

العنوان:

تحليل لوثيقة "أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي"

إعداد:

الباحث: م. عماد بن جابر السلمي

الرقم الجامعي: 241001687



سوف نستعرض معكم قضية مهمة
تتعلق بتطبيق أسس الحوكمة على
المنظمات غير الربحية

Chapter
01

عنوان القضية:

أسس الحوكمة في القطاع غير الربحي

مشكلة البحث:

يواجه القطاع غير الربحي تحديات كبيرة تتعلق بضعف تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية. وتظهر الحاجة الماسة إلى تعزيز آليات الشفافية والمساءلة واستقلالية القرار داخل المنظمات الخيرية وذلك بهدف تحسين الكفاءة وضمان الثقة المجتمعية واستدامة الموارد.

Chapter
01

أهمية القضية:

توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً مرجعياً للمؤسسات غير الربحية في منطقة الخليج والسعودية تحديداً، حيث تقدم مبادئ تفصيلية لبناء أنظمة الحوكمة بناءً على معايير محلية وعالمية وتستهدف تحسين فعالية الأداء وتقوية الثقة لدى أصحاب المصلحة والمانحين.

تاريخ القضية:

ظهرت بوضوح منذ أن أصدر المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في عام 2022 لائحة الحوكمة، حيث أنها هي حيز الأساس لتطبيق معايير ولوائح الحوكمة بالقطاع.

Chapter
01

متغيرات القضية:

لا تقدم الوثيقة دراسة كمية بمتغيرات إحصائية، ولكنها تركز على تحليل نوعي لمبادئ الحوكمة (مثل: ميثاق مجلس الإدارة - تفويض السلطة - إدارة المخاطر - الإجراءات الداخلية)

النتائج المتوقعة:

- معرفة مستوى الإلمام بمعايير وأسس الحوكمة لدى العاملين بالمنظمات غير الربحية.
- الوصول إلى تقييم للأنظمة الداخلية للمنظمات ومدى موائمتها مع لائحة الحوكمة الخاصة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- معرفة فجوات التطبيق وكيفية تطويرها.

Chapter
01

التوصيات:

تشير الوثيقة إلى أن الجمعيات التي تطبق هذه المبادئ تحقق نتائج أفضل من حيث الحوكمة والشفافية والمساءلة.

وتوصي بضرورة:

- إدماج أصحاب المصلحة في القرار.
- نشر مدونات قواعد سلوك.
- الإفصاح الطوعي عن الأداء المالي والتنظيمي.
- الاستثمار في التدريب المستمر لأعضاء المجلس التنفيذي

Chapter
01

الخاتمة:

أرى من وجهة نظري أن هذه الوثيقة تُعد مصدراً تطبيقياً يمكن البناء عليه لتطوير منظومة الحوكمة في القطاع غير الربحي السعودي وخطوة أساسية نحو تحقيق استدامة مالية وتشغيلية للمنظمات.

شكراً لكم على المتابعة .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You





نبذة عن هذه الوثيقة

أعدت هذه الوثيقة بالتعاون مع مؤسسة الملك خالد، وتعرض مبادئاً توجيهية تفصيلية عن هياكل الحكومة في المؤسسات الخيرية وغير الربحية التي تساهم في فعالية وكفاءة المنظمات العاملة في هذا القطاع، كما تتضمن هذه الوثيقة مجموعة من النماذج التكميلية لهذه المبادئ التوجيهية. نوصي كل منظمة تستخدم هذا النموذج بإجراء تقييم وتعديل مستقل ومخصص لبعض التفاصيل بما يتماشى مع احتياجاتها التنظيمية والتشغيلية والاستراتيجية.

للإطلاع على المزيد من المعلومات عن هذا البرنامج، يُرجى التفضل بزيارة الموقع الإلكتروني التالي:

www.pearlinitiative.org.

شكر وتقدير

تتقدم مبادرة بيرل بخالص الشكر والتقدير لمؤسسة الملك خالد لدعمها المتواصل والمستمر ومساهمتها الفعالة في إعداد هذا التقرير.

نبذة عن مبادرة بيرل

تأسست مبادرة بيرل بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشركات عام ٢٠١٠، لتصبح المبادرة منظمة رائدة في مجال قيادة الأعمال في منطقة الخليج العربي وتساهم في نشر وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على المساءلة والشفافية.

تستهدف مبادرة بيرل الأعمال التعاونية المشتركة بين قادة الأعمال الإقليميين والدوليين والمؤسسات الدولية والجهات الحكومية ومبادرات أكبر في منطقة الخليج العربي، كما تسعى لإبراز القيادة الإيجابية ومشاركة القاعدة المعرفية والخبرات في مجتمعات الأعمال والطلاب في المنطقة ككل.

تلتزم مبادرة بيرل وشركاتها الشريكة بالميثاق العالمي للأمم المتحدة وتطبيق أعلى المعايير في مجالات الحكومة المؤسسية، كما تسعى لتطبيق أفضل ممارسات مكافحة الفساد والإدارة الشاملة ومجالس الإدارة، وإعداد التقارير المؤسسية وتطوير القيادة الأخلاقية.

Pearl Initiative

T: +٩٦١ (٦) ٥١٥ ٤٦٠٥

F: +٩٦١ (٦) ٥١٥ ٤٦٦

info@pearlinitiative.org

www.pearlinitiative.org

@PearlInitiative



نبذة عن مؤسسة الملك خالد

مؤسسة الملك خالد هي مؤسسة وطنية مستقلة تعمل على تحقيق تكافؤ الفرص لكي يحظى كل فرد في المجتمع السعودي بفرصة إطلاق طاقاته والمساهمة في ازدهار المملكة.

نعمل من خلال الاستثمار الاجتماعية وبناء القدرات وكسب التأييد، على دعم التنمية الاجتماعية الاقتصادية الشاملة، لخدمة جميع فئات المجتمع السعودي، وذلك تكريماً وإحياءاً للمبادئ والقيم التي تبنّاها الملك خالد خلال حياته.

رؤيتنا هي مجتمع سعودي مزدهر، يحظى جميع أفراداه بفرص متساوية، وتتوافر لهم الإمكانيات لتحقيق كامل أهدافهم. ونذكر أنه من أجل تحقيق هذا الهدف النبيل يجب على جميع الجهات الفاعلة الرئيسة: الأفراد والمنظمات غير الربحية والأعمال التجارية والشرقاء الحكوميين وغيرهم، أن تعمل بشكل موحد نحو تحقيق هدف مشترك، وهو إحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي الدائم في المملكة.

وتتلخص رسالتنا في تحديد الأفراد والمنظمات غير الربحية والشركات والمبادرات التي تشاركنا رؤيتنا في مجتمع سعودي متكافئ الفرص، وتزويدهم بالأدوات والمعرفة والخبرة التي يحتاجون إليها لحل المشاكل الاجتماعية على مستوى المملكة. ندعم من خلال عملنا حشد الرأي وكسب التأييد، وتبني سياسات تعالج الأسباب الجذرية للمشاكل الاجتماعية مثل الحماية الاجتماعية، ونساعد على تمكين الفئات الأقل حظاً في المجتمع؛ لكي تؤدي دورها الاقتصادي الاجتماعي. ومن خلال استثمارنا في القطاع غير الربحي وتعاوننا الوثيق مع منظماته، نعمل على إنشاء قطاع قوي قادر على إحداث التغيير الإيجابي على مختلف الأصعدة.

