

LRN Inspiring Principled Performance

أفضل الممارسات للتغلب على المخاطر في الأوقات المفعمة بالتحديات



2023

تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات
والامتثال



المحتويات

إن الأداء المُلهِم القائم على المبادئ هو الأساس لما نقوم به في LRN. حيث يُجسد التزامنا بمساعدة الناس حول العالم للقيام بما هو صائب، إضافةً إلى فهمنا لما يجعل برامج الأخلاقيات والامتثال (E&C) فعالة حقًا فيما يتعلق بهذه المهمة.

مرحبًا بكم في تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامتثال لعام 2023. يقدم التقرير رؤية متعمقة حول أفضل الممارسات التي تميّز برامج الأخلاقيات والامتثال الفعالة حول العالم.

4 المقدمة

8 النقاط البارزة

وضع التحسين المستمر على رأس الأولويات يساعد البرامج على مجابهة التحديات الجديدة بشكل أفضل

14 النتائج التفصيلية

15 برامج الأخلاقيات والامتثال: ما الذي نجح وما لم ينجح

16 1. لقد تعززت الثقافة الأخلاقية

18 2. الإدارة مشتركة

22 3. برامج الأخلاقيات والامتثال مؤثرة عندما يكون الأمر مهمًا

24 4. هناك عقبات تعترض سبيل فعالية البرنامج

26 5. الدور الحاسم لمجلس الإدارة

30 برامج الأخلاقيات والامتثال: ما الذي تفعله البرامج عالية الأداء على نحو أفضل؟

31 1. التقييم والتحسين المستمر

34 2. جعل التدريب أكثر فعالية

38 3. ضمان المسؤولية الشخصية عن سوء السلوك

40 4. الاجتماع بالموظفين أينما كانوا

44 الختام

49 المنهجية والتركيبية السكانية



المقدمة

نبذة عن تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامتثال لشركة LRN

تنشر شركة LRN تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامتثال سنويًا. يوضح التقرير إسهامات المتخصصين في الأخلاقيات والامتثال من جميع أنحاء العالم، والتي تمت تصفيتها من خلال الرؤى المتعمقة التي اكتسبناها من أبحاثنا، فضلاً عن عملنا مع آلاف الشركات والمؤسسات حول العالم.

يعتمد تقرير عام 2023 على استطلاع لما يقرب من 1860 متخصصًا في مجال الأخلاقيات والامتثال لدى الشركات والمؤسسات. جميع المشاركين ينتمون لمؤسسات تضم ما لا يقل عن 1000 موظف، وموزعة بشكلٍ عادل عبر أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا، وأستراليا [\(انظر الصفحة 50\)](#). باستخدام المنهجية والرؤى المتعمقة التي نعمل على تطويرها على مدار 28 عامًا من العمل في هذا المجال، حللنا البيانات والمعلومات التي قدمها هؤلاء الممارسون لتحديد العوامل الفارقة التي تجعل بعض برامج الأخلاقيات والامتثال (E&C) أكثر فاعلية من غيرها.



تواجه برامج الأخلاقيات والامتثال مخاطر جديدة وتخضع لمزيد من الفحص من قبل الهيئات التنظيمية

تنطبق اللوائح الأمريكية بشكلٍ واسع على المؤسسات التي تمارس الأنشطة التجارية في الولايات المتحدة، وذلك باستخدام النظام المالي الأمريكي أو الإدراج في البورصة الأمريكية، وتمثل بشكلٍ عام آخر ما توصلت إليه توقعات الهيئات التنظيمية بشأن برامج الامتثال في جميع أنحاء العالم. في سبتمبر 2022، أعلنت ليزا مونكو نائب المدعي العام للولايات المتحدة لدى وزارة العدل، عن تغييرات في سياسات إنفاذ القانون الجنائي للشركات الخاص بالوزارة. أوضحت السياسات أن المسؤولية الشخصية عن سوء السلوك الصادر عن مديري الشركات والمديرين التنفيذيين والموظفين هي الأولوية القصوى للوزارة. إن تحديد المسؤولية، والكشف عنها فورًا لوزارة العدل، وضمان العواقب المالية للمتورطين في مثل هذا السلوك من خلال استرداد التعويضات والحوافز، يجب أن تكون من أولويات الشركات التي تسعى إلى تسوية التحقيقات المتعلقة بسوء السلوك. كما نشرت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) أيضًا القواعد التي طال انتظارها، التي تتطلب استرداد المبالغ المدفوعة إذا تم دفع التعويض بناءً على أخطاء جوهرية في النتائج المالية للمصدر. تركز التغييرات الأخيرة التي أدخلتها الهيئات التنظيمية الأمريكية على الحاجة إلى برامج الأخلاقيات والامتثال التي تؤدي عملها في الواقع على نحو فعال (وليس على الورق فقط)، وتنبئ المسؤولية، وتعكس توقعات الهيئات التنظيمية.

علاوة على ذلك، أدت الحرب في أوكرانيا، إضافةً إلى المناوشات بين الصين وإيران، إلى تغيير ملحوظ في بيئة المخاطر لأي مؤسسات تمارس أنشطة تجارية خارج الحدود. في أبريل 2022، سلطت مونكو -نائب المدعي العام- الضوء على أهمية ضوابط التصدير، والعقوبات، والامتثال لإجراءات مكافحة غسل الأموال بالنسبة إلى الأمن القومي الأمريكي، مشيرةً إلى أن "إحدى طرق التفكير في هذا هو أن تكون العقوبات هي قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الجديد (FCPA)". أوضحت نائب المدعي العام أن الشركات متعددة الجنسيات يجب أن تفرض رقابة صارمة على سلاسل الإمداد لتجنب انتهاك هذه اللوائح. تبنت العديد من البلدان والمؤسسات متعددة الأطراف الأخرى ضوابط مشابهة. وكما سنرى في هذا التقرير، تشير البيانات إلى أن أنه يجب بذل المزيد من الجهد للتخفيف من جدة المخاطر من هذا النوع، وإلى وجود ثغرات مهمة في برامج الأخلاقيات والامتثال التي شملها الاستطلاع.

تتضمن هذه الثغرات جوانب على قدر كبير من الأهمية -من قبيل التخفيف من جدة المخاطر والامتثال لمعايير سلسلة التوريد ومقاييس البيانات ومشاركة مجالس الإدارة والتدريب الفعال وغيرها- والتي تحتاج جميع برامج الأخلاقيات والامتثال إلى تحسينها. كما توثق نتائجنا لهذا العام أيضًا تأثيرات معاكسة قوية، مثل عدم وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات كافية لدعم برامج الأخلاقيات والامتثال، والتي تعوق قدرة البرامج على الوصول والاستجابة بشكلٍ فوري، خاصةً إذا حدث تراجع اقتصادي. ونظرًا لتركيز الهيئات التنظيمية على المسؤولية الشخصية والمخاطر الجديدة المعقدة، يتم تقديم النصيحة لمجالس الإدارة وأصحاب المناصب العليا داخل الشركة لضمان توفير الدعم والموارد للبرنامج الخاص بمؤسستهم.

"من طرق التفكير في هذا هو أن تكون العقوبات هي قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الجديد".
— ليزا مونكو، نائب المدعي العام، وزارة العدل الأمريكية،
أبريل 2022

المفاضلة عالية الأداء: ما الذي يجعل برامج الأخلاقيات والامتثال أكثر فعالية؟

"القواعد جيدة وضرورية، ولكن القيم الصحيحة -في حال توصيلها بشكل سليم ومتسق في المؤسسة- يمكن أن تكون أقوى بكثير للمساعدة في توجيه السلوك وتغييره".

— تي فرانسيس صاحب رتبة الإمبراطورية البريطانية (MBE)، كبير الموظفين الاستشاريين، شركة LRN

يمكن تلخيص العديد من الثغرات الكبيرة بين برامج الأخلاقيات والامتثال عالية الأداء والبرامج الأقل فعالية الموثقة في هذا التقرير على أنها الفرق بين تحقيق المتطلبات الأساسية لبرنامج الأخلاقيات والامتثال الخاصة بالتدريب ومدونة قواعد السلوك والسياسات والخطوط الساخنة من جهة، ومن جهة أخرى تحسينها بشكل فعال وحيوي لمواجهة المخاطر الناشئة ورفع مستوى مشاركة الموظفين للتأثير بشكل إيجابي على السلوك.

وعلى مر السنين، أوضحت أبحاثنا المستمرة أن برامج الأخلاقيات والامتثال التي تركز على بناء الثقة وتبني النزاهة وترسيخ الاحترام في مكان العمل، وضمان العدالة التنظيمية على جميع مستويات المؤسسة، والقيم الأخرى، تبرز أعلى الدرجات على مؤشر فعالية البرنامج [\(انظر الصفحة 46\)](#). توضح نتائجنا أن هذه البرامج ديناميكية وليست ثابتة، وبإمكانها التصدي للصعوبات الجديدة، وتحديد أولويات التعلم والأدوات لتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

وهذا النهج بعيد كل البعد عن استخدام كتب القواعد العامة المعنية بتخفيف حدة المخاطر، والتدريب المُعد بمفهوم مقاس واحد يناسب الجميع، وقواعد مدونة السلوك غير الملهمة والسياسات التي تتطلب درجة علمية في القانون لفهما - والأكثر شيوعاً جداً في البرامج الأقل فعالية. يوضح تقرير هذا العام بشكل صارخ الاختلافات العديدة والمهمة بين برامج الأخلاقيات والامتثال الفعالة، وتلك البرامج الأقل فعالية. هذه الاختلافات -وأفضل الممارسات التي تشملها البرامج عالية الأداء- أكثر أهمية للفهم من ذي قبل.

النقاط البارزة

يوضح تقرير هذا العام بشكل صارخ الاختلافات العديدة والمهمة بين برامج الأخلاقيات والامتثال الفعالة، وتلك البرامج الأقل فعالية.



ظهرت برامج الأخلاقيات والامتثال نتيجة لمواجهة الجائحة مع تعزيز الثقافة الأخلاقية.

85% من المشاركين أوضحوا أن ثقافتهم الأخلاقية أصبحت أقوى نتيجةً لتجاربهم في التصدي للتحديات على مدار العام الماضي.

وفقًا لتقرير 2023 الخاص بنا:



أكثر من نصف المشاركين منحوا التنفيذيين والمديرين لديهم درجات عالية نظرًا لوضع الاعتبار الأخلاقية في الحسبان عند اتخاذ قرارات الأعمال، وإدارة المخاطر، وموازنة احتياجات الموظف مع أولويات العمل وأهدافه.



