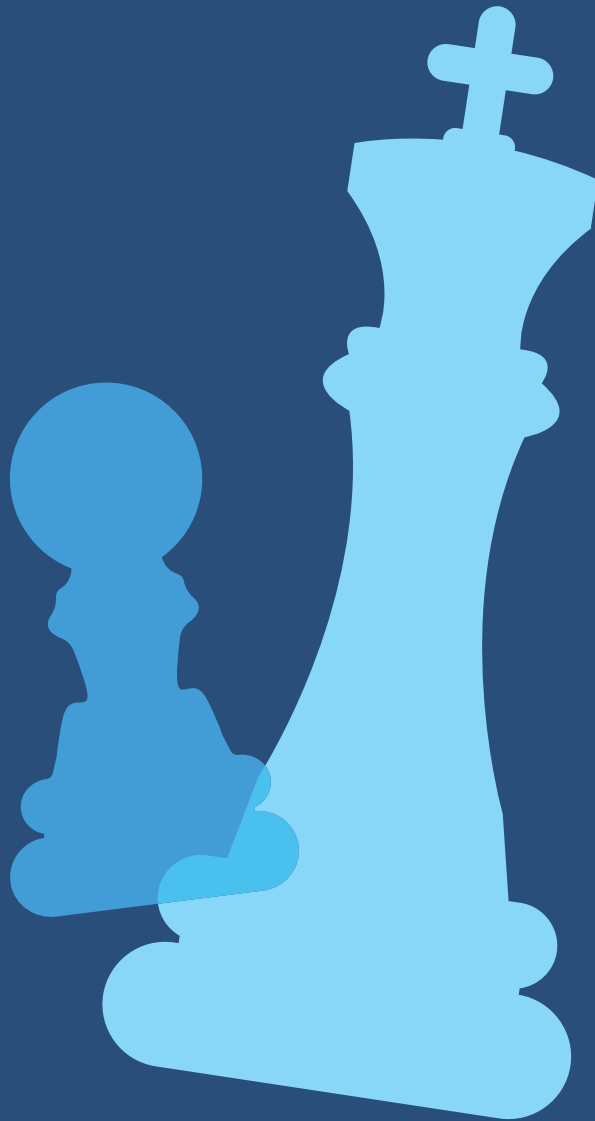


المشاركة والمساءلة على مستوى الإدارة



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

مبادئ

1	01	تمهيد: محاور مجموعة عمل مكافحة الفساد وسلسلتها عن موضوع الامتثال
		1.1 مقدمة 1.2 الهدف
2	02	مقدمة إلى أهمية مشاركة الإدارة والتزامها بالمساءلة لتعزيز ثقافة النزاهة في المؤسسات
3	03	إطار عمل الامتثال بقيادة الإدارة العليا
9	04	الممارسات المنتهجة لدى المنظمات التي يعمل أعضاء مجموعة العمل فيها
17	05	أهم الاستنتاجات

تمهيد: محاور مجموعة عمل مكافحة الفساد وسلسلةها عن موضوع 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



1.2. الهدف

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

لذلك، صُممت مجموعة العمل سلسلة من المحاور التي تناقش العناصر الأساسية لبرنامج الامتثال، وهي:



التواصل والاتصال



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 أهمية مشاركة الإدارة والتزامها بالمساءلة لتعزيز ثقافة النزاهة في المؤسسات

إن الهدف من هذا المنشور هو توضيح أهمية الدور المحوري الذي تؤديه القيادة وأعضاء الإدارة في نجاح برامج الامتثال وتطبيق قواعد الأخلاقيات في المنظمات. يؤدي أعضاء الإدارة دوراً أساسياً في تحديد المعايير الأخلاقية ورسم البيئة العامة للشركة وتأسيس ثقافة مؤسسية تقوم على النزاهة، وهذا الدور بالغ الأهمية لأن وجود ثقافة مؤسسية متينة تقوم على النزاهة هو السبيل إلى الحد من السلوكيات الخاطئة والمخالفات من الموظفين إلى درجة كبيرة، ذلك لأن الموظفين في العادة يتأثرون بقادتهم ومدرائهم ويتبعون نهجهم. ومما لا شك فيه أن الفرد الذي يعمل لدى مؤسسة تُعامل موظفيها على أساس من العدل والجدارة والكفاءة، يصبح لديه الدافع للكد والاجتهاد، وبالتالي يترجم تحسن الأداء هذا إلى تحسن في الإنتاجية والربحية المؤسسية. كما أن الشركات الملتزمة بأخلاقيات العمل هي التي تحظى بالثقة والسمعة الطيبة وهي الأكثر قدرة على جذب أصحاب المواهب واستبقائهم. وعلى النقيض من ذلك، عندما تضع النزاهة، تزداد الإخفاقات السلوكية وتنحدر معها ممارسات الامتثال والنتائج المالية.

تأثير ثقافة النزاهة على المؤسسات

40[↓] مليون

الخسائر التجارية
والمالية

يبلغ متوسط تكاليف الإخفاقات الناتجة عن عدم الامتثال بسبب ضعف ثقافة الامتثال المؤسسية أكثر من 40 مليون دولار وهي بارتفاع مستمر.

الثقة[↑]

السمعة وحسن النية

تحظى الشركات النزيهة باهتمام واسع وتزداد ثقة العملاء والموردين بها وهي أقدر على جذب أصحاب المواهب واستبقائهم.

12%[↑]

إنتاجية أعلى للموظفين

تزداد إنتاجية الموظفين بنسبة 12% عند ممارسة المدراء للقيم والسلوك الأخلاقي.

9x

انتهاكات سلوكية أقل

الموظفون العاملون في ثقافة مؤسسية ترتفع فيها معايير النزاهة هم أقل عرضة بتسعة مرات لارتكاب الانتهاكات السلوكية مقارنة بالتي تنخفض فيها معايير النزاهة، ويزيد مستوى الإبلاغ الفعلي في الثقافة المؤسسية مرتفعة المعايير.

Ref: CEB-Gartner 2015

تخاطر الشركات بفقدان قدرتها على السيطرة والتصرف المناسب إن فشلت إدارتها بوضع معايير صارمة وواضحة ولم تكن هي بحد ذاتها مثالاً للالتزام بالممارسات الصحيحة وقواعد الأخلاقيات والقيم النزيهة، فالتصرف بمسؤولية وإبراز التصرفات الأخلاقية القويمة من أهم عناصر الالتزام على مستوى الإدارة العليا، ومن الممكن للبيئة الرقابية الضعيفة أن تؤدي إلى مخالفات وانتهاكات قد تضر بصورة الشركة وتجعلها عرضة للخسائر والعقوبات المالية وتدنس سمعتها.

