ممكن التحول الرقمي، اذ تقدم المجموعة العديد من الطول الرقمية المبتكرة وتساهم في قيادة التحول الرقمي. وهي المجموعة الرائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، والبنية التحتية الرقمية، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، وانترنت الأشياء، والمدفوعات الرقمية، والإعلام الرقمي، والترفيه الرقمي. وتضم المجموعة 14 شركة تابعة لها في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، وأوروبا.

تعتمد stc في تواصلها مع موظفيها بخصوص السلوكيات الأخلاقية والامتثال على تقييم متطلبات كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة وتحديدها بوضوح. وإلى جانب المعلومات العامة الموحدة التي نشاركها مع جميع الموظفين عن الأخلاقيات والامتثال، نبعث أيضاً رسائل خاصة بكل مجموعة من الموظفين حسب الحاجة والمتطلبات المحددة لهذه الفئة. يصنف أصحاب المصلحة في stc إلى الفئات التالية:

الموظفون حسب  
الوظيفة وقابلية  
التعرض لمخاطر  
الامتثال

الموظفون  
الحاليون

الموظفون  
الجدد

الإدارة  
الوسطى

الوظائف  
والأقسام

القيادة  
التنفيذية

## أشكال التواصل

1. رسالة الرئيس التنفيذي السنوية عن الامتثال: تأكيداً على التزام مجموعة stc بالنزاهة، يبعث الرئيس التنفيذي للمجموعة رسالة سنوية لجميع موظفيه يؤكد فيها أهمية السلوكيات المهنية القويمة، ويشجع برسالته هذه الموظفين على الإبلاغ عن أي مخالفات أو مشاكل يرصدونها ويذكرهم بالتزام المجموعة بحماية المبلغين من أي تبعات أو ردود فعل محتملة من الجهات المبلغ عنها.
2. رسالة الرئيس التنفيذي في فيديو: يبعث الرئيس التنفيذي رسالة كما ذكر في النقطة الأولى ضمن المحتوى المقدم للموظفين الجدد عند التحاقهم بالمجموعة والذي يقدم للموظفين أيضاً في الأنشطة التدريبية عن الأخلاقيات. تركز هذه الرسالة من الرئيس التنفيذي على أهمية النزاهة بالنسبة إلى الإدارة العليا.
3. رسالة الإدارة العليا: ما تعنيه النزاهة لنا عبر القنوات الرقمية، يعبر المدراء التنفيذيون لموظفيهم عما تعنيه النزاهة بالنسبة إليهم، ويوضحون فيها التزامهم بالنزاهة ويشجعون الموظفين على اتباع هذا النهج. وعندما يرى الموظفون مدراءهم يمارسون بنفسهم المعايير والمبادئ التي يطالبونهم باتباعها، يكون لديهم دافع أقوى لتبني ذات المعايير والمبادئ.
4. رسالة الرؤساء الربعية: على مدى عام 2021، أرسل رؤساء المنظمات المختلفة المُكوّنة لمجموعة stc رسائل عن النزاهة لفرقهم لترسيخ ثقافة العمل على أسس الأخلاقيات القويمة، وتضمّن هذا المحتوى أمثلة واقعية أكدت التزام هؤلاء الرؤساء بالقيادة النزاهة. كما فتحت هذه المبادرة آفاق الحوار مع أعضاء الفرق عن أهمية العمل بأخلاقية ونزاهة.
5. المحتوى الشهري: في كل شهر، يصمم فريق الأخلاقيات والامتثال لدى stc بالتعاون مع فريق التواصل المؤسسي محتوى خاصاً عن النزاهة بصورة نصوص وصور وأشكال بيانية وملصقات رقمية وفقاً لجدول سنوي. وبالتواصل المستمر عن الأخلاقيات والامتثال، نهدف إلى رفع مستوى الوعي لدى موظفينا بقواعد الأخلاقيات التي تطبقها stc وتعريفهم بقنوات الإبلاغ عن المخالفات وتذكيرهم بالتزامنا بحماية المبلغين من ردود الفعل السلبية.
6. جلسات الحوار بين المدراء وفرقهم: عبر مجموعة stc، يعقد مدير كل فريق في المجموعة جلسة حوارية لساعة كاملة مع أعضاء فريقه، الهدف منها إتاحة المجال لهؤلاء المدراء لشرح دليل قواعد الأخلاقيات للموظفين في فرقهم والسماح للموظفين طرح الأسئلة والاستفسارات وإبداء الآراء والملاحظات، ما يخلق بيئة من الشفافية والتواصل المفتوح بين المدراء والفرق.
7. استبيانات الموظفين: تحرص مجموعة stc على استفتاء آراء موظفيها بخصوص مختلف المواضيع المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال، وذلك عن طريق الاستبيانات السنوية والتي يجريها قسم الموارد البشرية.
8. جلسات مجموعات التركيز: تجري مجموعة stc عدة استبيانات لتستوضح من خلالها الثغرات الموجودة في الشركات التابعة للمجموعة، حيث تبحث في هذه الثغرات ضمن مجموعات نقاش مركزة يجتمع فيها موظفون من مختلف القطاعات والأقسام للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم. وبعد ذلك، يناقش أعضاء الإدارة العليا لمجموعة stc نتائج الاستبيان ويتحرون أفضل الحلول للمشكلات المطروحة.