إن استخدام استطلاعات الموظفين، والتعاون مع موارد الأخلاقيات والامتثال، وتحليل الأسباب الجذرية، وغير ذلك من المقاييس المستخدمة لتقييم فعالية البرنامج **زادت بمقدار الثلث** على مدار نتائج استطلاعات عام 2022، مع تسليط الضوء على أهمية التحسين والمراجعة المستمرة.



أكثر من نصف البرامج عالية الأداء حسّنت مشاركتها مع الموظفين باستخدام قواعد مدونة السلوك التفاعلية، والتدريب المُحسن الأكثر مرونة، والسياسات المُبسطة.



الكثير والكثير من المؤسسات — **أكثر من 60%** التي شملها الاستطلاع — لديها متطلبات رسمية تقتضي وضع السلوك الأخلاقي للمديرين التنفيذيين والموظفين في الاعتبار عند إجراء تقييمات الأداء، والترقية، والمكافآت، والتوظيف في الأقسام الوظيفية الرقابية الرئيسية.



بالإضافة إلى أن **56% من جميع المشاركين** أشاروا إلى وجود سياسات لدى مؤسساتهم لاسترداد المكافآت، والحوافز، والتعويضات في حالات سوء السلوك — وهو ما ركزت عليه الهيئات التنظيمية، وأفضل ممارسة "ضرورية".

ولكن ظهرت مواطن الضعف أيضًا:

بوجه عام، حددت الأغلبية العظمى من المشاركين الأنظمة الداخلية، والنقص في عدد الموظفين، والقيود المفروضة على الميزانية، وعدم إدماج الموظفين، وعدم وجود سلطة، والتعاون من جانب الإدارات الأخرى، والإدارة العليا كعقبات رئيسية تحول دون تحسين فعالية البرنامج.

وبشكل أكثر تحديدًا:

بالرغم من أن **59%** من المشاركين منحوا أولوية عالية لجمع مقاييس البيانات وتحليلها التي توفر رؤية متعمقة حقيقية حول تأثير برامجهم، لم يُحسن إلا **20%** بالفعل من قدرتهم على تحديد مثل هذه المقاييس وفهمها.

20%

لم يوضح إلا **25%** من المشاركين أنهم يخططون لتحسين الضوابط التجارية والتدريب على العقوبات، ولم يعزز إلا **45%** منهم من ضوابط المخاطر على هذا الصعيد، بالرغم من الحرب الدائرة في أوكرانيا، وزيادة العقوبات المفروضة على الصين والدول الأخرى.

25%

أشار **40%** فقط إلى أن مؤسستهم أعطت الأولوية إلى جعل برامج الأخلاقيات والامتثال أكثر تركيزًا على الموظف وسهولة الاستخدام.

40%

أفاد **40%** فقط أنه باستخدام عناصر البرنامج الأساسية مثل قواعد مدونة السلوك، أو التدريب، أو السياسات لدمج أفضل الممارسات.

40%

كما تحتاج المجالات الأخرى أيضًا — ولا سيما مراجعة مجلس الإدارة لبرامج الأخلاقيات والامتثال، وتحديث تحليل المخاطر بصورة منتظمة، ودمج النتائج في البرامج — إلى الاهتمام.

تتجاوز البرامج عالية التصنيف الأساسيات، وتشرك الموظفين، وهي جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

لأغراض التحليل، تُصنف شركة LRN برامج الأخلاقيات والامتثال على أنها عالية التأثير، أو متوسطة التأثير، أو منخفضة التأثير، وذلك استنادًا إلى التأثير على الثقافة الأخلاقية (انظر قسم المنهجية في تقييم البرنامج، [\(الصفحة 49\)](#)). أظهرت النتائج الإجمالية أن البرامج عالية الأداء تفوقت بشكل ملحوظ على البرامج الأقل فعالية، وعلى وجه التحديد:

1.6 يتوقع زيادة بمقدار

أكثر في

الاستثمار للاستفادة بشكل أكبر من تحليلات البيانات والأسس المرجعية كوسيلة لاستيعاب تأثير البرنامج (75% مقارنة بـ 45% من البرامج منخفضة التأثير).

1.6 يتوقع زيادة بمقدار

أكثر في

جعل عناصر البرنامج الرئيسية -مثل قواعد السلوك والسياسات- رقمية، ويمكن البحث فيها، ويمكن الوصول إليها من الأجهزة المحمولة (بمتوسط 74% بالمئة مقارنة بـ 45%).

1.7 يتوقع زيادة بمقدار

أكثر في

تحديد مجموعة واسعة من المقاييس والمؤشرات على أنها مفيدة في تقييم تأثير البرنامج، وتحديد مجالات التحسين (بمتوسط 82% مقارنة بـ 46% من البرامج منخفضة التأثير). وهي تتضمن تحليل المخاطر، واستطلاعات الموظفين، والمشاركة مع موارد الأخلاقيات والامتثال، وبيانات بشأن التحدث علانية، والأسس المرجعية للمؤسسات النظيرة.

1.8 يتوقع زيادة بمقدار

أكثر في

إشارة المزيد إلى مراعاة مؤسستهم للأخلاقيات ومخاطر الامتثال أو العوامل التي أدت إلى إجراءات التعديل الكبيرة أو التخلي عن مبادرة تجارية (69% مقارنة بـ 38% من البرامج منخفضة التأثير).

4 من أصل 5

من البرامج عالية التأثير (82%) تضمن تلقى الإدارة تدريبًا منتظمًا في شؤون الأخلاقيات والامتثال، مقارنةً بأكثر من نصف البرامج منخفضة التأثير. وهذا له تأثير ملحوظ على النحو المدروس في [صفحة 26](#).

1.6 يتوقع زيادة بمقدار

أكثر في

التحفيز على السلوك الأخلاقي من خلال تضمينه بشكل رسمي، نظرًا لأنه عامل مهم في المراحل الرئيسية من دورة حياة الموظف، مثل إدارة الأداء، والمكافآت، وقرارات الترقية، والتعيين في أقسام وظيفية إدارية، أو تنفيذية، أو رقابية (بمتوسط 84% مقارنة بـ 52% من البرامج منخفضة التأثير).

النتائج التفصيلية

برامج الأخلاقيات والامتثال:
ما الذي نجح وما لم ينجح



لقد تعززت الثقافة الأخلاقية

أكد استطلاع هذا العام على العديد من النتائج التي ظهرت في نتائج السنوات السابقة. أفاد 85% من جميع المشاركين أن ثقافتهم الأخلاقية قد تعززت من خلال مواجهة تحديات الأشهر الـ 12 الماضية. وأفاد المزيد أن اعتبارات الأخلاقيات والامتثال كانت مأخوذة في الاعتبار عند مواجهة هذه التحديات. وأفاد 84% أن مؤسساتهم اعتمدت على القيم، بدلاً من القواعد، لتحفيز الموظفين على القيام بما هو صائب.



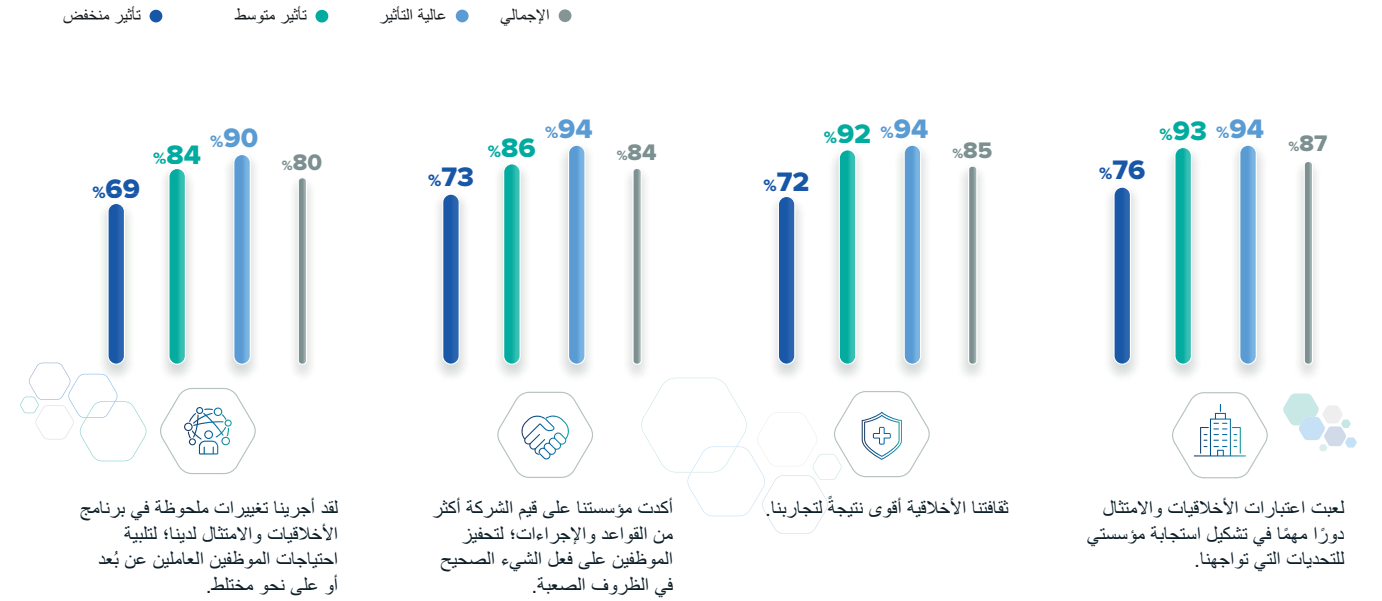
تدعم الثقافة الأخلاقية الأداء الناجح على نطاق المنظمة — وليس فقط في برامج الأخلاقيات والامتثال

اتفق الموظفون، والمستهلكون، والهيئات التنظيمية، ومجالس الإدارة، وغيرهم من أصحاب المصلحة على أن: ثقافة الشركة مهمة. يحتاج الفرد فقط إلى قراءة عدد قليل من عناوين الأعمال لتقدير الدور الذي لعبته الثقافة في أي عدد من فضائح الشركات الأخيرة. وعلى هذا النحو، أصبح فهم الثقافة وتشكيلها أمرًا مهمًا بالنسبة إلى رواد الأعمال الذين يشعرون بقلق إزاء تصرف الشركات المسؤولة بطريقة لا تتوافق مع أقوالها.

ونظرًا لأنك لا تستطيع إدارة ما لا تقيسه، سعت شركة LRN إلى الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة الأخلاقية. نتائج هذا البحث، متضمنة إطار عمل مقترح للثقافة الأخلاقية، يمكن العثور عليها في تقرير [الأساس المرجعي للثقافة الأخلاقية](#) الخاصة بشركة LRN. ويجدر بالذكر هنا أننا وجدنا أن بُعدي الثقافة الأخلاقية — الثقة والعدالة المؤسسية — لهما تأثير ملحوظ عما إذا كان الأشخاص يتصرفون بطريقة أخلاقية. توفر هذه الرؤية المتعمقة وغيرها التوجيه للمتخصصين في الأخلاقيات والامتثال، ممن يسعون نحو حماية سمعة شركتهم والتخفيف من حدة المخاطر المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال.

إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل من العبارات التالية بشأن استجابة مؤسستك لمواجهة تحديات الأشهر الـ 12 الماضية؟

(أوافق بنسبة %)



يُعد تقرير المزيد من المؤسسات عن الاعتماد على القيم بدلاً من القواعد لتحفيز الموظفين أهم ما توصلنا إليه على وجه الخصوص، حيث أظهرت أبحاث شركة LRN على مدار الـ 28 عامًا الماضية أن القيم تعزز السلوك الأخلاقي بفعالية أكثر بكثير من القواعد. كما توثق أيضًا أهمية الثقافة الأخلاقية في تحديد ما إذا كان سيتم التقيد بالقواعد أم لا.

الإدارة مشتركة

تمثل القدوة الإدارية عاملاً حاسماً دوماً في نجاح أي برنامج من برامج الأخلاقيات والامتثال، ولكن غالباً ما يكون المديرون هم "أول المشاركين" عندما يتعلق الأمر بدمج الأخلاقيات في مكان العمل. تشير نتائجنا إلى أن الأخلاقيات والامتثال لهما دور فعال فيما يتعلق بأعمال المؤسسة، ويتم دمجها في أنظمتها - على الرغم أن المديرين المتوسطين يقدمون أداءً أقل جودة من كبار المسؤولين، ولا سيما فيما يتعلق بالتعامل مع الاختيارات الصعبة.

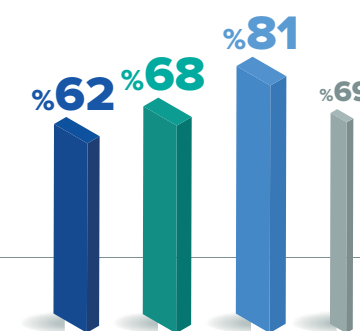
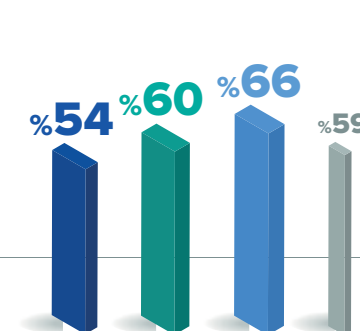
ما الخطوات التي اتخذها قادة المؤسسة استجابةً لتعطل الأعمال المستمر، والتحديات الجديدة خلال الـ 12 شهرًا الماضية؟

(حدد كل ما ينطبق)

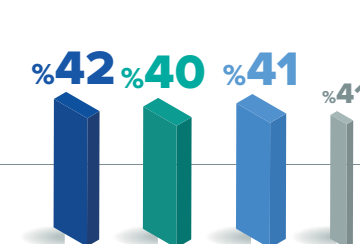
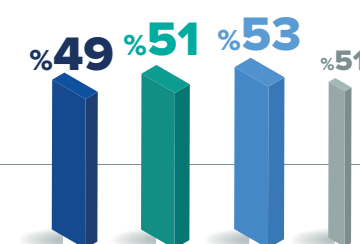
● الإجمالي ● عالية التأثير ● تأثير متوسط ● تأثير منخفض

دمج اعتبارات الأخلاقيات والامتثال في عملية اتخاذ القرارات

اتخاذ قرارات صعبة تتماشى مع الغرض وقيم الشركة



القيادات التنفيذية



الإدارة الوسطى

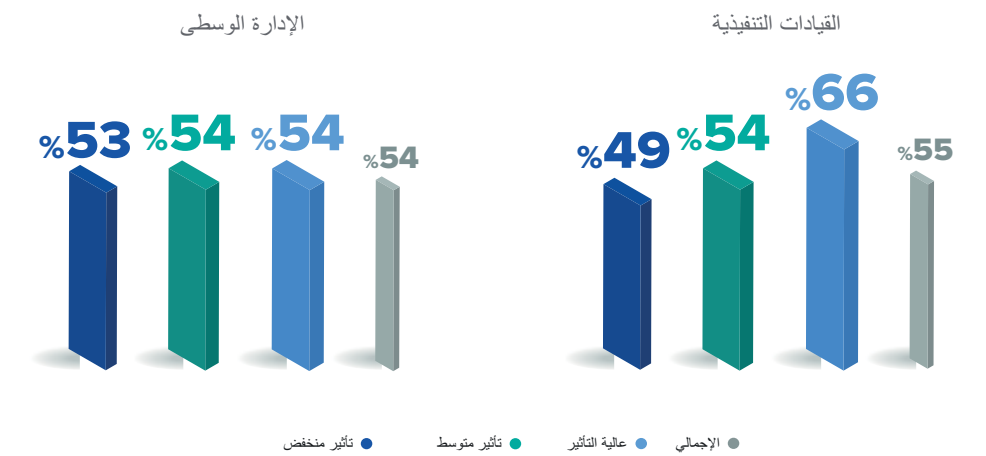
تشير الاختلافات إلى أن التركيز على مساعدة المديرين المتوسطين على التصدي للصعوبات والمخاطر الجديدة التي تتسبب في تعطل الأعمال - بما يتماشى مع قيم المؤسسة - مجال يستحق المزيد من الاهتمام. وهذا يحظى بأهمية خاصة لاجتياز الأوقات العصيبة.



على صعيد المجال الحاسم لإدارة مخاطر الأخلاقيات والامتثال التي تنشأ أثناء ممارسة الأعمال التجارية، كانت الأخبار جيدة. ولكن بالنظر إلى انتشار المخاطر والتوقعات التنظيمية الجديدة، هناك مجال للتحسين.

ما الخطوات التي اتخذها قادة المؤسسة استجابةً لتعطل الأعمال المستمر، والتحديات الجديدة خلال الـ 12 شهرًا الماضية؟ (حدد كل ما ينطبق)

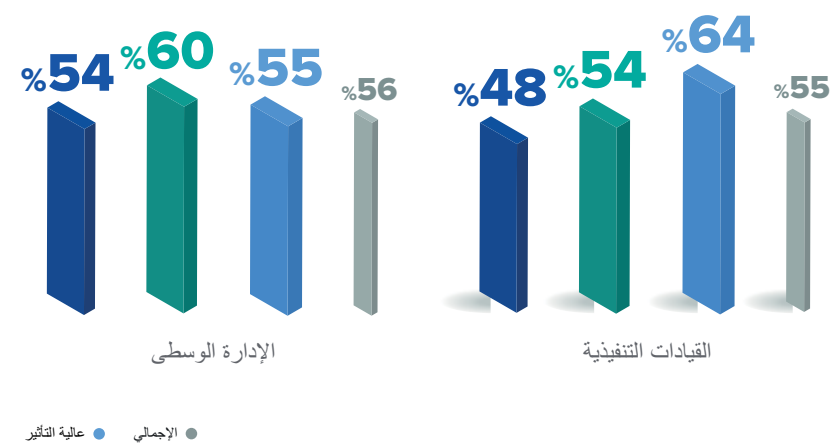
تحديد المخاطر والتحديات الجديدة وإدارتها في مجال الأخلاقيات والامتثال عند ظهورها في سياق العمل



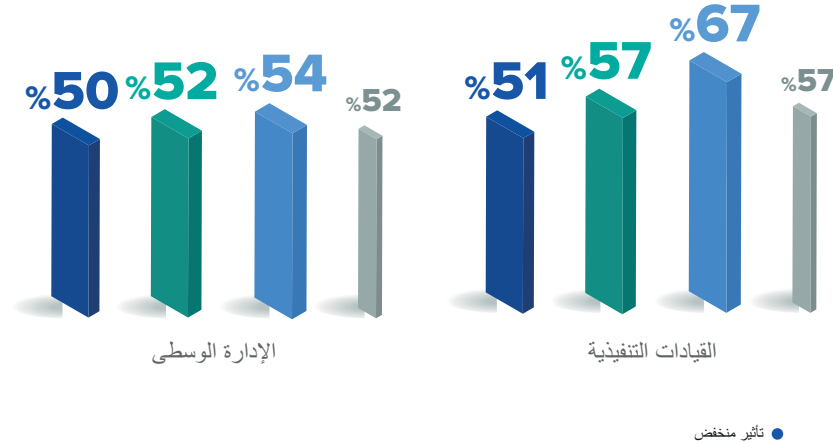
أحد النواحي التي شهدت أداءًا قويًا لكل من المديرين التنفيذيين والمتوسطين هي الناحية المتعلقة بتحقيق التوازن بين أهداف العمل واحتياجات الموظفين، وزيادة مشاركتهم مع الموظفين للتصدي لتحديات العمل عن بُعد والعمل المختلط. وهذا يشير إلى زيادة التركيز على احتياجات الموظفين مقارنة بما تم تحديده في التقارير السابقة.

ما الخطوات التي اتخذها قادة المؤسسة استجابةً لتعطل الأعمال المستمر، والتحديات الجديدة خلال الـ 12 شهرًا الماضية؟ (حدد كل ما ينطبق)

زيادة تفاعلهم مع الموظفين والتواصل للتصدي لتحديات العمل عن بُعد والعمل المختلط



توازن أهداف العمل وأولوياته بشكل فعال مع احتياجات الموظف ورفاهيته



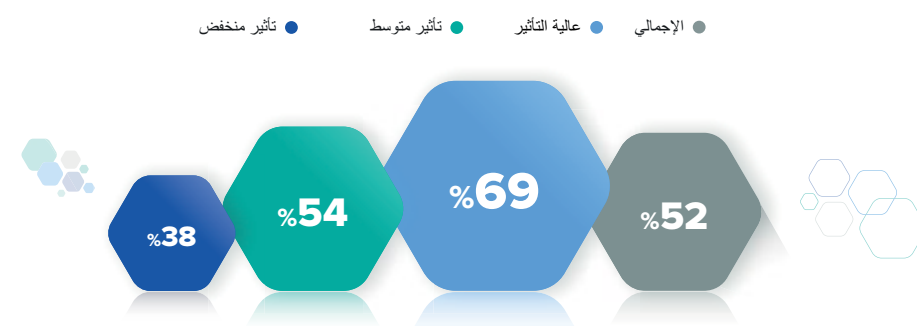
علاوة على ذلك، وعلى النحو المبين لاحقًا في [\(الصفحة 40\)](#)، أجرت 80% من برامج الأخلاقيات والامتثال التي شملها الاستطلاع تغييرات لتلبية احتياجات الموظفين العاملين عن بُعد والعاملين على نحو مختلط.