A. تأسيس القواعد

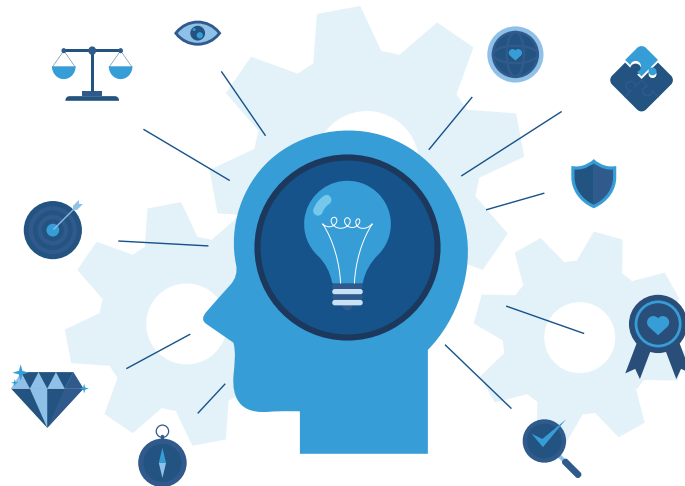
إن تأسيس بيئة عمل أخلاقية يتطلب أكثر بكثير من مجرد كلام على ورق، فهو عملية مكثفة تبدأ بتحديد قواعد الأخلاقيات بوضوح في دليل توجيهي ثم نشرها على المستوى المؤسسي وممارسة الإدارة لها والمتابعة المستمرة لتطبيقها. وفي هذا الدليل التوجيهي، تُبين الشركة المعايير الأخلاقية والسلوكية التي تتوقع من جميع الأفراد والجهات المرتبطة بها الامتثال لها. وفيه أيضاً، توضح الشركة قيمها ومبادئ العمل الأساسية لديها، ليكون هذا المرجع دليلاً واضحاً يستند إليه الموظفون في عملياتهم اليومية ويتخذونه بوصلة لهم في القرارات التي يتخذونها وفي تعاملاتهم اليومية.

ومن المهم أن يكون محتوى هذا الدليل بسيطاً وشاملاً، وأن يغطي مواضيع الامتثال للأنظمة ويوضح المعايير الأخلاقية، مع الحرص على أن يكون الطرح مفهوماً وبعيداً عن المصطلحات المعقدة، وذلك لضمان فعاليتها واستيعاب جميع الموظفين بمختلف تخصصاتهم له.

يتجلى جوهر القيادة الحقيقية في الفعل لا بالقول فقط، فالموظف دائماً ما يراقب أفعال مديره ويتأثر بها. وإذا لاحظ الموظف التزام مديرة بالقواعد في أعماله اليومية، سيستنتج منه القواعد والسلوكيات التي تلتزم بها المنظمة بصورة عامة لأن الفعل أبلغ تأثيراً من القول. وهكذا، تصبح ممارسات المدراء وسلوكياتهم نموذجاً يحتذى به الموظفون.

وبعد إصدار دليل القواعد، يصبح من الضروري للإدارة، بالتعاون مع أقسام الامتثال والموارد البشرية، نشر هذه القواعد وتوضيحها على المستوى المؤسسي بأكمله. ومن بالغ الأهمية أيضاً أن يكون في المؤسسة منهجيات للتحقق من فهم جميع الموظفين لهذه القواعد فهماً وافياً، كجلسات تدريبية وورشات عمل مثلاً، مع المواصلة المنتظمة لمثل هذه الجهود التدريبية والرقابية السنوية التي تضمن ترسيخ قواعد السلوك لدى جميع الموظفين وبيان ذلك في السجلات الرسمية.

وللتشديد على أهمية الامتثال للقواعد المطبقة، تكون عواقب مخالفتها واضحة. ومن الضروري أن تُبين سياسة القواعد القنوات والسبل التي يستطيع الموظفون خلالها الإبلاغ عن المشاكل والانتهاكات ومنحهم ضمانات تطمئنهم من عدم تعرضهم لردّات فعل لمثل هذه التصرفات. للمزيد من المعلومات عن منهجيات الإبلاغ عن المخالفات، يرجى الاطلاع على محور ثقافة داعمة لحرية الإبلاغ.



B. نهج الإدارة وملكيته

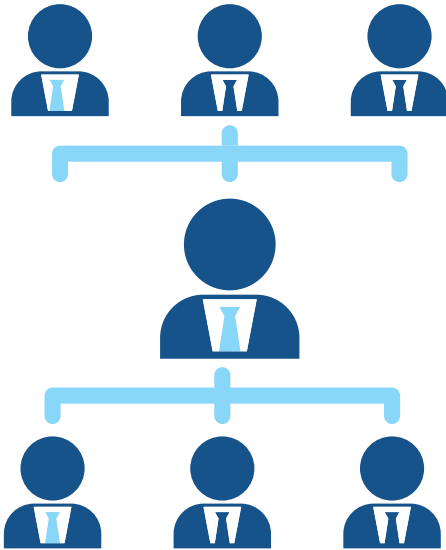
يؤدي القادة والمدراء دوراً جوهرياً في تنمية ثقافة النزاهة في مؤسساتهم وضمان فعالية برامج الامتثال فيها. ما يحتاجه الموظفون للالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية القويمة هو رؤية قادتهم ومدراءهم يجسدون هذا الالتزام ويمارسونه ويقدمون لهم نماذج قيادية قويمة تمثل القيم والقواعد المؤسسية وتحدد بوضوح السلوكيات والممارسات المتوقعة منهم. وترسيخ هذه الرسائل ليس بالكلمات فقط، بل يتطلب خطوات فعلية ملموسة، مثل تنفيذ أنشطة تدريبية ووضع ضوابط داخلية والإشراف المنتظم على ممارسات الامتثال الاستراتيجي والتشغيلي.

ومع ذلك، من المهم إدراك أن تعزيز ثقافة النزاهة في المنظمة ليست مهمة الإدارة العليا وحدها، لأن المدراء التنفيذيين مهما طالبوا الموظفين بالالتزام، لن يكون تأثيرهم مباشراً وفعالاً بالصورة المطلوبة نظراً لبعدهم عنهم من حيث الهيكل التنظيمي. هنا يأتي دور الإدارة الوسطى، التي يعتبر التزامها وممارستها للقواعد شديد الأهمية أيضاً، فإن فشل أعضاء الإدارة الوسطى في تجسيد قواعد النزاهة بممارساتهم وسلوكهم، سيلاحظ الموظفون ذلك ويتأثرون به، وتمتد عواقب ذلك بالتالي على الثقافة المؤسسية بنطاقها الأشمل.

لذا، حتى وإن تطابقت أفعال الإدارة العليا مع أقوالهم والقيم التي يطالبون بها، من الضروري أن يحذو أعضاء الإدارة الوسطى حذوهم هذا بتجسيد ذات القيم والمعايير في أفعالهم أيضاً، لأن دورهم أساسي في توضيح المعايير المؤسسية أمام قوى العمل بأكملها.