هدفنا هو ازدهار المملكة العربية السعودية من خلال التنمية المستدامة وبدعم من مجتمع فعال ومتمكن. ونحن نرحب بمساهماتكم في تحقيق هذا الإزدهار.

King Khalid Foundation

Kingdom of Saudi Arabia

PO Box 22, Riyadh 11333

T: (+٩٦٦) ١١ ٢٢ ٠٢٢

F: (+٩٦٦) ١١ ٢٢ ٥٥٥٥

info@kkf.org.sa

www.kkf.org.sa

@kkfoundation



@kingkhalidfoundation



تصميم التصور المرئي

punchdesign.ae

ميثاق عمل مجلس الإدارة



← إدارة حجم مجلس الإدارة

الحفاظ على حجم مجلس الإدارة صغيراً والتركيز على عدد أعضاء المجلس بحيث يكون عدداً فردياً لتجنب الوقوع في مأزق. التأكد أن هناك جزءاً على الأقل من مجلس الإدارة مستقل استقلالاً واضحاً ولا يتصل أو يخضع للتأثير المباشر لأي من أعضاء المجلس الدائمين في المنظمة.

← اختيار أشخاص يشاركون مشاركة كاملة

تحديد الأشخاص الذين يمكنهم تكريس وقت كاف للمنظمة، وتخصيص الوقت اللازم لمعالجة المسائل المهمة وغير المتوقعة على نحو مباشر في حال ظهورها.

ميثاق عمل مجلس الإدارة هي وثيقة السياسة التي تحدد الأدوار والمسؤوليات وسلطات مجلس الإدارة (كأفراد وكمهية)، وإدارة تحديد المسار وإدارة المنظمة ومراقبتها.

يحدد ميثاق المجلس بعض المسؤوليات وأوجه المساءلة الرئيسية التي يستخدمها مجلس إدارة المنظمة، ويضفي عليها الطابع الرسمي. يختلف ميثاق المجلس من منظمة لأخرى، حيث تعالج أغلب المنظمات موضوعات رئيسة مثل مسؤوليات مجلس الإدارة والتفاصيل المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة والخصائص والخبرات التي يحتاجها المجلس لتطبيقها داخل المنظمة.

التعليمات

فيما يلي بعض النصائح المتعلقة بتحديد الأفراد الملائمين للانضمام إلى مجلس الإدارة.

← العثور على الأفراد الذين يستكملون احتياجات المجالات التي يوجد بها عجز في المنظمة حالياً.

تحديد الأفراد الذين سينضمون إلى مجلس الإدارة، من أصحاب الخبرة في المجالات التي يفتقر لها هيكل المنظمة.

← اختيار أعضاء مجلس الإدارة من قطاعات أخرى

ليس من الضروري اختيار أعضاء مجلس الإدارة من داخل القطاع نفسه، بل إن وجود أفراد مؤقنين في مجلس الإدارة يساعد المجلس في التصدي لبعض المخاوف بشأن المنافسة ويساهم في تعزيز الحفاظ على الملكية الفكرية للمنظمة.

← استقطاب أصحاب الخبرة إلى مجلس الإدارة

استقطاب الأفراد الذين انضموا سابقاً إلى مجالس أخرى، حيث أنهم يكونوا بالطبع على دراية بأدوارهم في مجلس الإدارة بحكم خبراتهم السابقة.



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج ميثاق
مجلس الإدارة
الصادر عن
مبادرة بيرل

تفويض السلطة



← إعطاء مهام وتعليمات واضحة

يتمثل العامل الرئيس في إيجاد التوازن بين إعطاء الكثير من التفاصيل بنحو مبالغ فيه على نحو يصيب الموظف بفقد الحافز، وبين عدم إعطاء التوضيح الكافي لاستيعاب الموظف للمهام المطلوبة والمتوقعة منه.

← تفويض المسؤولية والسلطة وليس المهمة فقط

تؤدي عدم قدرة القادة على تفويض المسؤولية إلى جانب التفويض بمهمة معينة، إلى أن يكون الشخص المفوض بحاجة للقادة لاتخاذ أي قرار في حال عدم رغبة الفرد في قبول المسؤولية، فإن ذلك يدل في الأغلب على أنه ليس الشخص الملائم لتفويض المهمة والمسؤولية له.

← تجنب التفويض العكسي

يحاول بعض أعضاء الفريق أحياناً إعادة المهمة إلى المدير في حال عدم شعورهم بالراحة في تنفيذها، أو في محاولة للتخلي عن المسؤولية التي تأتي معها. يجب ألا يُسمح بذلك إلا في الحالات الحرجة، فعلى المدى البعيد، يحتاج كل عضو من أعضاء الفريق إلى التعلم وإلا فإن عليه الرحيل.

تفويض السلطة هي عملية إسناد المهام أو السلطة أو مسؤولية صنع القرار لأفراد آخرين – وعادة ما يكون ذلك من المدير إلى مرؤوسيه، ويكون دليل تفويض السلطة متفق عليه بالإجماع بشأن الشخص المرشح للتفويض لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، كما يكون لهذا الدليل تأثير إيجابي مباشر من حيث إمكانية السماح للجميع برفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بهدف تحقيق منفعة متبادلة مع المنظمة. قد يتطلب الأمر إجراء أنشطة محددة داخل المنظمة للحد من المعوقات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعديد من القرارات التي تقع على عاتق الشخص المفوض.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم تفويض السلطة في خفض أعباء العمل إلى الحد الأدنى والاستفادة من التخصص وتعزيز التحفيز والسماح للمنظمة باتخاذ قرارات سريعة وأكثر فاعلية. يكون تفويض السلطة أكثر فاعلية عند توثيقه رسمياً واعتماده وتعميمه، حيث إنه يلغي الاعتبارات الذاتية ويوضح مستويات السلطة والمسؤولية.

التعليمات

تهدف النصائح التالية إلى توفير والإرشادات الخاصة بالطرق الموثوقة في تحديد عمليات تفويض السلطة.

← اختيار المهام التي ترغب في تفويضها

يجب الاستفادة من الوقت لإنجاز المهام الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، والمهام التي لا يمكن لأحد غيرك تنفيذها. عليك تفويض المهام التي لا يمكنك تنفيذها أو تلك الأقل أهمية من غيرها.

← اختيار الشخص المناسب

فهم المميزات والقيم والخصائص التي يتمتع بها الأفراد القادرين على تحقيق أداء جيد عند تفويض السلطة لهم. سيساعدك ذلك في تفويض عملية اتخاذ القرار للأشخاص من أصحاب الجدارة والذين أثبتوا قدراتهم وإمكاناتهم في تنفيذ وإنجاز المهام، بدلاً من الأفراد الأقل فاعلية.