برامج الأخلاقيات والامتثال مؤثرة عندما يكون الأمر مهمًا

ومن المشجع أن ما يزيد عن نصف عدد المشاركين قد أشاروا إلى أن المخاطر وعوامل الأخلاقيات والامتثال هي ما دفعت مؤسستهم نحو إجراء تعديلات كبيرة على المبادرات التجارية أو التخلي عنها، وأشار 60% إلى أن مجلس الإدارة يبذل كل جهده لضمان التصدي بفعالية لسوء السلوك الصادر عن كبار المسؤولين التنفيذيين أو الكفاءات العالية.

في العام السابق، هل أدت مراعاة مؤسستك للمخاطر أو العوامل المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال إلى إدخال تعديلات كبيرة على مبادرة تجارية أو التخلي عنها؟

(نعم بنسبة %)



في العام السابق، هل كان لمجلس إدارة المؤسسة دورًا فعالاً في ضمان التصدي لسوء السلوك الصادر عن كبار المسؤولين التنفيذيين أو الكفاءات العالية بفعالية؟

(نعم بنسبة %)



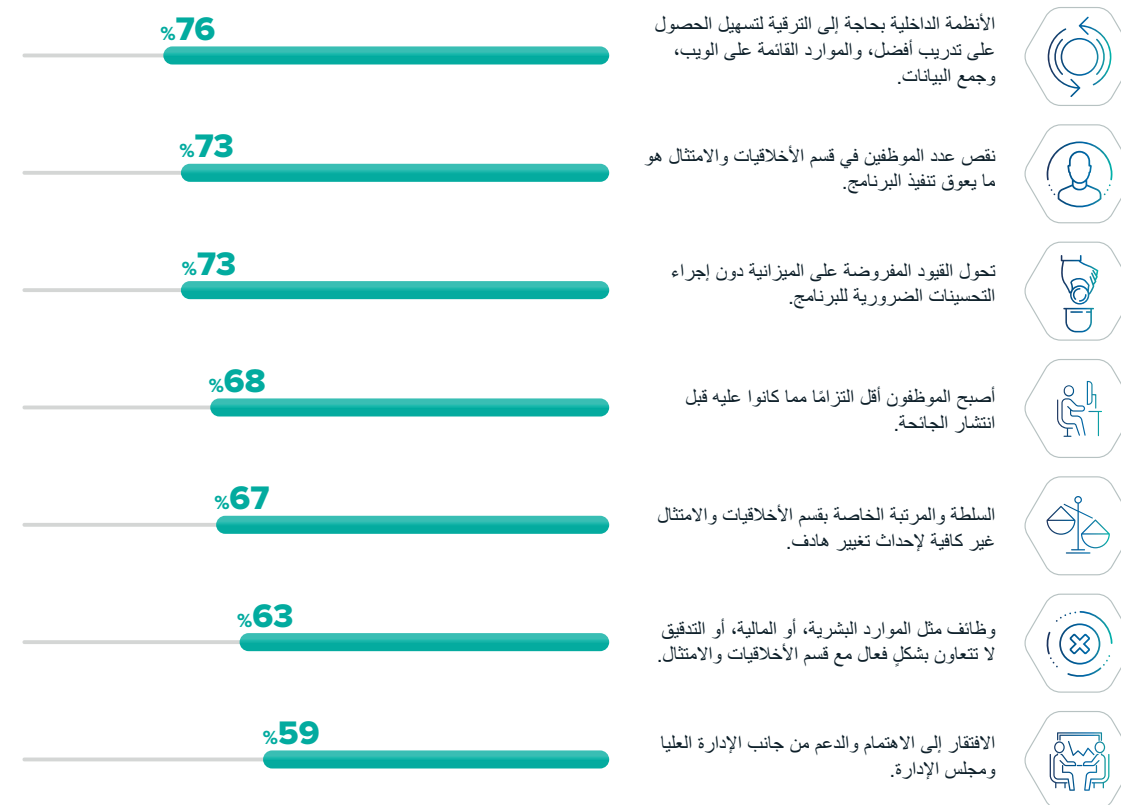
إن اتخاذ قرارات صعبة كهذه تُثبت أن القادة يقولون ما يفعلون. وعلاوة على ذلك، أظهرت أبحاث العلوم السلوكية أن ضمان وجود معيار واحد لكل فرد في المؤسسة - ما يُعرف كذلك باسم العدالة المؤسسية - هو حجر الأساس لبناء ثقافة أخلاقية والحفاظ عليها. وهذا يظهر أيضًا في [تقرير الأساس المرجعي للثقافة الأخلاقية الخاص بشركة LRN](#). ربما لا يثير ذلك الأمر دهشة، حيث أظهرت البرامج عالية الأداء تأثيرًا أكبر بشكل ملحوظ على هذين المؤشرين المهمين مقارنةً بالبرامج الأقل فعالية.

هناك عقبات تعرض سبيل فعالية البرنامج

كما أشار المشاركون أيضًا إلى وجود عقبات كبيرة تحول دون تحسين فعالية البرامج وتأثيرها.

أي العبارات تصف على أفضل وجه أبرز العقبات التي تحول دون تحسين تأثير برنامج الأخلاقيات والامتثال وفعاليتها على مدار الـ 12 شهرًا الماضية؟

(أو افق بنسبة %)



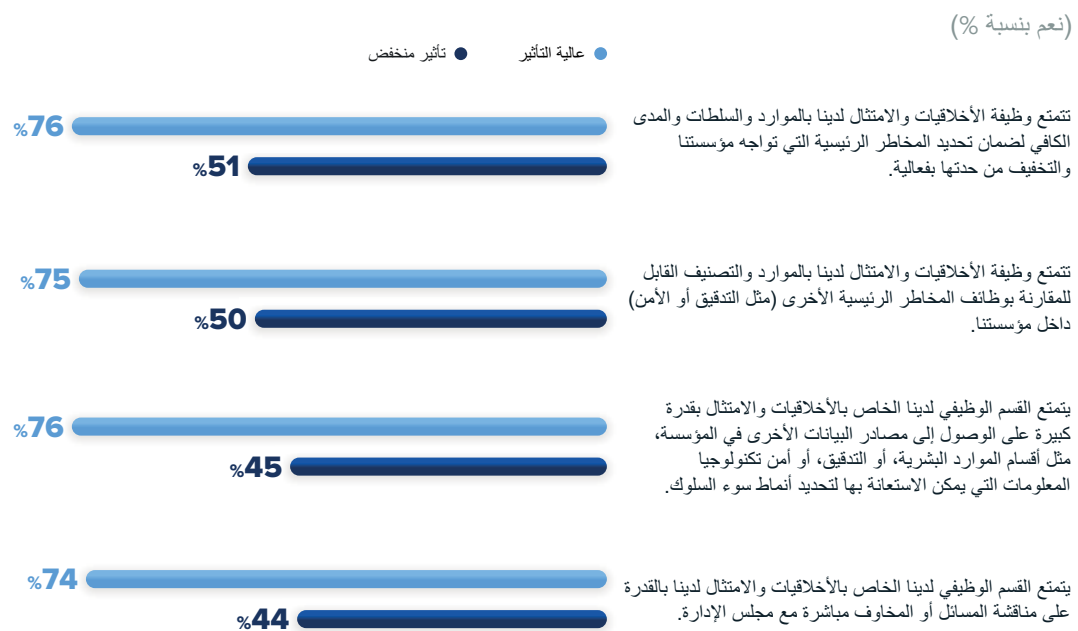
بعض هذه العوامل -مثل نقص عدد الموظفين وعدم إدماج الموظفين- قد لا تكون حكرًا على برامج الأخلاقيات والامتثال، ولكن مع ذلك فهي تمثل التحديات الحقيقية التي يجب على مجلس الإدارة وكبار المسؤولين مواجهتها. توضح نتائج هذا الاستطلاع بشأن مشاركة مجلس الإدارة أن المديرين المدربين جيدًا و/أو أصحاب ذوي الخبرات في مجال الأخلاقيات والامتثال لهم تأثير ملحوظ على التخفيف من العقبات التي تحول دون الاستفادة من برنامج الأخلاقيات والامتثال بشكل فعال. [انظر الصفحة 28](#).

"...حتى برنامج الامتثال المُصمم جيدًا قد يكون غير ناجح في الواقع، إذا كان تنفيذ البرنامج مترخيًا، أو يفتقر للموارد، أو غير مجدٍ".

— تقييم إرشادات برامج الامتثال المؤسسي التابع لوزارة العدل، 2020

ذكر تقييم إرشادات برامج الامتثال المؤسسي التابع لوزارة العدل لعام 2020 أنه "...حتى برنامج الامتثال المُصمم جيدًا قد يكون غير ناجح في الواقع، إذا كان تنفيذ البرنامج مترخيًا، أو يفتقر للموارد، أو غير مجدٍ بطريقة أخرى". تفرق الإرشادات تفريقًا دقيقًا بين "البرامج الورقية" فحسب، وتلك "يتم تنفيذها، ومراجعتها، وإعادة النظر فيها على نحو مناسب وفعال". ومن هذا المنطلق، وجود برنامج الامتثال ليس كافيًا، حيث يجب أن يكون مؤهلًا لمهمة منع سوء السلوك. ويُعد إثبات أهمية الموارد الكافية والدعم لبرامج الأخلاقيات والامتثال أمرًا ضروريًا لنجاحها.

هل برامج الأخلاقيات والامتثال تتمتع بالموارد الكافية، والتصنيف، والمعلومات، والوصول من أجل تنفيذ مهمتها؟



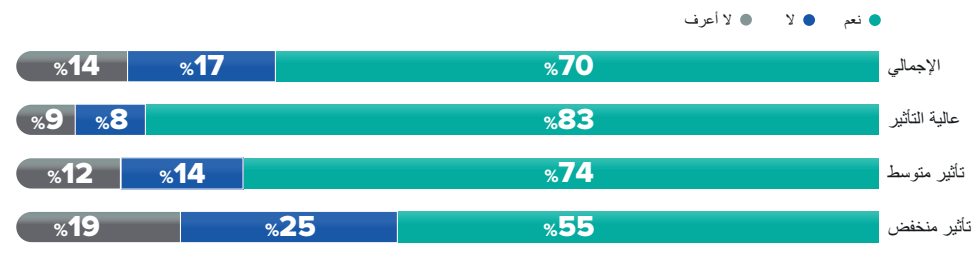
لا غرابة أن هناك فجوة واسعة بين البرامج عالية الأداء والأقل فعاليةً عندما يتعلق الأمر بالموارد، والمرتبطة، والسلطة.