يجب على أعضاء الإدارة الوسطى أن يكونوا على تواصل منتظم مع فرقهم عن طريق:

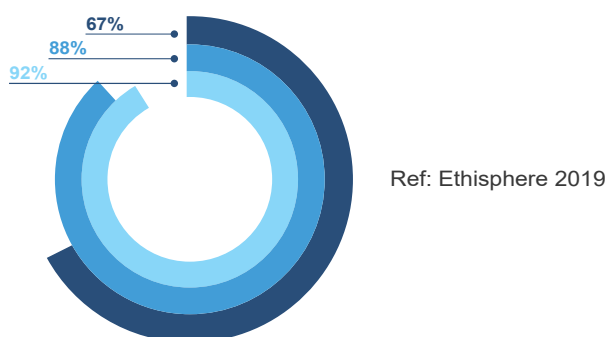
- I. مناقشة القيم والواجبات الأخلاقية المؤسسية بصورة منتظمة.
- II. ربط هذه القيم والواجبات ب:
 - مهام الموظف والفريق ومسؤولياتهم.
 - قرارات معينة يتخذها المدير الوسط أو يكون جزءاً منها.
- III. تحديد المشاكل المعنية بالامتثال بصورة فورية.
- IV. استيضاح أية قرارات مبهمه من ناحية أخلاقية.
- V. أن تكون القرارات المتخذة متناغمة دائماً مع القيم والأخلاقيات المؤسسية.
- VI. الإبلاغ عن أية مشكلات أو مخاوف معنية بالمخالفات أو التصرفات غير الأخلاقية، وذلك باتباع القنوات والوسائل الموضوعة لذلك.
- VII. التوعية بأهمية العمل بنزاهة وتشجيع الموظفين على إتمام تدريبات الامتثال والأخلاقيات في وقتها.



عندما يرى الموظفون مدراءهم المباشرين نماذج في النزاهة في تصرفاتهم وتعاملاتهم، سيدفعهم ذلك إلى الاقتداء بهم. ومن المهم أن يكون موضوع الامتثال من أساسيات أي نقاش، سواء كان ذلك في الاجتماعات الأسبوعية للموظفين أو في الاجتماعات الاستراتيجية التي تعقد كل ثلاث أشهر، أو حتى في الاجتماعات العامة ومؤتمرات المبيعات المؤسسية ومنتديات الموظفين. ويستطيع أعضاء الإدارة أن يبينوا التزامه عن طريق التشديد المستمر على أهمية الأخلاقيات والامتثال، وذلك بالتداول مع فرقهم وتشجيعهم على الحديث عن مواقف تصرفوا بنزاهة فيها وتكريم الأفراد الملتزمين بالقيم المؤسسية.

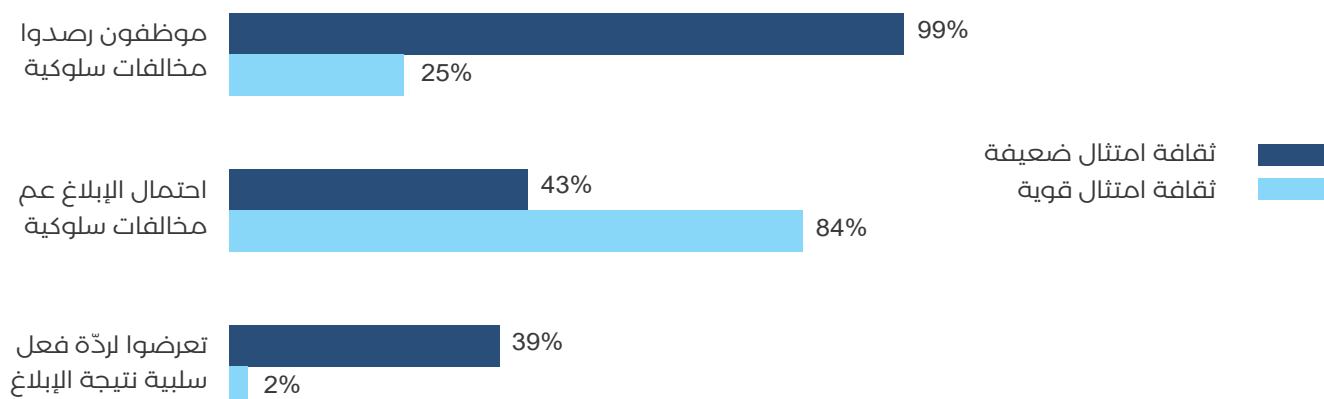
القيادة أساس التغيير

عند تمكين الموظفين من التعبير عن التزام مدراءهم بالسلوكيات المهنية الأخلاقية:



67%	88%	92%
منهم أفصحوا عن رصد سلوكيات غير أخلاقية	منهم يعتقدون بأن الشركة تطبق سياسة الحماية لمن يبلغ عن انتهاكات سلوكية	يعتقدون بأن المسؤولين عنهم يمثلون لسياسة الحماية

استبيان عن أخلاقيات العمل لـ 2000 موظف في شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة يؤكد أن ثقافة الامتثال القوية بالغة التأثير!



C. قسم مستقل مسؤول عن الامتثال

ولضمان التنفيذ والمتابعة الفعالة لقواعد السلوك، تحتاج المؤسسة إلى تخصيص قسم امتثال مستقل يمتلك الكفاءة والصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهمته. وعند تأسيس قسم الامتثال، من الضروري مراعاة عدة عناصر مهمة: هيكلية الإبلاغ، وخبرات أعضاء الفريق وحجم القسم، على أن تكون الجهة المسؤولة عن مدير الامتثال معروفة ومحددة وموثقة بوضوح.

ليس هناك نموذج موحد لهيكلية قسم الامتثال، المهم أن تُصمَّم هيكلية هذا القسم بصورة تتيح لأعضائه ولمديره التواصل مباشرة مع الإدارة العليا أو الملاك لضمان استقلاليته. ومن الجدير بالذكر هنا أنه في محيط الأعمال الحالي، تطورت هيكليات الإبلاغ ولم تعد تقتصر على خط عامودي إذ تعتبر التشكيلات الأفقية أكثر فعالية وعملية.

تقع مسؤولية تشكيل قسم الامتثال وتحديد مهام أعضائه ومسؤولياتهم على مجلس الإدارة أو أصحاب الشركة أو حتى المدير التنفيذي، وذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية، لتحديد الخصائص المطلوبة في المسؤول عن الامتثال من مهارات وتخصصات وخبرات وصفات سلوكية.