## C. مجموعة شلهوب

تخصص مجموعة شلهوب قسماً للتواصل والاتصالات يتولى إيصال الرسائل الرئيسية عن الأخلاقيات والنزاهة، وتوظف المجموعة عدة قنوات للتواصل منها:

- الموقع الإلكتروني الداخلي: One Chalhoub
- تطبيقنا الداخلي: My Chalhoub، الذي يهدف إلى توفير وسيلة تواصل بين الزملاء ويبقيهم على اطلاع بالمستجدات
- الشاشات المعروضة في المكاتب
- النشرة الداخلية اليومية
- النشرة الدورية العامة عن الامتثال

في 2023، أصدر قسم الامتثال نشرته الأولى عن الامتثال التي هدفت إلى تعريف الموظفين بالسياسات والعمليات والإجراءات المتبعة، ومشاركتهم إحصائيات رفيعة المستوى عن برنامج حرية الإبلاغ. وسيستمر إصدار هذه النشرة كل ستة أشهر. وتتواصل الشركة مع موظفيها بخصوص مكافحة الفساد والأخلاقيات المهنية والنزاهة ضمن جلسات تدريبية على منصة شلهوب الجامعية.

وكجزء مهم من استراتيجية التواصل في شلهوب، تصدر الشركة تقرير استدامة سنوي على موقعها الإلكتروني الرسمي. تطبق الشركة في إعداد هذه التقرير معايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير (اعتباراً من يونيو 2022) وتبرز فيه التزامها بأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. يبين هذا التقرير مساهمات الشركة في تحقيق أهداف الاستدامة والتزامها بالنزاهة والأخلاقيات، وتخضع جميع إفصاحات الشركة عن أدائها لتدقيق خارجي. ويقدم هذا التقرير معلومات شاملة عن إنجازات الشركة على صعيد الاستدامة والأخلاقيات والنزاهة المهنية خلال العام المعني.

وكجزء من استراتيجية التدريب والتواصل للشركة، تنظم شلهوب عروضاً وجلسات في المنطقة للتوعية بقواعد الأخلاقيات المتبعة فيها وللتعريف بمنصة الإبلاغ لديها وتوضيح الأنواع المختلفة للمخالفات والانتهاكات.