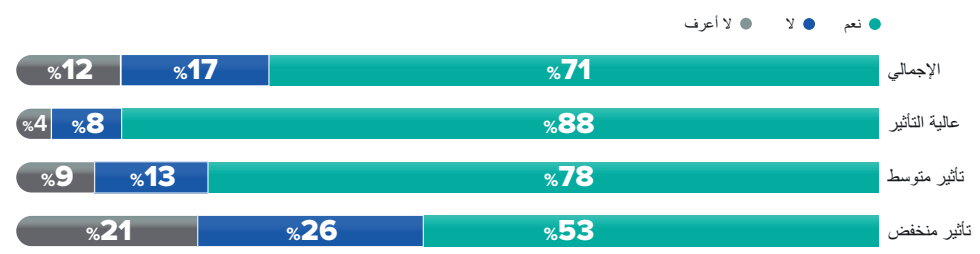
توفر بيانات هذا العام دليلاً قاطعاً يُسلط الضوء على أهمية وجود مجلس إدارة متعاون ومستنير، وهو مجال تتفوق فيه البرامج عالية الأداء.

ما مدى فعالية مجلس الإدارة في دعم برنامج الأخلاقيات والامتثال؟

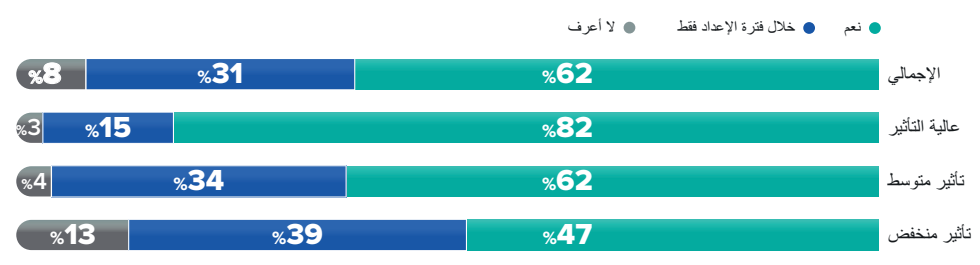
هل مجلس الإدارة لديك يضم أعضاء ذوي خبرة في مجال الأخلاقيات والامتثال؟



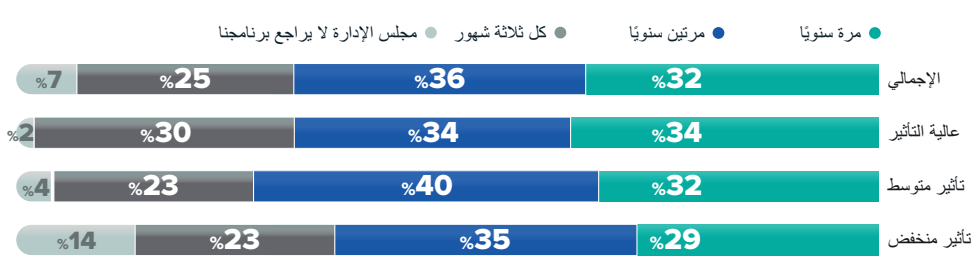
هل يلتزم مجلس الإدارة بنفس معايير السلوك المطبقة على المديرين التنفيذيين في المؤسسة؟



هل يتلقى أعضاء مجلس الإدارة تدريباً منتظماً فيما يخص أمور الأخلاقيات والامتثال؟



كم عدد المرات التي يراجع فيها مجلس الإدارة برنامج الأخلاقيات والامتثال لديك؟



* قد لا يصل مجموع الأرقام إلى 100 بسبب التقريب

أظهر ربط هذه البيانات بنتائجنا الأخرى ما يلي:

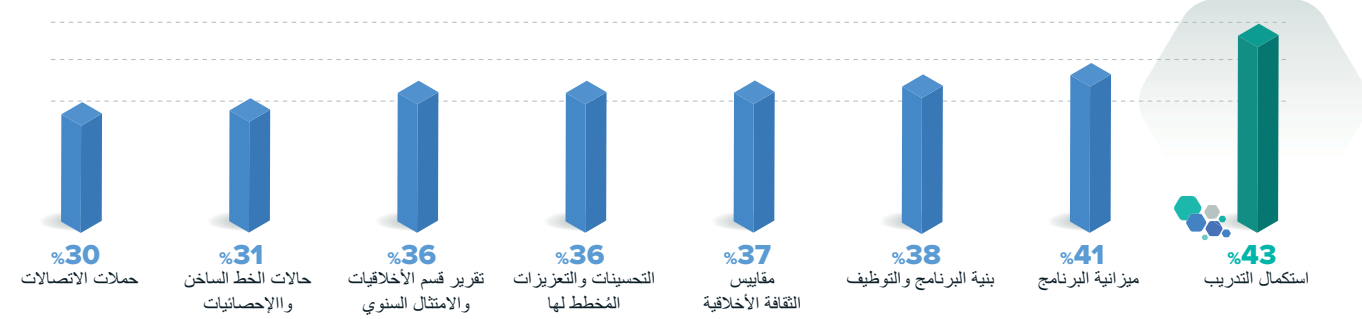
يتوقع زيادة بمقدار 2.5

عند تلقي أعضاء مجلس الإدارة تدريب بصورة منتظمة على الأمور المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال، من المرجح أن يقول المتخصصون في مجال الأخلاقيات والامتثال أن مجلس الإدارة لديهم أصبح مشاركًا وداعمًا أكثر بمقدار 2.5 عن أعضاء مجلس الإدارة الذين لم يتلقوا تدريبًا على الأخلاقيات والامتثال إلا في مرحلة الإعداد فقط.

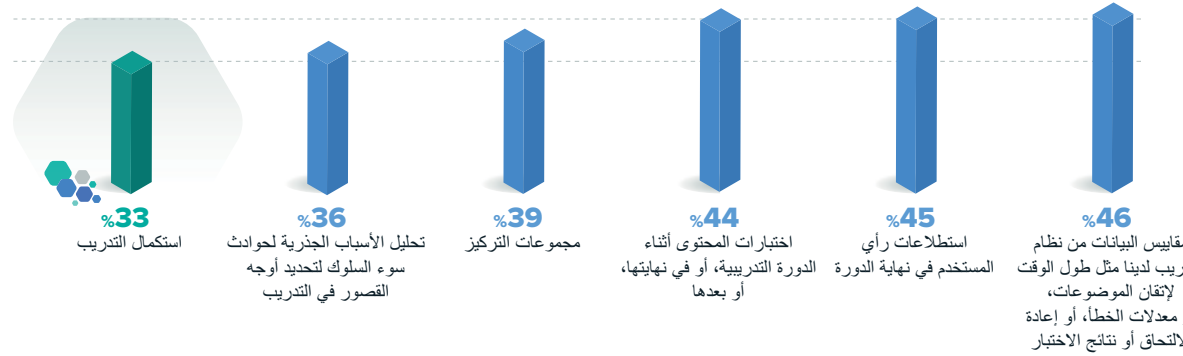
يتوقع زيادة بمقدار 10.5

ارتفع هذا العامل بمقدار 10.5 عند المقارنة بأعضاء مجالس الإدارة التي لم تتلق أي تدريب في مجال الأخلاقيات والامتثال.

كما حددت نتائجنا مجالاً للتحسين من جانب جميع البرامج، فيما يخص التفاعل مع أعضاء مجلس الإدارة. ما هي المواد والمواضيع التي تتلقاها المؤسسة وتراجعها التي تخص برنامج الأخلاقيات والامتثال؟ (حدد كل ما ينطبق)



ما الطرق التي يستخدمها برنامج التدريب الخاص بك لقياس التأثير والفعالية؟ (حدد كل ما ينطبق)



كما هو موضح أعلاه، فإن بيانات استكمال التدريب جاءت في ذيل التصنيف فيما يخص جدواها في تقييم تأثير التدريب، ولكن على الرغم من ذلك، فإن البيانات الأكثر شيوعاً مُشارَكة مع أعضاء مجلس الإدارة. لم يكن الإبلاغ عن الأنشطة فعالاً أبداً كالإبلاغ عن التأثير (أي الجودة بدلاً من الكمية) ويجب أن يهتم بها المتخصصون في مجال الأخلاقيات والامتثال وأعضاء مجلس الإدارة.

بمقدار 4.1

بمقدار 4.1x تقل احتمالية الإبلاغ عن أن نقص عدد الموظفين في قسم الأخلاقيات والامتثال هو ما يعوق تنفيذ البرنامج.

إذا كان مجلس الإدارة يضم أعضاء ذوي خبرة متخصصين في مجال الأخلاقيات والامتثال فمن المرجح بشكل كبير أن يتجنب المشاركون العقبات الموصوفة أعلاه التي تحول دون الاستفادة من البرنامج بشكل فعال، وهي:

بمقدار 3.6

يتوقع زيادة بمقدار 3.6x أكثر في الإبلاغ عن أن السلطة والمرتبة الخاصة بقسم الأخلاقيات والامتثال داخل المؤسسة كافية لإحداث تغيير هادف.

بمقدار 3.3

بمقدار 3.3x تقل احتمالية الإبلاغ عن أن الأنظمة الداخلية بحاجة إلى الترقية لتسهيل الحصول على تدريب أفضل، والموارد القائمة على الويب، وجمع البيانات.

بمقدار 3.6

يتوقع زيادة بمقدار 3.6x أكثر في الإبلاغ عن تعاون الأقسام الوظيفية الرئيسية الأخرى كالموارد البشرية، أو الشؤون المالية، أو التدقيق بشكل فعال مع قسم الأخلاقيات والامتثال.

بمقدار 2.9

بمقدار 2.9x تقل احتمالية الإبلاغ عن حيولة القيود المفروضة على الميزانية دون تنفيذ التحسينات الضرورية للبرنامج.