D. متابعة الامتثال

يمتد دور المدير التنفيذي أو أعضاء الإدارة العليا لأبعد من مجرد صياغة دليل قواعد السلوك أو تحديد الوصف الوظيفي لمسؤول الامتثال، إذ من واجب الإدارة تمكين مسؤول الامتثال أو قسم الامتثال من الوصول إلى المستويات الاستراتيجية في المنظمة، وذلك من خلال إشراك مسؤول الامتثال في النقاشات الإدارية الاستراتيجية ومنحه المنصة اللازمة لمتابعة تقدم برنامج الامتثال وإبراز التحديات المستجدة الناتجة عن القوى المؤثرة في الأعمال وتقلبات السوق والشؤون الشخصية.

ومن الجوانب الأساسية للحوكمة الفعالة والمتابعة الصارمة لتنفيذ برنامج الامتثال في المنظمة هو عقد اجتماعات إدارية إشرافية منتظمة. قد تختلف مواعيد انعقاد هذه الاجتماعات والأفراد الحاضرين فيها حسب حجم المنظمة ومدى تعقيد هيكلتها. على سبيل المثال، يمكن أن تعقد هذه الاجتماعات بين المدير التنفيذي للمؤسسة والمدير المالي التنفيذي ومسؤول الامتثال كل شهر، أو كل ثلاثة أشهر بين المدير التنفيذي والمدير المالي التنفيذي وأعضاء الإدارة العليا. وفي المنظمات الأكبر حجماً، قد يكون من الأنسب تشكيل لجنة امتثال ضمن مجلس الإدارة تجتمع كل ثلاثة أشهر.

ولضمان المتابعة المنظمة لتنفيذ برنامج الامتثال، يجب تشكيل كتيب توجيهي يفصل الفترات الزمنية التي يتوجب على مسؤول الامتثال أن يطرح فيها مواضيع الامتثال مرتبة حسب أولويتها. ويحدد في مثل هذا الكتيب، الذي يطلق عليه عادة مسمى الميثاق، مهام أعضاء لجنة الامتثال ورئيسها ومنسقها وأمين سرها والمواضيع التي ستطرح للنقاش.

٤.مراقبة بيئة ضوابط الامتثال

تقييم المخاطر هو لبنة أي نظام امتثال وأساس بيئة مراقبة الامتثال، وهذا الأساس هو ما يساعد على التحديد الدقيق للمنهجيات المطلوبة للوقاية من المخالفات ورصدها عند وقوعها. ويربط عملية تقييم المخاطر بالتعديلات المجراة على الضوابط، تنشأ منظومة رقابية قوية وفعالة وشاملة.

من الإجراءات الوقائية التي يمكن اتخاذها لتلافي وقوع الحالات والمخالفات غير المرغوب بها توعية الموظفين والتدريب والضوابط الاستباقية. وتشكل هذه الإجراءات الوقائية خط الدفاع الأول في إدارة المخاطر لأنها تعالج المخاطر المحتملة من الجذور قبل وقوعها. ومن بعد تطبيق الإجراءات والضوابط الوقائية، يأتي دور ضوابط الكشف التي ترصد المخالفات التي تحدث على مستوى المعاملات أو الأنشطة. وتأتي هذه الضوابط بعدة أنواع وأشكال، إذ تستطيع المؤسسة أن تضع ضوابط يدوية غير مؤتمتة، ومنهجية هجينة تدمج بين الضوابط المؤتمتة وغير المؤتمتة في النظام التشغيلي لتكون بمثابة نظام رصد أو تحذير مبكر. على سبيل التوضيح، يمكن تطبيق الضوابط اليدوية غير المؤتمتة لمراقبة الدفعات والتكاليف النقدية ولإجراء تفتيشات مفاجئة للمعاملات المرتبطة بالمشتريات. وتعتبر مثل هذه التفتيشات المفاجئة لعملية عروض البيع مثال على ضوابط الكشف وقد تكون يدوية أو مؤتمتة.

وبينما يؤدي التقييم المتواصل للمخاطر دوراً أساسياً في ترسيخ بيئة شاملة لمراقبة الامتثال، من الضروري في نفس الوقت أن يركز قسم الامتثال حصراً على مخاطر الامتثال الحقيقية، بحيث لا يتحول إلى ما يشبه قسم ضمان الأعمال.

وعند الحديث عن إدارة المخاطر، تعتبر الفرق التشغيلية خط الدفاع الأول، يعقبها قسم الامتثال على خط الدفاع الثاني ووظيفته التشديد على الالتزام بجميع القوانين والسياسات والإجراءات المعنية المعمول بها. وعلى خط الدفاع الثالث، يأتي فريق الدقيق الداخلي المسؤول على ضمان سير الأعمال وفق الخطط من خلال عمليات الكشف والتحقق التي ينفذها.



٥. عواقب المخالفات

للحفاظ على فعالية أي نظام أو برنامج، من الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة فور وقوع أي مخالفة لدليل القواعد، سواء وقعت هذه المخالفة عن طريق الخطأ أو الجهل أو الإهمال المتعمد أو الكسر المتعمد للقواعد.

وكما ذكر آنفاً، يتطلب برنامج الامتثال من الإدارة وضع آليات للكشف عن هذه المخالفات، بما في ذلك إجراء التفتيشات المفاجئة بانتظام واتخاذ الإجراءات التصحيحية للمخالفات المكشوفة عنها. وفي حالات عدم الامتثال أو الإهمال المتعمد، يجب أن يكون لدى قسم الموارد البشرية عملية محددة للإجراءات التأديبية.

أما بالنسبة إلى الضوابط الداخلية، من التفتيشات المفاجئة إلى عمليات التدقيق والتحقيق الشاملة، فمن المهم أن تكون مسؤوليات جميع الأقسام المؤسسية محددة بوضوح. ويختلف تعقيد وشمولية النظام التصحيحي من منظمة إلى أخرى. وفي حين أن التدقيقات الداخلية وعمليات الضوابط المنتظمة تعتبر في العموم نموذجية لتحديد المخالفات وتقييمها، قد تخصص بعض المنظمات الأكبر حجماً أقساماً مكرسة للضوابط والتحقيقات الداخلية. للمزيد من المعلومات عن عملية التحقيق، يرجى الاطلاع على محور ثقافة داعمة لحرية الإبلاغ.

وعلى نحو مماثل، قد تختلف عملية تنفيذ الإجراءات التصحيحية من منظمة إلى أخرى. ففي بعض المؤسسات مثلاً، تكون هذه الإجراءات بسيطة، إذ يطبق المدير المسؤول العقوبات المناسبة بالتنسيق مع الموارد البشرية. وفي مؤسسات أخرى وخصوصاً إن كانت أكبر حجماً، يُعقد اجتماع رسمي للإدارة لتقييم المخالفات الشديدة. وبناء على تقرير مفصل، يقرر المجتمعون العقوبات المفروضة والإجراءات التصحيحية اللازمة التي تتعدى نطاق العقوبات.