← تحميل الأفراد مسؤولية المهام الموكلة لهم

مع وجود خطة تفويض للسلطة، يمكن للمنظمات التأكد من قدرة الأفراد على تحمل مسؤولية المهام الموكلة لهم مع الحرص في الوقت نفسه على تعزيز الثقة في الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم.

المبادئ التوجيهية

لمحة عامة عن نموذج المسؤولية والموافقة والاستشارة والإبلاغ

نموذج المسؤولية والموافقة والاستشارة والإبلاغ (RACI) هو عبارة عن منهج يستخدم لتحديد بروتوكولات وسلطات اتخاذ القرار المرتبطة بمختلف المهام التي تحتاج إلى تنفيذها داخل المنظمة. تساهم الاستشارة بنموذج المسؤولية والموافقة والاستشارة والإبلاغ عند وضع خطة تفويض السلطة، في تحديد دور كل من الأفراد بفعالية فيما يتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار داخل المنظمة.

يحدد نموذج المسؤولية والموافقة والاستشارة والإبلاغ كل مما يلي:

- **الجهة المسؤولة:** تبحث في الخيارات والتبعات وتقدم التوصيات
- **جهة الاعتماد:** تتخذ القرار وتتحمّل مسؤولية النتائج
- **جهة الاستشارات:** تقدم التوصيات إلى جهة الاعتماد
- **جهة الإبلاغ:** تتلقى المعلومات المتعلقة بالقرار بعد اتخاذه

مزايا وجود خطة تفويض السلطة

فيما يلي لمحة عامة عن بعض مزايا وضع خطة تفويض السلطة.

- **خفض أعباء العمل إلى الحد الأدنى**

يؤدي تفويض السلطة إلى خفض أعباء العمل إلى الحد الأدنى عن طريق توفير منصة تساعدك في تكليف المرؤوسين بسلطات اتخاذ القرار والمهام الروتينية، بما يسمح لك بالتركيز بفعالية أكبر على المهام الاستراتيجية والإبداعية.

- **الاستفادة من التخصصات**

يعد التخصص وسيلة تحقيق النجاح في بيئة العمل سريعة التطور، ويعتمد تفويض السلطة والمسؤولية للأشخاص المتخصصين على قدراتهم ومعارفهم لجعل المنظمة أكثر استعداداً لاتخاذ القرارات الصحيحة.

- **رفع المعنويات وزيادة التحفيز**

يعمل تفويض السلطة على إضفاء الشعور بالفخر والتميز داخل المنظمة، ويساعد في تحسين فعالية العمل وتعزيز حس المبادرة والمسؤولية. يؤدي ذلك في النهاية إلى رفع معنويات الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **تعزيز التدريب والتطوير**

تقدم خطة تفويض السلطة معلومات أساسية عن عملية التدريب والتطوير لمختلف فرق العمل داخل المنظمة، حيث يقوم المدرب بتفويض سلطاته ومسؤولياته لمرؤوسيه طبقاً لقدراتهم، مما يقدم إطار عمل ملائم لتطوير مهارات الموظفين وتنميتها داخل المنظمة.

- **اتخاذ قرارات أسرع وأفضل**

يضمن وجود خطة لتفويض السلطة اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأفضل، حيث يحد من المعوقات داخل المنظمة. يكون لدى صناع القرار سلطة اتخاذ القرار بشأن المسائل المتعلقة بمجالات اختصاصهم مع البقاء ضمن الحدود والقيود التي تفرضها القيادة، وهنا تصبح عملية صناعة القرار أفضل حيث يكون المرؤوسون في موقع يمكنهم من رؤية حقيقة الوضع عن كثب.

- **وضع أساس للتنظيم**

تشكل خطة تفويض السلطة أساس لوضع الهيكل التنظيمي، ويعتمد عدد مستويات الهيكل التنظيمي على طبيعة التفويض والمسؤولية لكل فرد أو فريق.

يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج تفويض
السلطة الصادر
عن مبادرة بيرل

إدارة المخاطر



إدارة المخاطر هي عملية تخطيط أنشطة المنظمة وإعدادها وقيادتها ومراقبتها بهدف الحد من تأثير المخاطر على أهدافها وغاياتها ونجاحها. إن أنشطة إدارة المخاطر الموضوعة بطريقة ممنهجة، لا تساعد في دراسة المخاطر الملحقمة بالخسائر العرضية فحسب، بل يمكنها كذلك دراسة المخاطر المالية والاستراتيجية والتشغيلية وغيرها من المخاطر التي قد يكون لها تأثيرات بالغة على المنظمة.

تساعد منهجية إدارة المخاطر المتسقة والمهيكلية على نحو ملائم، في إعطاء الأعمال القدرة على إيجاد لغة مشتركة عند الحديث عن المخاطر والتحديات التي تواجهها. يعمل ذلك في نهاية الأمر على تزويد صناع القرار ببيانات متسقة وموثوقة ودقيقة بشأن القضايا الداخلية والخارجية، والصعوبات التي تواجهها المنظمة (وموظفيها) مما يمكن صناع القرار من تحديد الأولويات وقيادة الأعمال بفعالية.

يجب أن تسجل الإدارة العليا داخل المنظمة المخاطر الرئيسية التي تواجهها خلال الأنشطة الحالية أو في نطاق العمل، وقد تكون هذه المخاطر تنظيمية، مثل تجديد عقد الإيجار والتتابع أو المسائل البرمجية مثل استطلاعات الرأي والمشاركة في الفعاليات. يكمن الهدف الرئيسي من تتبع المخاطر في وضع خطط عن كيفية الاستمرار في العمل في أوقات الأزمات.

التعليمات

عند تحديد المخاطر على مستوى المنظمة، يجب تقديم جميع المعلومات بصورة متسقة على مستوى جميع الإدارات وفرق العمل والبرامج، كما أنه من الضروري أيضاً أن يعمل قادة الأعمال على تعزيز مبادئ الانفتاح والشفافية وترسيخها بين الأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر. يكون هؤلاء الأشخاص غالباً في المقدمة، وهو ما يجعلهم في أفضل موقع للإبلاغ عن المخاطر التي تواجهها المنظمة والعمل على الحد من أثرها.

يقدم الجدول التالي لمحة عامة عن الجوانب الأساسية لأداة إدارة المخاطر الصادرة عن مبادرة بيرل والإجراءات الواجب تطبيقها لإجراء تقييم شامل لممارسات تقييم المخاطر التي تركز على إعطاء قيمة مضافة.