بمقدار 3.5

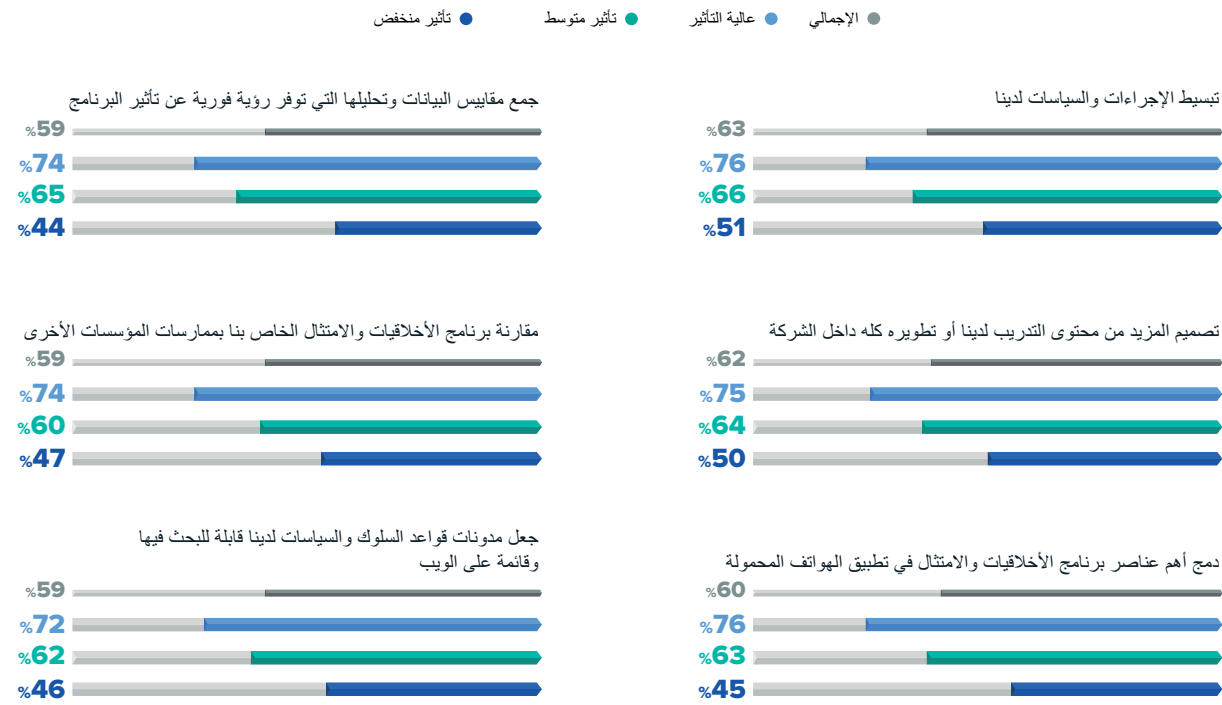
يتوقع زيادة بمقدار 3.5x أكثر في الحصول على الاهتمام والدعم من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.



التقييم والتحسين المستمر

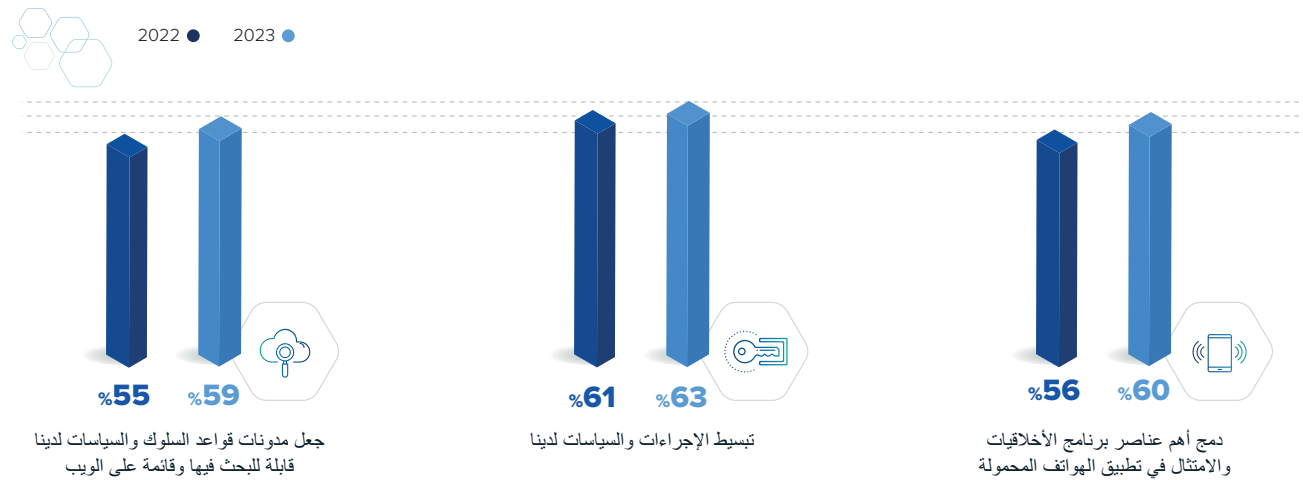
يجب تطوير برامج الأخلاقيات والامتثال الفعالة ودراساتها بمرور الوقت، وأن تتكيف مع التغييرات في المؤسسة -على سبيل المثال، من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ- أو مع تطور المخاطر التي تواجهها، مثل العقوبات الدولية والضوابط التجارية. إن التحسينات المستمرة المُصممة لتحسين تأثير البرنامج تمثل اختلافًا بيّنًا بين البرامج عالية الأداء وتلك الأقل فعالية.

ما مدى أولوية التحسينات التالية التي ستدخلها على برنامج الأخلاقيات والامتثال في المستقبل القريب؟
(عالي الأولوية بنسبة % 4 | 5 وعلى مقياس 5 نقاط)



أولوية التحسينات في المستقبل القريب

(عالي الأولوية بنسبة % 4 | 5 وعلى مقياس 5 نقاط) (مقارنة عام بعد عام، شاملة)



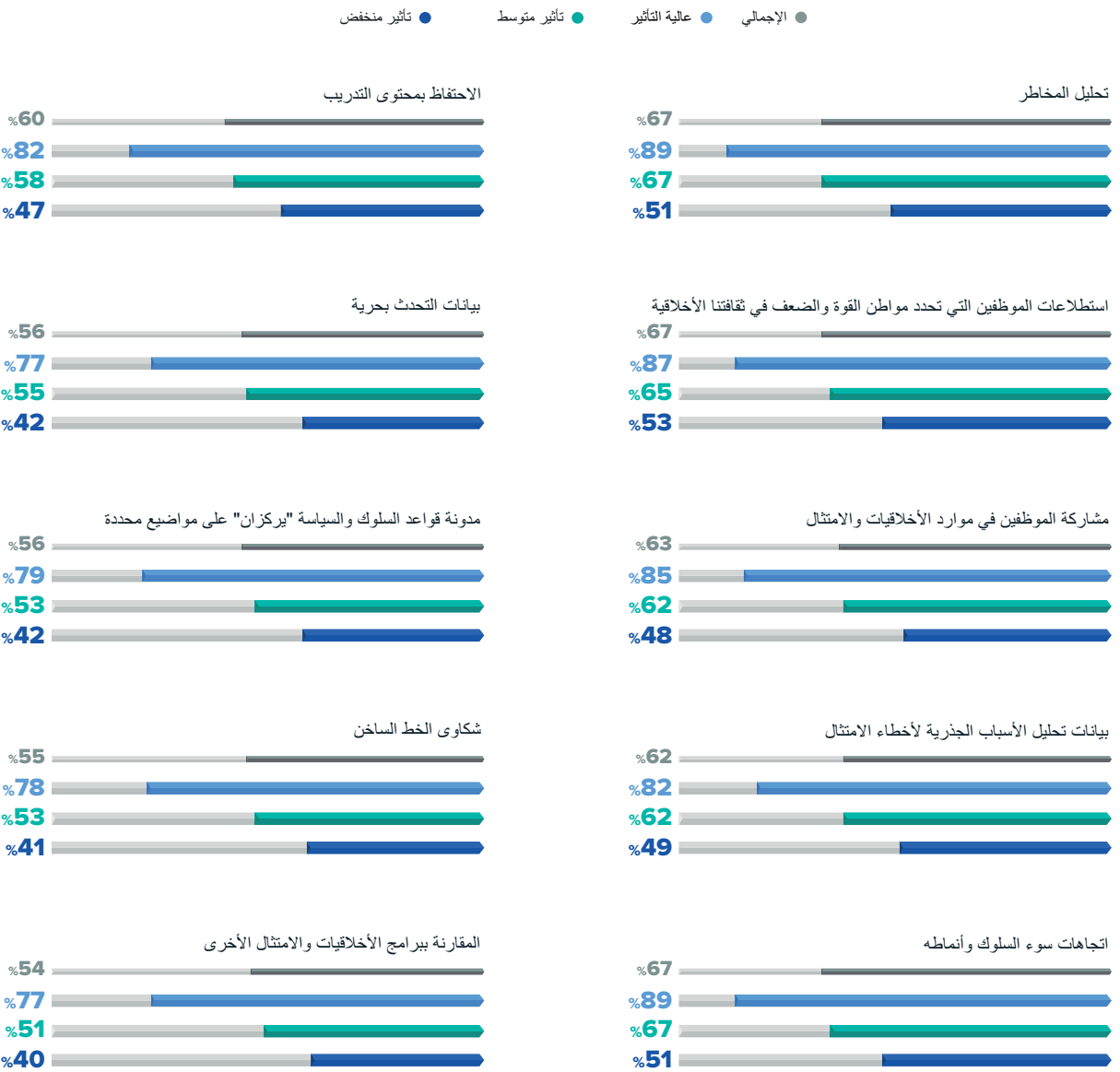
برامج الأخلاقيات والامتثال:
ما الذي تفعله البرامج عالية الأداء على نحو أفضل؟



يُعد التقييم المستمر، ولا سيما في ضوء المخاطر المتغيرة، مكونًا رئيسيًا لهذه العملية. شدد تقييم إرشادات برامج الامتثال المؤسسي التابع لوزارة العدل لعام 2020 على أهمية تقييم المخاطر المستمر، متسائلًا "هل تقييم المخاطر يقتصر على "نظرة سريعة" في الوقت المناسب، أم يعتمد على وصول مستمر للبيانات التشغيلية، والمعلومات عبر الأقسام الوظيفية؟ هل أدت المراجعة الدورية إلى تحديثات في السياسات، والإجراءات، والضوابط؟" تتفوق البرامج عالية الأداء في هذا المجال أيضًا.

ما مدى فائدة ما يلي في تقييم تأثير البرنامج وتحديد مناطق التحسين؟

(مفيد بنسبة %)



والجدير بالذكر أن تقييمات المخاطر مُصنفة بشكل كبير على أنها أكثر فائدة مقارنةً بالبرامج الأخرى، مما يعكس تركيز وزارة العدل على تصميم برامج للتخفيف من صعوبات محددة خاصة بالمؤسسة.

"تتجلى نقطة البداية لتقييم المدعي العام عما إذا كانت الشركة لديها برنامج امتثال مصمم جيدًا في فهم أعمال الشركة من منظور تجاري، وطريقة تحديد الشركة لبيان المخاطر الخاص بها، ومعالجته، وتحديده، والدرجة التي يكرس بها البرنامج الموارد وعمليات الفحص المناسبة لمجموعة واسعة من المخاطر".