G. الدمج في عمليات الموارد البشرية

إن أرادت أي منظمة أن تكون المعايير التي تضعها الإدارة وتطالب بها وتمارسها فعالة ومؤثرة بالفعل على الموظفين، عليها من البداية الحرص على أن يكون جميع الموظفين لديها ملتزمين حق الالتزام بقيم المنظمة وثقافتها.

تنشأ خطوات التوعية منذ البداية، إذ يُعرّف الموظفون بقواعد الأخلاقيات والسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم فور انضمامهم إليها. وفي بداية جلسات التعريف بالمؤسسة التي تقدم للموظفين الجدد عند انضمامهم، يجب أن ترسم خطوط واضحة للتمييز بين مخالفات الامتثال ومخالفات القواعد الأخرى. ففي غالبية الأحيان، تكون المخاوف أو المشكلات التي يبلغ عنها الموظفون عبارة عن شكاوى معنية بالموارد البشرية بدلاً من مخالفات لقواعد الامتثال. من الضروري للموظفين أن يدركوا الفرق بين هاتين النقطتين، ما سيمكنهم من التوجه للجهة المناسبة للإبلاغ حسب نوع المخالفة وتحسين فعالية الإجراءات التصحيحية.

ولتضمن المنظمة توظيف الأفراد الذين يشاركونها قيمها، توضع في عملية البحث ضوابط امتثال تضمن اختيار المرشحين الأنسب للمناصب الحرجة، كإجراءات التحقق من الخلفية والتواصل مع جهات التوظيف السابقة وتشكيل صورة وافية لسمات المتقدم وخصائصه. تعتمد العديد من المنظمات اختبارات لتحليل الشخصية والتقييم الأخلاقي للمتقدمين ضمن عملية التوظيف، مع اختلاف التطبيق من منظمة إلى أخرى.



الممارسات المنتهجة لدى المنظمات التي يعمل فيها أعضاء مجموعة عمل مكافحة الفساد

04

نوضح فيما يلي أهم ممارسات التواصل والاتصالات لدى المنظمات التي يعمل بها أعضاء مجموعة عمل مكافحة الفساد.



A. سيمنز

لطالما كانت شركة Siemens ، وهي شركة تكنولوجية لها عمليات في 180 دولة، رائدة في مواكبة تطورات القطاع المؤسسي وأنظمتها. وبخبراتنا العميقة في الصناعة والبنية التحتية والنقل والرعاية الصحية، نطمح إلى تحقيق قيم حقيقية لعملائنا بدمج العالمين الحقيقي والرقمي وتعزيزهما لتحسين الحياة اليومية لمليارات الأفراد. وبحصة الأغلبية التي نملكها في Siemens Healthineer وحصة الأقلية في Siemens Energy، نرسخ بصمتنا وقيادتنا للقطاع التكنولوجي.

تجدون تعريفاً وافياً عن سيمنز على الموقع الإلكتروني

<https://www.siemens.com/global/en.html>

الشركة على هذا الرابط

<https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance.html>

وتوضيحاً لنظام الامتثال المعمول به في سيمنز، وتحديدًا ما يتعلق بتحديد الإدارة العليا للمعايير وممارستها، وضعت سيمنز عدة مستويات للضوابط والعمليات نظراً لـ كبر حجم المنظمة.

تعمل سيمنز وفقاً لهيكلية المصفوفة المعروفة بمسمى "matrix structure"، بالتوازي مع هيكلية أخرى عامودية. وتعتمد المنظمة منهجية إشراف ومراقبة موحدة تتكون من لجنة الامتثال للمجلس الإشرافي لدى سيمنز آيه جي والمجلس الإشرافي ولجنة الامتثال الخاصة بكل شركة وفرع لها تابع لها.

يتولى الرئيس التنفيذي العالمي بالنيابة عن المجلس مسؤولية الإشراف على الأخلاقيات والامتثال بكل جدية والتزام. وبصورة مماثلة، يتولى كل رئيس تنفيذي إقليمي ورئيس تنفيذي خاص بفرع معين عن ترسيخ معايير صارمة تنطوي على عدم التهاون أبداً مع الممارسات والتصرفات التي تنتهك الأنظمة والقوانين. ومن المهم أن تكون قناة التواصل بين مسؤول أو قسم الامتثال مفتوحة على الدوام مع الرئيس التنفيذي وحتى مع المجلس المستقل إن وجد.

وتطبق سيمنز برنامج امتثال صارم يُبين السياسات والإجراءات والتوجيهات التي تتضمن توقعات الشركة ومتطلباتها. وتنفذ سيمنز برامج تدريب وتوعية بصورة منتظمة لمساعدة الموظفين على فهم مبادئ الامتثال وقوانينه وتنظيماته كل حسب مهامه ومنصبه، وتتبع الشركة منهجيات تنظم عملية الإبلاغ وتضمن حماية المبلغين لتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي مخالفات محتملة أو شكاوى دون الخوف من ردود الفعل أو محاولات الاقتصاص.

وتعي سيمنز أن ترسيخ ثقافة الامتثال في المؤسسة ليست مهمة يمكن تحقيقها بمحاولة واحدة، بل هي التزام مستمر وطويل الأمد. لذا تجري الشركة تقييمات وعمليات تدقيق منتظمة لمراقبة الامتثال وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وتحرص سيمنز على التعلم والتحسين المستمرين عن طريق تحليل الإخفاقات الواقعة من حيث الامتثال، وتحلل المسببات الرئيسية لهذه الإخفاقات وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتلافي مثل هذه الثغرات في المستقبل.

تتحدث سيمنز عن القيم الأخلاقية التي تتبناها وعن التزامها بالعمل بشريّة ونزاهة عبر عدة قنوات، مثل الاجتماعات التي يعقدها الرئيس التنفيذي مع الموظفين والمستثمرين، وتعرف الشركة بالقيم الأخلاقية التي تتبناها وتؤكد التزامها الراسخ بممارسة عملها بنزاهة وشفافية ومسؤولية. وتوظف الإدارة أدوات تواصل مركزة، مثل الحملات والفعاليات الخاصة وجلسات حوارية عن النزاهة تبين التزامها بتعزيز الامتثال والأخلاقيات المهنية.

وتعي سيمنز أن نجاح الإدارة العليا في ترسيخ المعايير يتطلب تبني المنظمة بأكملها لهذه المعايير، وهو أمر يقتضي مساهمة الإدارة الوسطى أيضاً في توعية فرقها بهذه القيم والتأكيد على امتثالهم للمعايير المحددة. لذلك، طبقت الشركة عملية لتكليف الإدارة الوسطى بنفس مسؤوليات الرئيس التنفيذي في هذا الخصوص من خلال جلسات وحوارات تعقد بصورة منتظمة كل عام.