المجال	الوصف
اسم الإجراء الرقابي	عنوان وصفي للإجراء الرقابي.
المسؤول عن العملية	الشخص المسؤول عن التنفيذ الصحيح للعملية (ولا يجب أن يكون دائماً مدير الإدارة أو البرنامج)، ويكون المسؤول النهائي عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض المخاطر إلى المستويات المقبولة.
وصف المخاطر	وصف المخاطر وأثرها في المنظمة.
الأسباب الجذرية	وصف الأسباب الأساسية أو البيئة الداخلية أو الخارجية التي أدت إلى ظهور خطر معين في جهاز مراقبة المنظمة.
الإجراءات المطبقة	وصف التدابير والضوابط الداخلية (المنفذة) حالياً لإدارة المخاطر.
الاحتمالية	احتمالية وقوع خطر ما.
الأثر	النتيجة المتوقعة لحدث ما، والذي من شأنه أن يؤثر على تحقيق الأهداف.
أولويات المخاطر	حجم الخطر أو مجموعة من المخاطر، وهو ما يعبر عنه كمزيج بين الاحتمالية والأثر.
الاستراتيجية	الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة المخاطر والحصول على اعتماد الإدارة العليا في المستقبل.
خطة العمل	وصف ما يحتاج إليه المسؤول عن العملية من أجل التعامل مع المخاطر (ما لم تكن ضمن المخاطر المقبولة) وما هي الموارد اللازمة للقيام بذلك.
النتائج المتوقعة	وصف النتائج المتوقعة تحقيقها للحد من المخاطر (أي كيف يمكن للإجراء الحد من الاحتمالية أو الأثر).
حالة خطة العمل	تشير حالة خطة العمل إلى مرحلة التنفيذ التي تم الوصول إليها. تشمل المستويات الحالية: لم يبدأ بعد، قيد التخطيط، قيد التنفيذ، قيد المراجعة، تم التنفيذ.

المبادئ التوجيهية

فهم الأثر

الأثر هو نتيجة حدث ما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. وُضع المقياس التالي لاستخدامه على مستوى العمل:

فهم الاحتمالية

يقصد بالاحتمالية فرصة وقوع أحد المخاطر، وتعتبر أحد أهم العناصر عند قياس المخاطر. وُضع مقياس الاحتمالية التالي لاستخدامه على مستوى المنظمة:

مقياس تقييم الأثر

- خسائر مالية تقدر بنسبة 1٥% أو أكثر من الميزانية السنوية
- تغطية إعلامية سلبية طويلة الأمد على المستوى الدولي
- خسائر في الحصة السوقية بما يحدث تغييرات جذرية
- قضايا أو غرامات أو خصومات كبيرة أو احتجاز القادة
- إصابات أو حالات وفاة بين الموظفين أو الغير
- رحيل عدد من الموظفين

بالغة
3

مقياس تقييم الأثر

- احتمالية الحدوث في المشروع أو البرنامج بنسبة تزيد عن ٦٠%
- قد يحدث عدة مرات خلال سنة

متكرر
3

- احتمالية الحدوث في المشروع أو البرنامج بنسبة تتراوح بين ٣٠ - ٦٠%
- قد يحدث مرة خلال سنتين

محتمل
2

- احتمالية الحدوث في المشروع أو البرنامج بنسبة تتراوح بين ٠ - ٣٠%
- قد يحدث مرة خلال أربع سنوات

غير محتمل
1

معتدل
2

- خسائر مالية أقل من 1٥% من الميزانية السنوية
- تغطية إعلامية سلبية قصيرة الأمد على المستوى المحلي
- إبلاغ الجهة التنظيمية عن مخالفة مع اتخاذ إجراء تصحيحي فوري
- الحاجة لعلاج أحد الموظفين أو الغير في عيادات خارجية
- انخفاض معنويات الموظفين وارتفاع معدل الدوران الوظيفي

منخفض
1

- خسائر مالية يمكن استرجاعها من صندوق ادخار للطوارئ لدى المؤسسة
- خسائر في السمعة على المستوى المحلي
- حوادث يمكن الإبلاغ عنها للجهة التنظيمية دون الحاجة للمتابعة
- إصابات طفيفة بين الموظفين أو الغير
- انخفاض معنويات الموظفين وارتفاع معدل الدوران الوظيفي

فهم مستوى المخاطر

حجم الخطر أو مجموعة من المخاطر وهو ما يعبر عنه كمزيج بين الاحتمالية والأثر. تُجمع نتيجة تقييم احتمالية وأثر وقوع المخاطر لتقدير المستوى العام للمخاطر (بصورة تؤثر على المنظمة). يشمل الجدول التالي نموذج لتحديد أولويات المخاطر:

الاحتمالية	الأثر		
	بالغة	معتدل	منخفض
متكرر	6	5	4
محتمل	5	4	3
غير محتمل	4	3	2

فهم استراتيجية الحد من المخاطر

رغم أن الضوابط الحالية قد تساهم في خفض المخاطر إلى مستويات مقبولة، إلا أن بعض المخاطر تحتاج إلى استراتيجية مخصصة لخفض المخاطر المتعلقة بها إلى مستويات مقبولة. يشير الجدول أدناه إلى الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها للحد من المخاطر:



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج تسجيل
المخاطر الصادر
عن مبادرة بيرل

وصف استراتيجية الحد من المخاطر

المعالجة	تنفيذ ضوابط إضافية أو مراجعة الضوابط الحالية للحد من أثر أو احتمالية وقوع المخاطر. يمكن للأعمال أيضاً محاولة نقل المخاطر (أي طلب الحصول على تأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية) أو إنهاء النشاط لتجنب الخطر بأكمله.
التحمل (القبول)	قبول المخاطر (أو المخاطر المتبقية) مع العلم بأنه ليس هناك إجراءات أخرى يمكن تنفيذها (الموازنة بين التكلفة والمنافع). ملاحظة: تتطلب عملية قبول المخاطر موافقة جميع أصحاب المصلحة.

الإجراءات الداخلية



← الاستعانة بالوسائل البصرية لتسهيل القراءة

يمكنك الاستعانة بصور الجرافيك والأيقونات لضمان فهم القارئ للإجراءات بسرعة وسهولة. تساعد الصور وأشكال الجرافيك في توضيح الفكرة بشكل أفضل (بدلاً من سرد نص مطول) كما تسلط الضوء على الجوانب الرئيسية المهمة بالنسبة للإجراءات ذات الصلة.

← استخدام جمل قصيرة ومختصرة

استخدم جملًا وعبارات مختصرة حيث تزداد جودة الإجراءات كلما كانت الجمل أقصر، فالإجراءات المطولة يصعب فهمها بينما القصيرة (المزودة بشرح موجز ونقاط محددة وعناوين وصور وقائمة فحص وأشكال جرافيك ورسوم بيانية) تكون أكثر فاعلية من المستندات ذات النصوص الطويلة.

← إشراك المسؤولين عن التنفيذ في عملية التطوير

في حال تولي أفراد من ذوي الخبرة عملية صياغة الإجراءات، قد يغفل هؤلاء الأفراد عن بعض الخطوات عن غير قصد، نتيجة لفهمهم ودرايتهم الكبيرة بالعملية. لكن ليس كل من يقرأ الإجراءات لديه نفس مستوى الخبرة. لذا، يؤدي السماح للمسؤولين عن تنفيذ الإجراءات (أو شخص مستقل تماماً) بمراجعتها إلى تقديم رأي وملاحظات قيمة تسهم في إنتاج إجراءات أكثر فعالية.