— تقييم إرشادات برامج الامتثال المؤسسي التابع لوزارة العدل، 2020

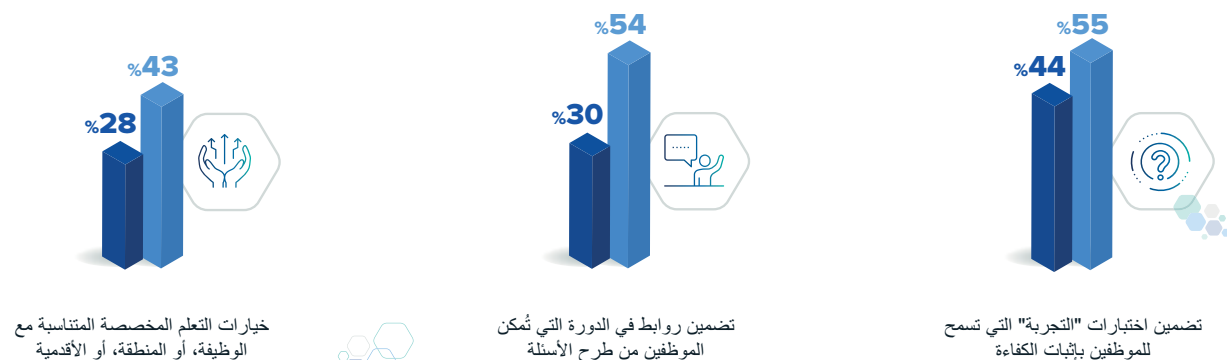
جعل التدريب أكثر فعالية

إن التدريب عنصر أساسي في برامج الأخلاقيات والامتثال الفعالة - وأساسي في مساعدة الموظفين على فهم توقعات مؤسساتهم ومعاييرها. ترى الهيئات التنظيمية التدريب كمكوّن رئيسي للبرنامج الذي يجعل برامج الأخلاقيات والامتثال مؤثرة. تفود البرامج عالية الأداء المسيرة لجعل التدريب أكثر تفاعلية وصديقاً للموظفين، بما يتفق مع تركيز البرامج عالية الأداء على التحسين والتقييم. لمزيد من الرؤى المتعمقة حول أفضل الممارسات للتدريب على الأخلاقيات والامتثال، اقرأ [التقرير المشترك](#) لشهر ديسمبر 2022 الصادر عن شركة Ethisphere وشركة LRN.

ما التغييرات التي أجريتها لزيادة تأثير التدريب وفعاليتها؟

(حدد كل ما ينطبق)

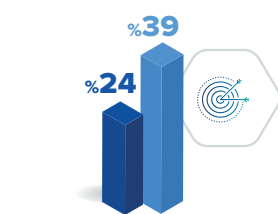
● عالية التأثير ● تأثير منخفض



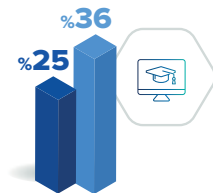
خيارات التعلم المخصصة متناسبة مع الوظيفة، أو المنطقة، أو الأقدمية

تضمن روابط في الدورة التي تمكن الموظفين من طرح الأسئلة

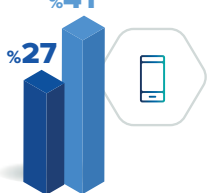
تضمن اختبارات "التجربة" التي تسمح للموظفين بإثبات الكفاءة



تقديم تدريب "في الوقت المناسب" يتم تشغيله بواسطة أنظمة داخلية مثل إعداد تقارير النفقات، أو السفر، أو المشتريات

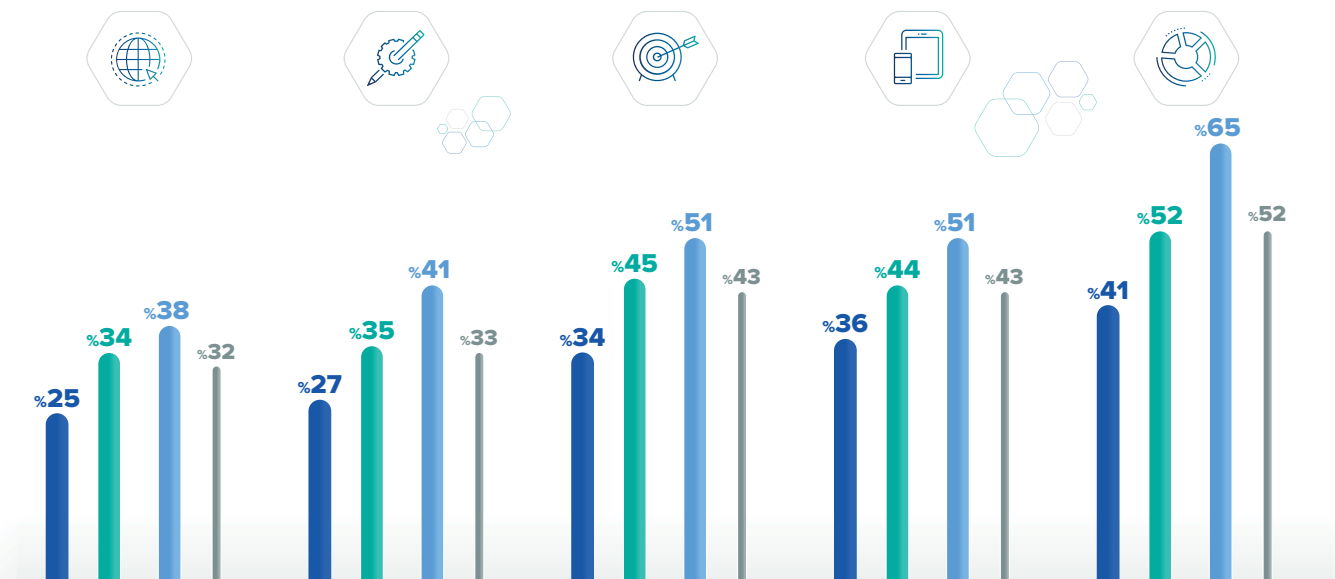


منظمة كحملات تعليمية مستمرة تتضمن اتصالات ودورات حول مواضيع مهمة



يمكن الوصول إليها باستخدام الأجهزة المحمولة

● الإجمالي ● عالية التأثير ● تأثير متوسط ● تأثير منخفض



تحسين منصة التدريب لدينا ليسهل على الموظفين استخدامها عن بُعد

استخدام المزيد من المحتوى المخصص للتصدي لمخاطر أو تحديات محددة

استخدام مقاطع فيديو أو دورات تدريبية أقصر وأكثر استهدافاً

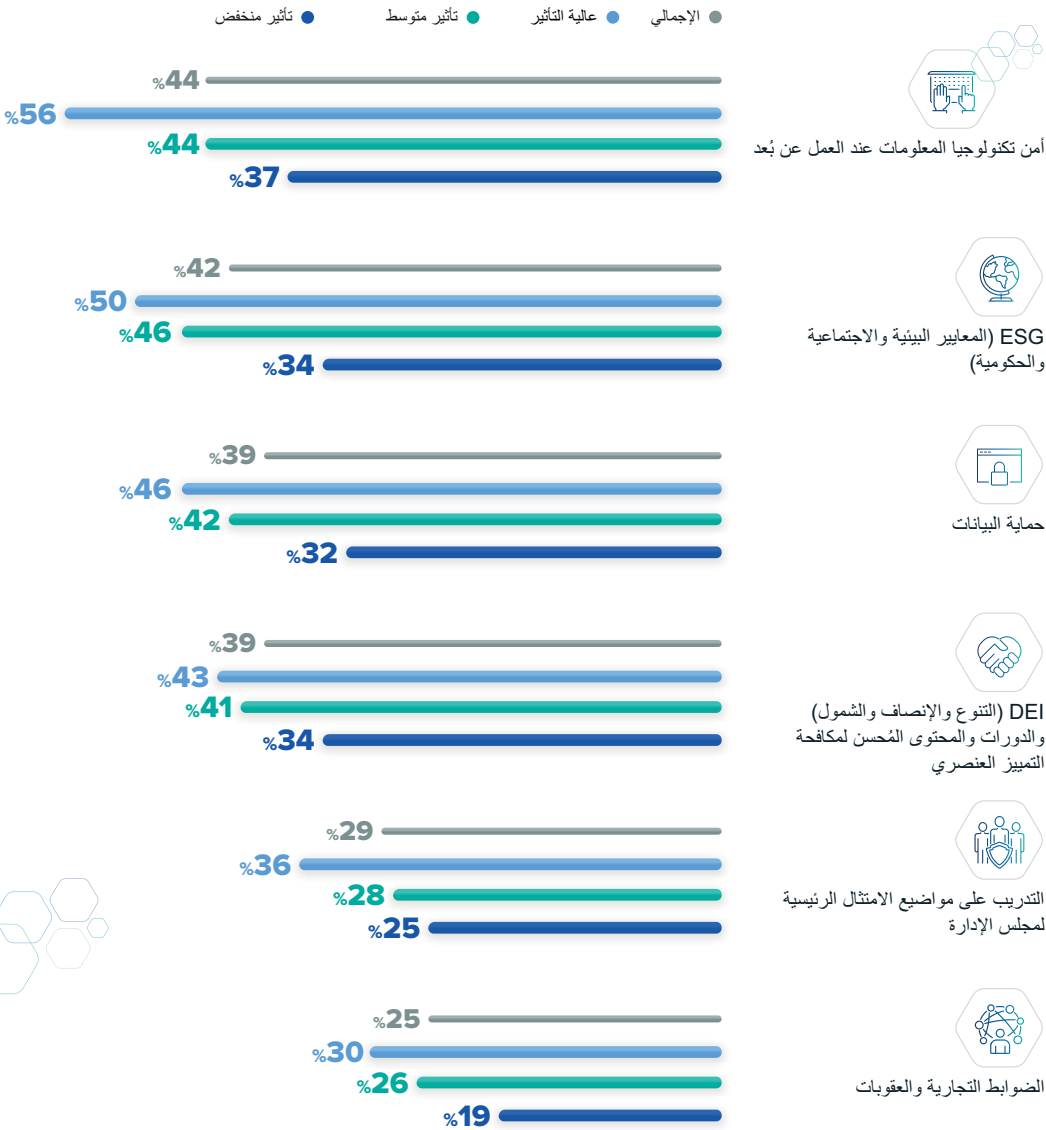
استخدام الأجهزة المحمولة لإنجاز التدريب

تحليل بيانات التدريب للحصول على رؤى حول الفعالية



كما أنها أكثر استباقيةً أيضًا في دمج تحديث المناهج الخاصة بالمسائل الموضوعية.