B. سابك

سابك هي من كبرى الشركات المصنعة للبتروكيماويات في العالم، وهي شركة عامة مقرها في الرياض في المملكة العربية السعودية، وتمتلك أرامكو السعودية 70% من حصص سابك، في حين أن 30% المتبقية هي مدرجة في سوق الأسهم السعودية. شهدت سابك منذ نشأتها رحلة نمو مذهلة، وتنتشر عمليات الشركة اليوم في 50 دولة ويعمل لديها أكثر من 31 ألف موظف موهوب.

يضع دليل قواعد الأخلاقيات المهنية الخاص بسابك الركائز التي تقوم عليها ثقافة النزاهة في الشركة، وهو ما تستند إليه الشركة في تحقيق القيم لأصحاب المصلحة مثل الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والمجتمعات التي تخدمها. ولا يقتصر هذا الدليل على كونه مورداً لتوجيه تصرفات الموظفين والقرارات المتخذة على المستوى المؤسسي، بل يؤكد أيضاً التزام سابك بقيمها الأساسية على المستوى العالمي. ومن هذا المنطلق، نقدم في سابك الدعم وفرص التعاون للموظفين والشركاء والمجتمع فيما يتعلق بقضايا الامتثال. وقد أتحنا خط المساعدة المخصص لشؤون الامتثال لجميع الموظفين والشركاء والمجتمع للإفصاح عن الانتهاكات والمشاكل، كما نجري سنوياً استبياناً لآراء موظفينا بثقافة الامتثال في المؤسسة. ووفرنا أيضاً منصات مخصصة للإبلاغ عن شؤون الامتثال على مستوى القيادة، الأمر الذي يؤكد أكثر على التزامنا بتوطيد ثقافة الامتثال على مستوى المجموعة. وأسسنا أيضاً مركزاً يوفر محتوى متخصصاً يقدمه فريقنا القانوني لدعم المدراء المتوسطين ومسؤولي خط المساعدة ولتحسين التواصل مع الموظفين وتوعيتهم في هذا الخصوص. ويشكل فريق المسؤولين عن خط المساعدة في شؤون الامتثال مصدر دعم إضافي. ولضمان غرس هذه القيم والأهداف في جميع المستويات بدون استثناء، نطلب من جميع المدراء إشراك فرقهم بنقاشات وحوارات عن هذه المواضيع بصورة منتظمة.

وتدرك سيمنز أن موضوع الامتثال لا يقتصر على البعد القانوني، وأن مسؤوليتها تقتضي منها أيضاً المساهمة في التنمية المستدامة ودعم المجتمعات. لذا، تشارك بفعالية في عدة مبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، تُعنى بالحفاظ على البيئة والرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمع. وتشجع الشركة مدراءها على مراعاة اعتبارات الامتثال والاستدامة في جميع القرارات التي يتخذونها. ولسيمنز أيضاً مشاركات ونشاطات مع شركات أخرى وقادة من القطاع وأكاديميين والمجتمعات التي تعمل ضمنها لاستطلاع الفرص المتاحة لتحسين ممارسات الحوكمة. وفي مشاريع العمل الجماعي التي تنفذها، تستثمر بـ 100 مليون دولار أمريكي في جميع أنحاء العالم لتعزيز قدرتها على مكافحة الممارسات غير الأخلاقية وتحسين الأوضاع العامة في السوق لتصبح مواتية أكثر للعمل الأخلاقي النزيه.



ج. شركة اتحاد المقاولين CCC

لطالما كانت شركة اتحاد المقاولين في طليعة التميز والنزاهة عبر مجالات عملها المتنوعة، من المقاولات والهندسة إلى المشتريات والتطوير والاستثمار. وإرثها الغني بالمشاريع الاستثنائية التي تشهد على التزام الشركة بأعلى معايير الجودة والتفاني، أضحت سمعة الشركة مرادفاً للموثوقية والأهلية. ومن أهم العوامل المساهمة في ترسيخ هذه السمعة هي ثقافة الشركة الداعمة لحرية التعبير والإبلاغ والقانون المخصص لها في دليل الأخلاقيات والامتثال للشركة. يعكس هذا التوجه التزام الشركة بالتميز والنزاهة ويتجلى في ثقافتها المؤسسية المتجسدة بسلوكيات موظفيها ومدراءها وممارساتهم.

تحرص شركة اتحاد المقاولين على ترسيخ ثقافة مؤسسية تشترط الالتزام بالأخلاقيات المهنية وتشجع عليها، وتمارس عملها بالتوافق مع المبادئ الأساسية والقوانين النافذة في الدول التي تعمل ضمنها.

ونظراً لانتشار الشركة العالمي وتنوعها، تخضع أنشطتها التجارية لمجموعة واسعة من الأنظمة والسياسات والإجراءات، وتساهم الشركة بفعالية في العديد من الجمعيات المرموقة التي ترسم معالم الأخلاقيات المهنية المؤسسية على المستويات الوطنية والدولية.

وتنص قواعد الأخلاقيات المهنية لدى اتحاد المقاولين على واجب العمل بنزاهة وصدق ومراعاة القيم الأساسية والسياسات والأطر الأخلاقية المهنية الخاصة بالشركة. وتهدف الشركة إلى وضع أهداف قابلة للقياس، وتنفيذها بفعالية مع المتابعة والتحسين المستمر.

ولتضمن الشركة نجاح برنامج الأخلاقيات والامتثال، أسست إطار حوكمة متين مكرس لتحسين النزاهة وتقييمها على مستوى المنظمة بأكملها وجميع أصحاب المصلحة المعنيين، كما يشكل هذا البرنامج هيكلًا واضحاً ينظم الأدوار والمسؤوليات والواجبات التي تكون جميعها خاضعة للمساءلة.



D. مجموعة شلهوب

مجموعة شلهوب هي الشريك الرائد للعلامات الفاخرة عبر منطقة الشرق الأوسط منذ 1955، وهي خبيرة في مجال البيع بالتجزئة والتوزيع والتسويق. يقع مقر المجموعة في دبي في الإمارات العربية المتحدة وهي من أبرز قادة قطاعات التجميل والأزياء والهدايا في المنطقة. وبمزيج استثنائي من الخبرات الإقليمية الفذة والمعرفة الضليعة بالتجارة الفاخرة، تطور مجموعة شلهوب العلامات التجارية الأبرز في المنطقة بتوفير خدمات متميزة لجميع شركائها وتجارب فريدة لعملائها.