← تصنيف الإجراءات ضمن فئات لتسهيل اتباعها

ثمة خطوات أساسية وخطوات فرعية في أي عملية، ويعد تصنيف الإجراءات ضمن مستويات متنوعة بدءاً من الخطوات الرئيسية والتوسعات اللاحقة إلى الخطوات الفرعية، أمراً من شأنه تحقيق الوصول إلى إجراءات أكثر وضوحاً يمكن توثيقها وتنفيذها في المنظمة فيما بعد.

الإجراء الداخلي هو عبارة عن وثيقة موحدة توضح تفاصيل الإجراء المتعلقة بتنفيذ الأنشطة الروتينية داخل المنظمة، وتشمل معايير ومراجع محددة ذات صلة لإبلاغ الموظفين وأصحاب المصلحة بالقواعد أو المعايير أو اللوائح التنظيمية، لضمان كفاءة التنفيذ واتساق النتائج.

تقدم الإجراءات الداخلية الموثقة المبادئ التوجيهية والإرشادات حول كيفية تحديد المهام وخطط العمل المقررة داخل المنظمة. تُعد هذه الوثيقة الدليل النهائي للفرق العاملة بشأن الإجراءات التي يجب القيام بها وكيفية تنفيذها والنماذج الأساسية التي يمكن من خلالها لأي منظمة متابعة تقييم وتعزيز إنتاجيتها وكفاءتها.

يجب أن توضح جميع الأنشطة القائمة داخل المنظمة الإجراء المحدد القيام به، لكن في حال غياب الإجراءات المحددة مسبقاً، يتعين على المنظمة أولاً ترتيب أولوية الأنشطة بحسب أهميتها بالنسبة لأعمالها عند اتخاذ القرار بشأن أولوية توثيق الإجراءات.

التعليمات

تتمثل المرحلة الأولى من وضع الإجراءات الداخلية في تحديد وفهم العمليات المهمة بالنسبة للمنظمة (أي العمليات الأساسية من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو تلك المعرضة لمخاطر أعلى أو المرتبطة مباشرة بتحقيق الإيرادات) وذلك بغرض تحقيق فهم أفضل حول كيفية البدء بموضوعية.

تهدف النقاط التالية إلى توفير النصائح والإرشادات بشأن الطرق الموثوقة لوضع إجراءات داخلية فعالة:

← استخدام الرسوم البيانية للمساعدة في توضيح الإجراءات

يمكنك عرض الإجراءات باستخدام الرسوم البيانية (بما يسمح للقارئ برؤية وفهم الصورة الأشمل) ومن ثم تقسيمها إلى أقسام منطقية تشمل التفاصيل والبيانات ذات الصلة.

← استخدام قوائم الفحص لدعم عملية التنفيذ

استخدام قوائم الفحص كأداة بسيطة لضمان استكمال كل خطوة أو معلومة أو مهمة مرتبطة بالإجراءات في المرحلة الملائمة من العملية.

- وضع آليات من خلال تطبيق أفضل ممارسات الإبلاغ عن المخالفات لتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي ممارسات غير ملائمة في الإدارة المالية.

الضوابط التشغيلية

- وضع موازنات تشغيلية واعتمادها داخلياً، وإدارة جميع النفقات الخاصة بها.
- ترسيخ مبادئ المساءلة تجاه أصحاب المصلحة عبر الإجراءات التشغيلية وقوائم الفحص لجميع العمليات التي يتم تنفيذها.
- متابعة آراء وملاحظات أصحاب المصلحة من خلال الدراسات والاستبيانات والنماذج.
- تسجيل سياسات الموظفين داخل المنظمة.

← توضيح أسباب وضع إجراءات وخطوات معينة

أحرص عند إصدار الإجراءات على أن تفهم أصحاب المصلحة السبب في تصنيف بعض الخطوات كخطوات أساسية، وما هي القضايا المرتبطة بها. من شأن ذلك أن يمنح الأفراد فهماً أفضل لأسباب وضع تلك الخطوة أو الخطوات، وهو ما يؤدي إلى زيادة احتمالية اتخاذ القرار الصحيح.

المبادئ التوجيهية

توظيف ضوابط قابلة للقياس

من بين العوامل المهمة لتعزيز نجاح الإجراءات الفعالة والمرنة هو توظيف ضوابط مباشرة وواضحة وقابلة للقياس، لضمان القدرة على قياس مدى فعالية الضوابط بصورة مستقلة وموضوعية بحيث تقدم لأصحاب العمل التأكيد اللازم على سير العمل بفعالية. نستعرض أدناه بعض الأمثلة على الضوابط التي يمكن إدراجها ضمن الإجراءات الداخلية للمنظمة.

الضوابط المالية

- تأكد من أن تكون جميع العمليات المالية شاملة لأكثر من شخص واحد، وذلك لوضع ضوابط وموازين فعالة. يعمل هذا الإجراء على رفع مستوى المساءلة والشغافية والحد من مخاطر الاحتيال أو السرقة.
- إجراء تحريات شاملة للتعرف أكثر على هوية أي شخص (بما في ذلك الاستشاريين والمدققين والمحاسبين) الذين من المتوقع أن يتعاملوا مع الأمور المالية الخاصة بالمنظمة. عليك التحقق من الوثائق المرجعية وإجراء فحص قانوني إن أمكن لاستبعاد الأشخاص ممن لديهم تاريخ مالي مشبوه.
- إجراء تفويض السلطة في حدود السلطات والصلاحيات المالية داخل المنظمة. على سبيل المثال، عدم السماح بإجراء أي مشتريات تتجاوز مبلغ معين إلا بعد الحصول على إذن إداري، حيث يضمن ذلك تعقب أموال المنظمة وكيفية استخدامها ومن ثم الحد من المخاطر التي قد تنتج عن ذلك.
- وضع سياسات رسمية لتسجيل المنح والمساهمات والامتثال لجميع الإجراءات المحاسبية المطلوبة في حالة المنح مثلاً.



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج الإجراءات
الداخلية الصادر
عن مبادرة بيرل

دليل التدقيق الداخلي



يعد التدقيق الداخلي غير المالي من الأنشطة المستقلة والحيادية المصممة لتعزيز قيمة عمليات المنظمة والارتقاء بمستواها، كما يساعد التدقيق الداخلي المنظمة في تحقيق أهدافها عبر تطبيق نهج منظم ومنضبط لتقييم مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر التشغيلية والمالية ومراقبتها، والحوكمة الخاصة بها.

التعليمات

من الأهمية بمكان عند تنفيذ أعمال التدقيق الداخلي أن تقوم المنظمة بتحديد الفرد أو الفريق الملائم والمطلع الذي يمكنه إضافة قيمة إلى هذه العملية، ويمكن تنفيذ التدقيق على يد فرد أو عدة أفراد من داخل المنظمة.