## D. سيمنز

تشدد سيمنز على أهمية هذا التواصل بخصوص الامتثال والأخلاقيات وتندرج هذه المهمة ضمن استراتيجية التواصل الشاملة للشركة. وعلى المستوى الدولي لشركة سيمنز، تصاغ كل عام استراتيجية التواصل بخصوص الامتثال وتُعرض أمام مجلس مراجعة الامتثال للموافقة. وعند الاتفاق على الاستراتيجية العالمية، تتبنى الشركة هذه الاستراتيجية وتتخذها مرجعاً أساسياً لجميع الأقسام والمناطق في تصميم الأنشطة المخصصة لكل قسم ومنطقة. تهدف هذه الاستراتيجية في المقام الأول إلى التعريف بالأبعاد التكنولوجية دائمة التطور لسيمنز، ودمجها مع مسارات التحول في الشركة، وإبراز جهود الاستدامة عبر جميع عملياتها. وتعتبر قواعد الأخلاقيات والامتثال عنصراً أساسياً في جميع هذه الأهداف. نركز في خطة التواصل على الوصول إلى أصحاب المصلحة الداخليين وكذلك الخارجيين الممتدين على نطاق واسع جداً. يشمل أصحاب المصلحة المرتبطين بالشركة الموظفين والعملاء والإعلام والمساهمين والمجتمع والمحلين والجهات التنظيمية.

ونعتمد القنوات التالية للتواصل مع هذا النطاق الواسع من أصحاب المصلحة:



ومن الرسائل الرئيسية التي تركز سيمنز على نشرها:

- ملتزمون بسلوكيات العمل المسؤول إلى أبعد من حدود الامتثال للأنظمة والقوانين.
- نعي مسؤوليتنا تجاه موظفينا وبيئتنا ومجتمعاتنا ونحن دائماً على قدر هذه المسؤولية.
- نعمل دائماً بنزاهة.

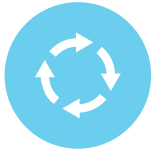
وبالمختصر، تطبق سيمنز استراتيجيتها العالمية على مختلف الأقسام والمناطق، وضمن هذه الاستراتيجية العامة، تخصص رسائل محلية تخص كل قسم ومنطقة، وذلك بتعاون وثيق بين قسم الامتثال وقسم التواصل والاتصالات.



التواصل مهم جداً لتوعية الموظفين بالتزام الشركة بالنزاهة، وتأكيد تبنّيهم للعمل الأخلاقي القويم، وفهمهم لما تتوقعه المنظمة منهم وتحديد مسؤوليات الموظفين وبيان عواقب السلوكيات غير الأخلاقية.



ورة عامة، يميل الفرد إلى نسيان المعلومات بسرعة شديدة. لذا، يتطلب غرس الممارسات الأخلاقية في الثقافة المؤسسية التواصل المستمر والفعال وباتساق.



لضمان فعالية الرسائل والمعلومات، يجب أن يكون المحتوى المقدم مصمم بما يتناسب مع كل مجموعة من مجموعات الموظفين.



عند صياغة محتوى التواصل بخصوص الأخلاقيات والامتثال، من المهم أن يكون هذا المحتوى مؤثراً وملهماً للموظفين، وأن يعرّفهم بواجباتهم الأخلاقية ويمكّنهم من التصرف بصورة صحيحة، وأن لهم يفتح باب الحوار مع الإدارة.



من الضروري توظيف قنوات تواصل مناسبة للوصول إلى الموظفين، وأن يكون إيصال الرسائل المقصودة بصورة استراتيجية.





## عن مبادرة بيرل

مبادرة بيرل هي مؤسسة مستقلة رائدة غير ربحية تسعى لتشجيع القطاع الخاص على المبادرة ولعب دور قيادي في رفع معايير الحوكمة والنزاهة بغية تعزيز التنافسية التجارية وخلق القيمة.

تأسست في عام 2010 على يد قادة الأعمال الإقليميين بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشركات، وهي المؤسسة الوحيدة في منطقة الخليج التي حصلت على وضع استشاري خاص من مجلس الأمناء الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

تقود مبادرة بيرل حاليًا ستة برامج لتقديم رؤى قائمة على البيانات وتعزيز أهمية مبادئ الحوكمة الشركية كضرورة أعمال للشركات والشركات العائلية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الخيرية في منطقة الخليج.

## برامجنا

الحوكمة في  
القطاع  
التكنولوجي



أفضل  
الممارسات في  
مكافحة الفساد



التنوع في  
قيادة الأعمال



حوكمة الشركات  
العائلية



الحوكمة في  
الشركات المتناهية  
الصغر والصغيرة  
والمتوسطة



الحوكمة في  
العمل الخيري