كل جهد تبذله مجموعة شلهوب قائم على أسس متينة من الأخلاقيات المهنية والنزاهة. ولنضمن أن تكون ممارساتنا المهنية ممارسات مسؤولة، نطبق سياسات صارمة وأطراً قوية من منطلق دعمنا للإعلان العالمي للأمم المتحدة لحقوق الإنسان. وقد واءمنا التزاماتنا مع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومبادئ تمكين المرأة التابعة أيضاً للأمم المتحدة، إذ تؤكد هاتان الوثيقتان احترامنا للمساواة ولحرية الفرد وكرامته. ساعدت هذه المبادرة على تعزيز ممارسات المساواة والشمولية عبر المجموعة خدمة لجميع الموظفين والشركاء والعملاء.

تتضمن سياساتنا وأطر العمل لدينا التي تطبق على كامل سلسلة التوريد لدينا رسالة واضحة تؤكد عدم تهاوننا بأي شكل من أشكال التمييز. وفي 2022، نفذنا تدريباً إلزامياً أطلقنا عليه Servant Leadership في جميع برامجنا القيادية، الأمر الذي أوضح لمدراءنا أن واجبهم الحقيقي هو تنمية بيئة عمل صحية تمكن كل موظف فيها من توظيف جميع إمكانياته وتحقيق أعلى درجات التقدم. ويعتبر دليل قواعد الأخلاقيات المهنية الخاص بالمجموعة الإطار الأساسي الذي تنشأ منه ثقافتنا القائمة على الأخلاقيات والنزاهة والتصرفات المهنية القويمة، ونقتضي من جميع فرقنا الخضوع للتدريب اللازم على تطبيق هذه القواعد.

ولم تقتصر جهودنا لضمان الأخلاقيات والنزاهة في العمل على تحسين التدقيقات الداخلية، بل أجرينا تحسينات أيضاً على برنامج التواصل مع الموردين بإصدار قواعد الأخلاقيات للشركاء والأطراف الثالثة، التي تستلزم من مورديننا وشركائنا الامتثال للمبادئ التالية: اتفاقيات منظمة العمل الدولية، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، وتوجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات متعددة الجنسيات، ومبادئ تمكين المرأة للأمم المتحدة.



E. مجموعة stc

مجموعة stc، هي ممكن التحول الرقمي، اذ تقدم المجموعة العديد من الحلول 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.

النزاهة سبيل التقدم: قواعد الأخلاقيات لدى مجموعة stc

يقوم برنامج الامتثال في مجموعة stc على دليلها لقواعد الأخلاقيات الذي يحمل عنوان "النزاهة سبيل التقدم".

صمم فريق الامتثال في المجموعة هذا الدليل عقب عملية مراجعة مفصلة للإجراءات المتبعة في هذا الخصوص عبر القطاع وبالتشاور مع الموظفين واستفتاء آرائهم عن طبيعة المحتوى إلى التأكيد على stc المنشود في مثل هذا المرجع. ويهدف دليل قواعد الأخلاقيات لمجموعة التزامها بأعلى المعايير الأخلاقية في كل ما تنفذه من أعمال.

يغطي دليل القواعد للمجموعة 16 موضوعاً خاصاً وعماماً عن مخاطر النزاهة، ويقدم لكل موضوع توجيهات واضحة ونصائح عملية للموظفين والعلماء والشركاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين لبيان أمثل الطرق التي يجب على المجموعة وممثليها اتباعها للتعامل مع مثل هذه المخاطر.

وتصنف المخاطر الـ 16 في دليل قواعد الأخلاقيات لمجموعة stc في أربع محاور :



مكان العمل



المستثمرون



سوق العمل



العملاء والمجتمعات

تنطبق هذه القواعد على القيادة العليا بما فيها أعضاء مجلس مجموعة stc، وعلى جميع الموظفين بمن فيهم العاملين في الشركات التابعة أو المشاريع المملوكة لـ stc أو التي تكون إدارتها وعملياتها خاضعة لسلطة stc.

تحديد المعايير وممارستها: القيادة في قلب برنامج الأخلاقيات والامتثال

تلتزم قيادة مجموعة stc برفع مستوى ثقافة النزاهة عبر المؤسسة، ويبرز التزامها هذا بوضوح قولاً وفعلًا.

عندما أطلقت stc البرنامج في 2020، شارك قادة المجموعة في ورشة (الرئيس التنفيذي للمجموعة وفريق المدراء التنفيذيين فيها) عمل عن القيادة الأخلاقية عقدت لنصف يوم بالحضور الشخصي قبيل فرض القيود أثناء جائحة كوفيد-19.

وأقيمت جميع جلسات مدراء stc باتخاذ جميع الإجراءات الوقائية مثل ارتداء الكمامات والمباعدة بين الحضور وتقليل عد المشاركين قدر الإمكان. ومشاركة أعضاء القيادة في هذه الجلسات رغم الجائحة ما هي إلا دليل على الأهمية التي توليها المجموعة لبرنامج الامتثال والالتزام بتنفيذه.

ونفذ فريق الأخلاقيات المؤسسية والامتثال هذه الجلسات بغضون شهرين منذ الجلسة الأولى، وأكمل جميع أفراد الإدارة العليا للمجموعة ورشة العمل التي استمرت لنصف يوم.

أوضحت ورشة العمل إيجابيات تنفيذ برنامج امتثال فعال، وأكدت على الدور المهم الذي يؤديه القادة في تشكيل ثقافة العمل الأخلاقي وتمثيلها.

وفي نهاية الجلسة، دَوّن القادة الخطوات أو الالتزامات التي قد يتخذونها ويتعهدون بها لتحسين ثقافة النزاهة في منظماتهم.

مشاركة القيادة وتواصلهم مع الموظفين

- في كل عام، يبعث الرئيس التنفيذي رسالة إلى جميع الموظفين يذكرهم فيها بالأهمية العظمى التي توليها مجموعة stc للعمل النزيه والمسؤوليات التي تقع على عاتق كل موظف لتعزيز ثقافة النزاهة في المؤسسة.
- ومنذ إطلاق برنامج الامتثال، يصدر المرؤوسون المباشرون التابعون للرئيس التنفيذي كل ثلاثة أشهر رسالة واضحة لموظفيهم تتعلق بالنزاهة.
- “ما تعنيه النزاهة لي”: عبر وسائل رقمية، يعبر فريق الإدارة العليا في عما تعنيه النزاهة بالنسبة إليهم، ليرسموا لموظفيهم صورة واضحة لممارساتهم والتزامهم بالعمل النزيه.
- شكلت المجموعة مجالس للامتثال لتكون نافذة مباشرة لقادة الإدارة العليا على الأمور التي تخص الامتثال، مثل التحقيقات والتدريب والإصدارات والتواصل، وغير ذلك من عناصر برنامج الامتثال. وتتكون هذه المجالس من مدير وحدة الأعمال ومرؤوسيه المباشرين، وممثلي الأقسام الأخرى المعنية وأعضاء فريق الامتثال. والهدف من تشكيل هذه المجالس هو منح القادة نافذة أوسع على الممارسات والبرنامج المنفذة وتعزيز المساهلة فيها لترسيخ ثقافة الامتثال وضمان فعاليتها عبر تخصصاتهم.