من بين أهم عوامل النجاح اللازمة لتنفيذ عمليات تدقيق فعالة هو التأكد من أن يكون كل من المدقق والشخص الخاضع للتدقيق على دراية تامة أن هذا النشاط هو عبارة عن تقييم موضوعي للأعمال في إطار المصلحة العامة للمنظمة، ويهدف إلى تعزيز إنتاجية وفعالية المنظمة وخلق العمل التابعة لها.

يقدم الجدول التالي لمحة عامة عن الأقسام الرئيسية من أداة التدقيق الداخلي الصادرة عن مبادرة بيرل والأهداف الخاصة بكل قسم بغرض إجراء تدقيق شامل يركز على القيمة.

المجال	الوصف
اسم الإجراء الرقابي	عنوان وصفي للإجراء الرقابي
وصف الإجراء الرقابي	وصف سردي للضوابط الداخلية والغرض من تبني كل منها مثل الحد من المخاطر وتعزيز الشفافية والحفاظ على دقة التقارير وتحسين الإنتاجية وما إلى ذلك.
توثيق الإجراء الرقابي	الرقم المرجعي للإجراء/ الإجراءات الملحقة التي تتبعها المنظمة لتحديد الإجراء الرقابي ذي الصلة بمزيد من التفصيل.
فعالية التصميم	نتائج التقييم الموضوعي لتصميم الضوابط الداخلية مثل: كيفية تحقيق الهدف عند تنفيذ الضوابط. تُسجل نتائج التقييم كما يلي: غير فعال – تصميم الإجراء الرقابي لا يستوف الغرض منه فعال جزئياً – تصميم الإجراء الرقابي يحقق الغرض جزئياً فعال – تصميم الإجراء الرقابي يحقق الغرض منه
فعالية التنفيذ	نتائج التقييم الموضوعي لمدى فعالية تنفيذ الضوابط الداخلية – مثل: إلى أي مدى يعمل الأفراد المسؤولون داخل المؤسسة على تنفيذ هذه الضوابط تُسجل نتائج التقييم كما يلي: غير منفذ – الإجراء الرقابي لا يُنفذ بالشكل الصحيح منفذ جزئياً – الإجراء الرقابي لا يُنفذ بشكل كامل منفذ – الإجراء الرقابي منفذ بشكل كامل
لمحة عامة عن النتائج	ملخص بنتائج تقييم الضوابط وبيان سبب إعطاء نتائج تقييم التصميم والتنفيذ الناتجة عن التدقيق.
الإجراءات المقترحة	لمحة عامة عن الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تتخذها المنظمة لتعزيز فعالية تصميم أو تنفيذ الضوابط داخل المنظمة.
التاريخ المستهدف	التاريخ المقترح لإنجاز الإجراءات الموصى بها.



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج أداة
التدقيق
الداخلي
الصادرة عن
مبادرة بيرل

تحديد أصحاب المصلحة



تحديد أصحاب المصلحة هي عبارة عن عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات بصورة منهجية بشأن أفراد ومجموعات على علاقة بالمنظمة لتحديد الاعتبارات التي يجب النظر فيها. يمكن لهذه العملية، إذا ما نفذت بفعالية، توفير المعلومات اللازمة لتطوير الأعمال التنظيمية وغيرها من الاستراتيجيات التشغيلية.

يضم مسمى أصحاب المصلحة أي أفراد أو مجموعات أو منظمات لديها اهتمام أو ارتباط بالمنظمة، ويمكن للأطراف المعنية التأثير على أو التأثير بالإجراءات والأهداف والسياسات التي تتبناها المنظمة. من الأمثلة على أصحاب المصلحة الرئيسيين: الجهات المستفيدة وأعضاء مجلس الإدارة، والموظفون، والجهات الحكومية، والجهات المانحة، والموردون، والمجتمع ككل. تعد عملية تحديد أصحاب المصلحة من العمليات المهمة التي تستعين بها المنظمات الناجحة للحصول على الدعم.

التعليمات

تساعد عملية تحديد أصحاب المصلحة في وتحليل وترتيب الأولويات فيما يتعلق بالأفراد والجهات التي يمكنها التأثير في المنظمة. تساعد هذه العملية المنظمة بدايةً على تحديد المتطلبات التشغيلية والاستعانة بها في مرحلة التخطيط، ومن ثم المساعدة في تحديد كيفية إدارة المنظمة للأطراف المعنية والتواصل معهم. يساهم ذلك في تحقيق الفعالية في المنظمة من خلال التأكد من مشاركة أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبالطريقة الأكثر ملاءمة.

يقدم الجدول التالي لمحة عامة عن الجوانب الأساسية من أدوات تحديد أصحاب المصلحة الصادرة عن مبادرة بيرل وما يجب تطبيقه للتمكن من إجراء تقييم وتحقيق شامل يركز على إضافة القيمة للمنظمة.

المجال	الوصف
اسم الجهة المعنية	اسم الجهة/ الجهات المعنية
المصلحة	تقييم مستوى مصلحة الجهة أو الجهات المعنية في المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وأهدافها والتي تُحدد على أنها: ١ (منخفضة) و ٢ (مرتفعة)
التأثير	تقييم مستوى تأثير الجهة أو الجهات المعنية في المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وأهدافها والتي تُحدد على أنها: ١ (منخفضة) و ٢ (مرتفعة)
الاستراتيجية	الناتج التلقائي للاستراتيجية المتبعة مع الجهة أو الجهات المعنية

المبادئ التوجيهية

تفاصيل تحديد أصحاب المصلحة

الخطوة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة

تتمثل الخطوة الأولى من عملية تحليل الجهات المعنية في تحديد الأطراف والجهات المعنية لدى المنظمة. يجب على المنظمة النظر في الجهات التي تتأثر بأعمالها ومن لديه سلطة أو تأثير عليها أو لديه مصلحة أو اهتمام بنجاحها أو إخفاقها.

من بين الأمثلة على أصحاب المصلحة ما يلي:

- كبار المسؤولين التنفيذيين
- الموظفون والقوى العاملة
- المستفيدون
- الجهات المانحة الحالية والمحتملة
- الشركاء
- الجهات الحكومية
- الإعلام
- عامة المجتمع
- أعضاء مجلس الإدارة والمستشارون

الخطوة الثانية: فهم التأثير والمصلحة

المرحلة الثانية من تحديد أصحاب المصلحة هي تحديد مستوى تأثير أو مصلحة كل من أصحاب المصلحة في الأعمال. لأغراض التبسيط، يمكن استخدام تقييم مرتفع مقابل تقييم منخفض لكل من أصحاب المصلحة، حيث يعمل ذلك على تمكين المنظمة من ترتيب الجهات المعنية طبقاً للجدول أدناه:

تقدم حالة الجهة المعنية في الجدول المزيد من الإرشادات عن كيفية ارتباط المنظمة بكل من الجهات المعنية.