تحديد المعايير وممارستها على مستوى الإدارة الوسطى

- عندما أصدرت مجموعة stc دليلها لقواعد الأخلاقيات، قدمت القيادة العليا دعمها الكامل ولم يدخر الرئيس التنفيذي للمجموعة وسعاً لبيان أهمية التزام stc بالنزاهة وحث الموظفين على قراءة الدليل والامتثال للقواعد المنصوص عليها فيه.
- ولاستدامة العزم القوي الذي دشنت المجموعة به هذه العملية، كانت stc حريصة على أن يفهم جميع الموظفين للقواعد فهماً وافياً والإجابة عن أي استفسارات قد تطرأ بخصوصه.
- ونظراً لحجم المجموعة، لم يكن هذا سهل المنال، ولكن استطاع مدير كل فريق في المجموعة بغضون شهرين مناقشة كل موظف في فريقه عن مجالات الخطر الموضحة في دليل قواعد الأخلاقيات للمجموعة.

الهدف : ضمان أن:

يكون جميع الموظفين على دراية بقنوات الإبلاغ عن الانتهاكات والمخاوف المعنية بالنزاهة والامتثال وحرص stc على حماية أي فرد يباشر بالإبلاغ عن مثل هذه الانتهاكات.

يحصل جميع الموظفين على فرصة الاستعلام عن القواعد واستيضاح أي تساؤلات بخصوصها.

يكون جميع الموظفين على دراية تامة بقواعد الأخلاقيات لمجموعة stc.

الحل:

في هذه الساعة، يوضح المدير لفريقه كل مجال من مجالات الخطر المتعلقة بالنزاهة المبينة في دليل قواعد الأخلاقيات مع الرد على الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الموظفون.

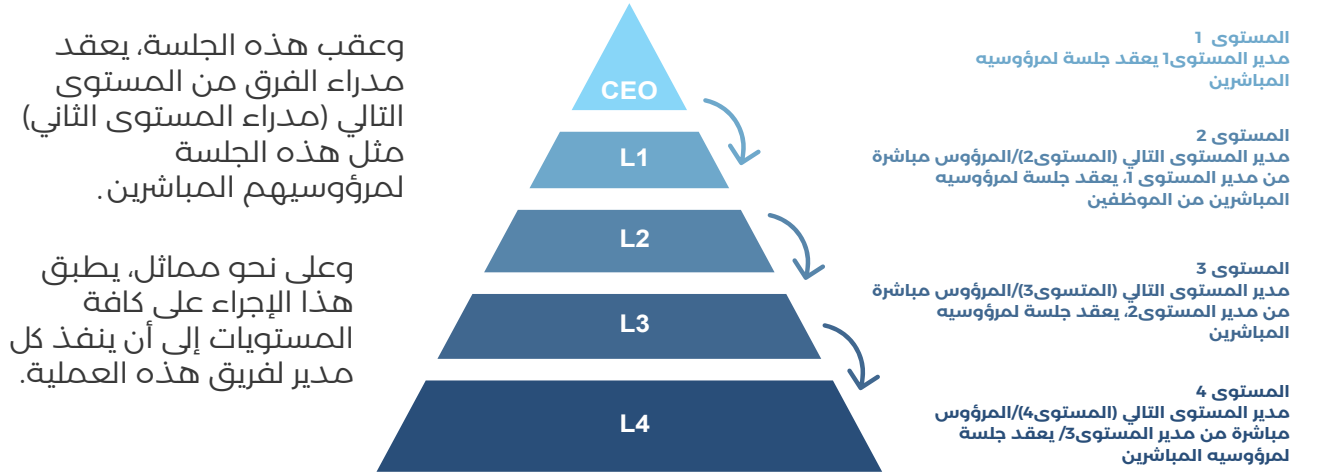


يطلب من مدراء جميع الفرق في المجموعة تكريس ساعة كاملة لتوعية فرقهم المباشرة.



المنهجية:

لضمان إشراك جميع الموظفين في العملية، طُلب من كل مدير مسؤول عن فريق، بدءاً بالمرؤوسين التابعين مباشرة للرئيس التنفيذي (مدراء المستوى الأول) تنظيم جلسة تعريف لساعة كاملة مع مرؤوسيه المباشرين.



وبفضل التزام القادة على مستوى مجموعة stc بأكملها، أتم جميع مدراء الفرق جلسات التعريف التي أتاحت للموظفين مناقشة القواعد وفهمها.

وساهم هذا التفاعل بين المدراء وفرقهم في تنمية روابط الثقة ما بين الموظفين وعززت ثقافة حرية التعبير والإفصاح عبر مجموعة stc.

لوضع ركيزة راسخة للقيم والمبادئ المؤسسية، من بالغ الأهمية أن يكون لدى الشركة وثيقة لقواعد الأخلاقيات المهنية تمتلكها الإدارة وتدعمها .



وعلى نفس القدر من الأهمية أن تمارس الإدارة القواعد المحددة وأن تكون نموذجاً للموظفين بالالتزام قولاً وفعلًا .



القواعد والمعايير ليست مجرد عبارات، بل هي ترجمة لمدى جدية وصرامة نظام إدارة الامتثال بتوجيه من دليل قواعد الأخلاقيات الذي يصاغ ويطبق ويخضع للمراقبة والمتابعة.



يؤدي أعضاء الإدارة الوسطى دوراً أساسياً في بناء ثقافة مهنية أخلاقية .



من واجب الإدارة الإشراف المتواصل على أنشطة الامتثال، ما يستلزم وضع إطار رسمي لتنظيم هذه العملية والإجراءات .



وليكون تقييم الالتزام ببرنامج الامتثال موضوعياً، لا يكفي تأسيس الإدارة لقسم مستقل أو تعيين مسؤول مستقل عن الامتثال، بل من الضروري أيضاً منحه الصلاحيات الكافية لتأدية واجباته، الأمر الذي يوضح جدية العملية والالتزام بالإدارة بالامتثال .



يعتمد نظام الرقابة الفعال على المحفزات والعواقب التي تضمن الالتزام. لذا، يتعين على الإدارة تشكيل عملية للاستجابة والتصحيح في حال وقوع انتهاكات لضوابط الامتثال .



الموظفون هم العناصر الأساسية التي تشكل ثقافة الامتثال والنزاهة، وهم من يجسدون قيم المنظمة. لذا، من بالغ الأهمية حرص الشركة على توظيف الأفراد الأنسب لقيمها ومبادئها وثقافتها.





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 الشريكة 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