- تأثير مرتفع: جهات معنية ذات مصلحة كبيرة، وهي الجهات التي يتعين إشراكها بشكل كامل وبذل جميع الجهود لإرضائها.
- تأثير مرتفع: جهات معنية ذات مصلحة أقل، وتحتاج إلى درجة تواصل كاف للحفاظ على رضاها وإبقائها على اطلاع ولكن ليس بدرجة أكبر من اللازم بما يصيها بالملل من الرسائل والتواصل.
- تأثير منخفض: جهات معنية ذات مصلحة منخفضة، وتحتاج إلى البقاء على اطلاع لضمان عدم وجود مشاكل كبيرة.
- تأثير منخفض: جهات معنية ذات مصلحة أقل، وتحتاج إلى المتابعة فقط لضمان عدم إصابتها بالملل من التواصل المتزايد.

إدارة معظم الأعمال
بشكل كامل

البقاء على اطلاع كامل

توقع الاحتياجات

الحد الأدنى من التواصل
المنتظم

التأثير



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج أداة
تحديد أصحاب
المصلحة
الصادرة عن
مبادرة بيرل

أمثلة على الاستراتيجيات:

الخطوة الثالثة: وضع الاستراتيجيات

البقاء على اطلاع
كامل

الحد الأدنى من
التواصل

الاستفادة من الاهتمام
عبر إشراك الجهات
المعنية في الجوانب
منخفضة المخاطر
والجوانب التي تسمح
لهم بإضافة قيمة.
اعتبار الجهات المعنية
مستشارين للمنظمة.

التواصل العام: الرسائل
الإخبارية، الموقع
الإلكتروني، رسائل البريد
الإلكتروني الموجهة إلى
الجهات المعنية.

بعد الانتهاء من عملية التحديد والتخطيط، تتمثل
المرحلة النهائية في تحديد أفضل طريقة لإشراك
كل الجهات المعنية بما يتماشى مع مستوى
المصلحة أو التأثير في المنظمة، حيث يساعد ذلك
على تقديم استراتيجية متسقة ومهيكلية لضمان
قدرة المنظمة على إدارة الجهات المعنية قدر
المستطاع، وتحقيق أقصى فائدة من تلك الجهات.

إدارة معظم
الأعمال بشكل
كامل

توقع الاحتياجات

المشاركة الفردية في
الحكومة واتخاذ القرار.

إشراك واستشارة الجهات
المعنية في الجوانب
التي تحظى باهتمامهم،
ومراقبة مستوى
الاهتمام في حالة تغير
ذلك بمرور الوقت.

إدارة أداء الموظفين



المجال	الوصف
اسم الموظف	اسم الموظف
الرقم الوظيفي	رقم الموظف
المنصب	المسمى الوظيفي الرسمي للموظف
الإدارة	اسم الإدارة التي يعمل بها الموظف
اسم المقيّم	اسم المقيّم – يكون عادة المدير المباشر للموظف
المسمى الوظيفي للمقيّم	المسمى الوظيفي الرسمي للمقيّم

يتمثل الهدف الأساسي من إدارة أداء الموظفين في تعزيز ورفع كفاءة وفعالية أداء الموظفين بصفة عامة، مع تحسين القيمة التي يضيفونها إلى أعمال المنظمة. تعد إدارة أداء الموظفين عملية متواصلة يتشارك فيها الموظفون والمدراء معاً من أجل تخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف الموظف وإسهاماته العامة في المنظمة.

تشمل المسؤوليات الرئيسة للمدير مراقبة الموظفين وتشجيعهم وتنمية مهاراتهم، فمن خلال وضع أهداف قابلة للقياس والتحقق يستطيع المدير فقط توجيه الموظف والارتقاء بإدائه، فضلاً عن المساعدة في تعزيز قوة المنظمة وسمعتها باعتبارها جهة العمل المفضلة.

من بين الفوائد الأخرى لوضع أهداف للموظفين: مساعدة الموظفين على التركيز بدرجة أكبر على نجاح المنظمة على المدى قصير وطويل الأجل، ووضع الإرشادات والمعايير اللازمة لمراجعة أداء الموظفين وبرنامج المكافآت وإشراك الموظفين بدرجة أكبر.

المبادئ التوجيهية

نصائح حول تحديد الأهداف

← وضع أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة

يجب أن يتماشى كل من أهداف الموظف مع استراتيجية النمو العامة الخاصة بالمنظمة، حيث أن ذلك يساعد الموظفين في فهم كيفية مساهمة أدوارهم ومسؤولياتهم في نمو المنظمة بصورة شاملة.

← دعوة الموظف لتحديد الأهداف الخاصة بوظيفته

ربما يكون لديك أهداف معينة لكل موظف، إلا أنك ستحصل في الأغلب على إجابات توضيحية إذا طلبت من الموظف تحديد أهداف ترتبط بوظيفته بصفة خاصة. سيساهم ذلك في تشجيع الموظف على تحمل مسؤولية تنفيذ الأهداف الخاصة به.

← وضع أهداف محددة وذات صلة وقابلة للقياس والتنفيذ ومحددة بوقت

لا يعد إخبار الموظف بأن عليه «العمل بجد» هدفاً صحيحاً. يجب أن يكون كل هدف ضمن إطار محدد وقابل للقياس والتنفيذ

التعليمات

من الجوانب المهمة لقياس الأداء هو التقييم المتسق والموضوعي لأداء الموظف على مستوى المنظمة. تحتاج هذه العملية إلى تطبيق العدل والشفافية والموضوعية لتحقيق قيمة حقيقية لكل من الموظف والمنظمة.

يقدم الجدول التالي لمحة عامة عن الجوانب الأساسية من أدوات إدارة أداء الموظفين الصادرة عن مبادرة بيرل والإجراءات الواجب اتخاذها للحصول على تقييم واضح وموضوعي لأداء الموظف.

← وضع أهداف متسقة للموظفين ذوي الأدوار والمسؤوليات المتماثلة

لا يحقق وضع الأهداف النجاح المطلوب عندما ينتج عنه منافسة غير صحية بين الموظفين. لذا، تجنب وضع أهداف مختلفة للموظفين ذوي الأدوار المتماثلة، وامتنع عن تشجيع المنافسة الداخلية فقد يؤدي إلى إثباط المهمة والمعنويات.

← مكافأة الموظفين على تحقيق الأهداف

من الأهمية بمكان تكريم الموظفين الذين يحققون أهدافاً (أو يفوقونها)، حيث تعتبر هذه المكافأة (سواء كانت في شكل علاوة أو شهادة أو تكريم عام في اجتماع الموظفين وما إلى ذلك) اعترافاً بجهود الموظف، ويظهر ذلك لزملائه أن المنظمة تقدّر هذا النوع من الالتزام والعمل الجاد.

← العمل على الارتقاء بأداء الموظفين الذين لا يحققون الدرجة المطلوبة

لن يتمكن جميع الموظفين من تحقيق أهدافهم بغض النظر عن محاولاتهم للعمل الجاد. عندما لا يتمكن الموظف من تحقيق الأهداف بحلول الموعد النهائي المتفق عليه، يجب إجراء مناقشة متعمقة مع الموظف بشأن أسباب عدم تحقيق الأهداف، وما الذي يمكن القيام به من أجل حل المسألة أو المسائل التي أدت إلى ذلك، ثم العمل على تحسين الأداء.



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج إدارة
أداء الموظفين
الصادر عن
مبادرة بيرل



مدونة قواعد السلوك للموظفين

← تحديد جهة الإبلاغ عن المخالفات وطلب التوجيه

يعد تحديد قناة للإبلاغ عن مخالفة مدونة قواعد السلوك من العناصر الأساسية لنجاحها، ويجب أن تشمل مدونة قواعد السلوك معلومات حول كيفية الإبلاغ عن المخالفات المشتبه بها والحصول على المزيد من التوجيه والدعم بشأن تطبيق المدونة.

← إتاحة مدونة قواعد السلوك للجميع

يجب توزيع مدونة قواعد السلوك على جميع العاملين في المنظمة، ويمكن أيضاً عرضها وتوزيعها كنسخة ورقية أو نسخة إلكترونية مثل المنشورات على شبكة الإنترنت.

← ترسيخ أهمية الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية على أعلى مستويات المنظمة

يجب الإعلان عن وجود المدونة على مستوى المنظمة بمجرد إصدارها، كما يجب أن يشير الإعلان بوضوح إلى أن المدونة تنطبق على الجميع داخل الشركة وأن جميع الأفراد (بغض النظر عن تسلسلهم الوظيفي أو أقدميتهم) مطالبون بتطبيقها والالتزام بها بنفس المستوى.

← تنفيذ برنامج تدريبي

لا يعد مجرد مطالبة الموظفين بالإقرار باستلام وقراءة مدونة قواعد السلوك كافياً لضمان فهمهم لها والتزامهم بتطبيق محتواها، بل يجب تنفيذ برنامج تدريبي فعال من حيث التكلفة، حيث يعتبر ذلك من الأدوات المهمة للمساعدة في شرح محتوى المدونة مع التأكيد على أهميتها.

← اتساق التنفيذ

يجب الحرص على الاتساق في تنفيذ مدونة قواعد السلوك لضمان مصداقيتها حيث إنه من غير المحتمل أن يلتزم الموظفون داخل المنظمة بالمدونة ما لم تكن هناك إجراءات تأديبية في حال مخالفتها.

مدونة قواعد السلوك هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي تحدد المعايير والمسؤوليات والممارسات الصحيحة للأفراد والمجموعات والمنظمات. ترتبط مدونة قواعد السلوك بالمفاهيم التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر آداب المهنة والقواعد الأخلاقية وإدارة أصحاب المصلحة والنزاهة ومكافحة الفساد والحفاظ على السرية.

تحدد مدونة قواعد السلوك توقعات جميع الموظفين داخل المنظمة بوضوح، كما تساعد القادة على تحديد ما يتوقعون من موظفيهم أثناء عملهم لدى المنظمة. تساعد مدونة قواعد السلوك كذلك في تشجيع ثقافة تنظيمية جيدة وتحديد قيم الأعمال وشرح السلوكيات التي يتعين على الأفراد اتباعها، كما يمكنها أن تساهم بالارتقاء بمستوى أداء المنظمة ككل.

التعليمات

فيما يلي بعض النصائح والتوجيهات بشأن الطرق المثلى لوضع مدونة قواعد سلوك فعالة للمنظمة:

← تشكيل فريق من المحررين وتعيين شخص للإشراف على امتثال الفريق

يتعين صياغة مدونة قواعد السلوك من قبل فريق متعدد الاختصاصات يشمل الإدارة العليا وممثلين من الإدارات ذات الصلة داخل المنظمة.

← الصياغة الملائمة للقارئ

لا يتحقق الأثر المرجو من مدونة قواعد السلوك إلا عندما تكون هذه المدونة فعالة وواضحة، ويسهل فهمها من جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم.

← استخدام صيغة محددة

يجب أن تحدد مدونة قواعد السلوك وتتعامل مع مواقف معينة من المحتمل أن يواجهها الموظفون خلال عملهم اليومي، بدلاً من سرد مجموعة من المفاهيم والمبادئ الأخلاقية.

← التأكد من فعالية المدونة

يتعين على المنظمة مراقبة وتدفيق عملية تنفيذ مدونة قواعد السلوك لتحديد مدى تحقيقها للأثر المرجو منها. تساعد هذه الأدوات في اكتشاف مدى التزام الموظفين بتطبيق مدونة قواعد السلوك.



← المراجعة والتحديث

يجب تحديث المدونة بما يسمح بتطبيق التغييرات في النظم والقوانين وكذلك التغييرات التنظيمية، فعدم تحديث مدونة قواعد السلوك يجعلها تفقد أهميتها بسرعة، لذلك يجب إجراء المراجعات والتحديثات بصورة دورية ومنظمة.

يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج مدونة
قواعد السلوك
للموظفين
الصادر عن
مبادرة بيرل



سياسة تضارب المصالح



تهدف سياسة تضارب المصالح إلى حماية المنظمة عندما تشترع في الدخول في معاملة أو ترتيبات قد تفيد المصلحة الخاصة لمدير أو موظف أو أحد أعضاء مجلس الإدارة أو إحدى المنظمات التابعة، أو قد تؤدي إلى زيادة محتملة في معاملات الفائدة. تعد هذه السياسة ضرورية لضمان وضع جميع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة المنظمات التابعة مصلحة المنظمة فوق مصالحهم الشخصية.



يُرجى الضغط
هنا لتحميل
نموذج أداة
التدقيق
الداخلي
الصادرة عن
مبادرة بيرل

صُممت سياسة تضارب المصالح لتزويد المنظمة بالإجراءات التي تتطلب من الأشخاص الذين لديهم تضارب مصالح أو الأشخاص الذين من المحتمل أن يكون لديهم تضارب مصالح مع المنظمة، الإفصاح عن التضارب الحاصل أو التضارب المحتمل ومنع أعضاء مجلس الإدارة وصناع القرار من أصحاب المصالح من التصويت لأي أمر يتعارض مع مصالحهم.

التعليمات

فيما يلي بعض النصائح والتوجيهات بشأن الطرق المثلى لوضع سياسة تضارب المصالح داخل المنظمة:

← يتعين على مجلس الإدارة رفع مستوى الوعي وتشجيع النقاشات المتعلقة بتضارب المصالح المحتمل داخل المنظمة.

← يجب توثيق أي إفصاح عن وجود تضارب مصالح حالي أو محتمل كتابة وعرضه على مجلس الإدارة أو اللجنة المفوضة لحل تضارب المصالح.

← يجب تعميم نموذج الإفصاح على الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة سنوياً لطلب الإفصاح في حال وجود تضارب مصالح حالي أو محتمل.

← يتعين مراجعة سياسة تضارب المصالح سنوياً، ويجب تعميم أي تغييرات على المنظمة بكافة أقسامها وإدارتها.

← عند صياغة سياسة تضارب المصالح الخاصة بالمنظمة، تؤخذ كل من المصالح المالية وغير المالية بعين الاعتبار.