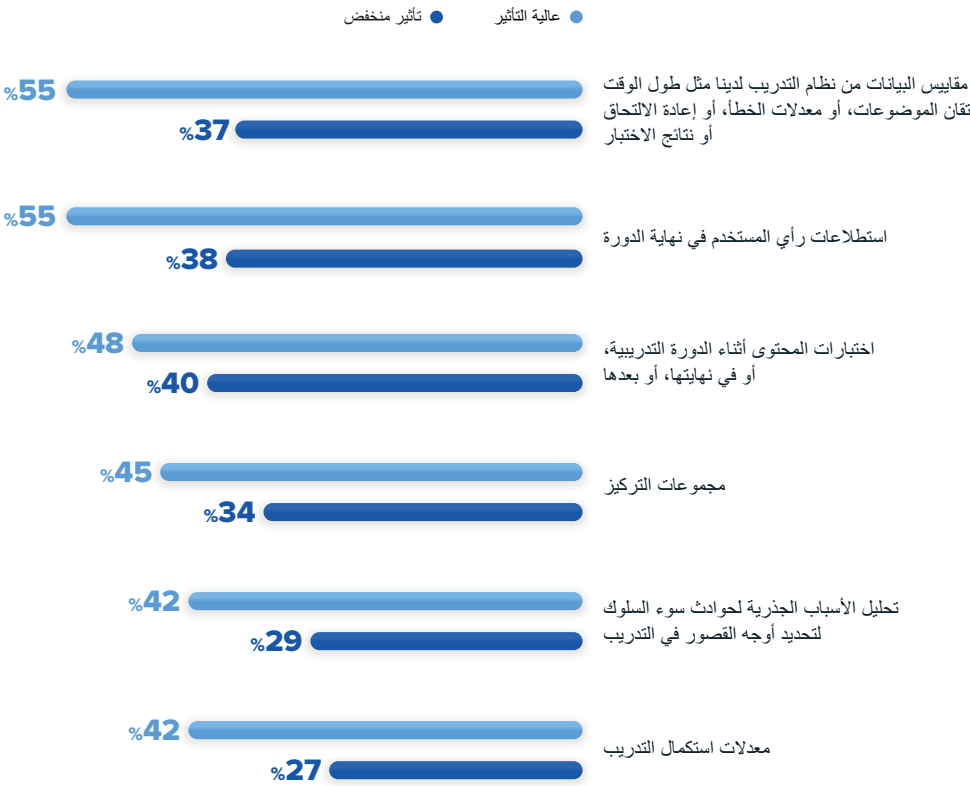
ما الموضوعات التي تفكر في إضافتها أو تعزيزها في منهج التدريب الحالي؟



بالمثل، يُعد تقييم تأثير التدريب هو الأساس في تحسينه، والبرامج عالية الأداء أكثر استباقيةً بشكل ملحوظ في هذا المجال، وذلك عن طريق اتباع مجموعة مختلفة من الطرق.

قياس فعالية التدريب وتأثيره: الأداء العالي المتميز

ما الطرق التي يستخدمها برنامج التدريب الخاص بك لقياس تأثير التدريب وفعاليتها؟ (حدد كل ما ينطبق)



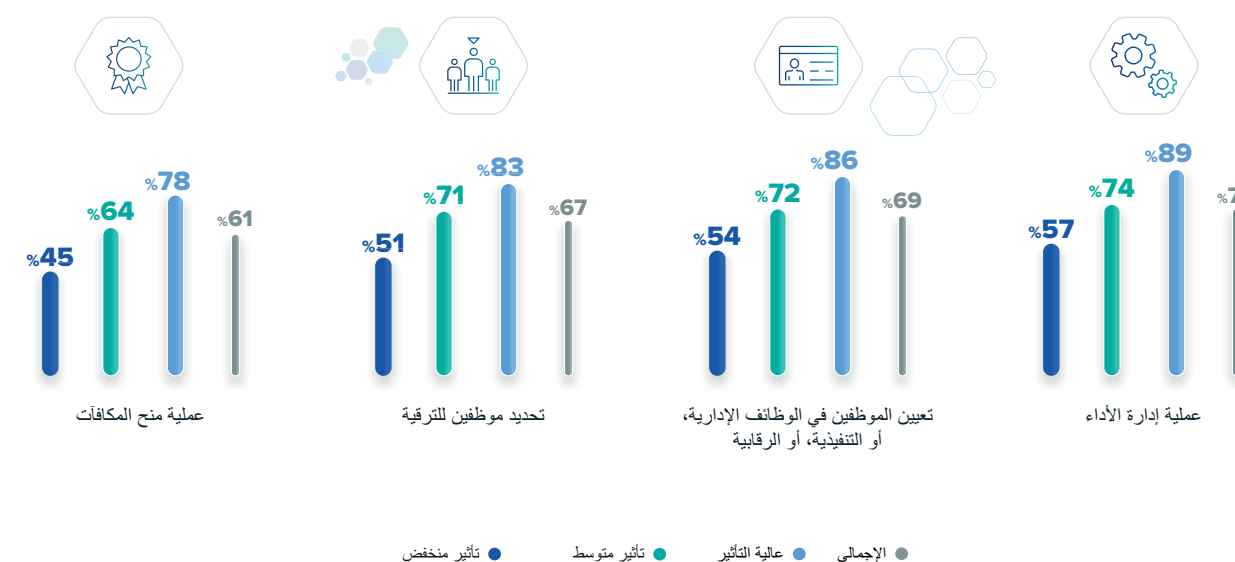
ضمان المسؤولية الشخصية عن سوء السلوك

وكما ذكر في [الصفحة 26](#)، 79% من البرامج عالية الأداء أبلغت بأن أعضاء مجالس الإدارة المنخرطين فيها لعبوا دورًا نشطًا في ضمان المعالجة الفعالة لسوء السلوك الصادر عن كبار المسؤولين أو أصحاب الكفاءات. وهذا مجال بالغ الأهمية على وجه الخصوص بالنظر إلى تركيز وزارة العدل على المسؤولية الشخصية.

بالإضافة إلى الدعم المقدم من مجلس الإدارة، تفوقت البرامج عالية الأداء بشكل ملحوظ على تلك الأقل فعالية في ترسيخ معايير الأخلاقيات والامتثال في الأداء، والحوافز، وأنظمة التوظيف وعملياته.

لدى مؤسستي متطلبات رسمية يتم فيها تقييم السلوك الأخلاقي للموظفين والتنفيذيين كعامل مهم في...

(نعم بنسبة %)



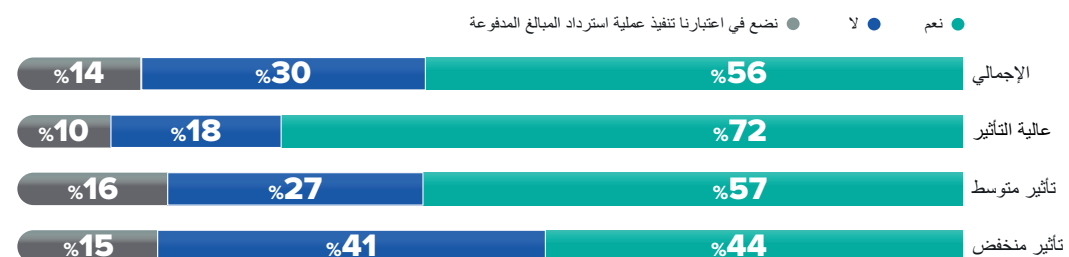
أشارت وزارة العدل إلى المكافأة وتقدير السلوك الأخلاقي الجيد ومعاقبة سوء السلوك في سياستها في سبتمبر 2022 بشأن الملاحقة الجنائية للشركات. في الإعلان عن السياسة، ذكرت موناكو نائب المدعي العام أن:

"في المرحلة المقبلة، عندما يقيم المدعون العامون قوة برنامج الامتثال الخاص بالشركة، فسوف يأخذون في الاعتبار ما إذا كانت أنظمة التعويض تمنح مكافأة عند تحقيق الامتثال، وتفرض عقوبات مالية على الموظفين، أو التنفيذيين، أو أعضاء مجلس الإدارة الذين ساهمت إجراءاتهم المباشرة أو الرقابية أو إهمالهم في وقوع السلوك الجنائي. سوف يقيمون ما الذي تقوله الشركات وما تفعله، بما في ذلك إن كانت الشركة - بعد العلم بسوء السلوك - سوف تسترد بالفعل التعويضات أو تفرض غرامات مالية بطريقة أخرى".

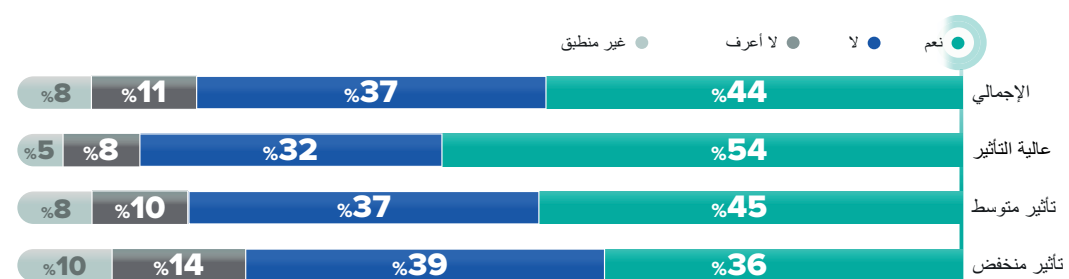
ولذلك، تعتبر وزارة العدل أن الاستعانة بأحكام استرداد المال التي تسمح للمؤسسات باسترداد التعويضات المدفوعة للمسؤولين عن سوء السلوك، هو الدليل القاطع على فعالية برنامج الامتثال. تتربع البرامج عالية الأداء على القمة في كل من تنفيذ مثل هذه الأحكام والاستعانة بها.

الغرامات المالية لسوء السلوك

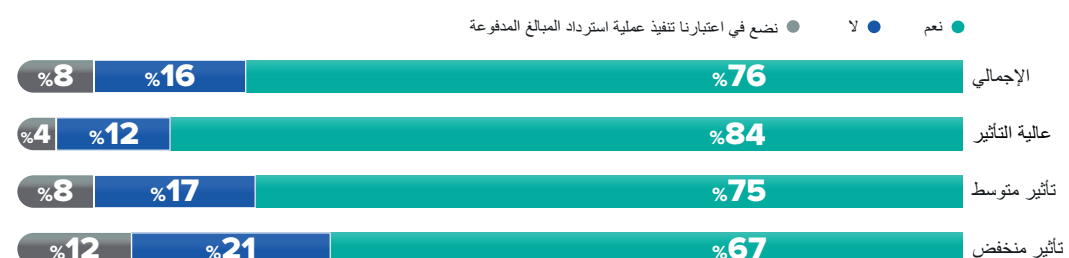
لدى مؤسستي سياسات تسمح "باسترداد" العلاوات، أو مكافأة نهاية الخدمة، أو غير ذلك من المكافآت.



في العام السابق، هل اتخذت مؤسستك إجراءً تأديبيًا ضد أحد كبير التنفيذيين أو أصحاب الكفاءات، أو فصلتهم عن العمل سلوك غير أخلاقي؟



[إذا كانت الإجابة "نعم"] هل خضع الفرد "للاسترداد" نتيجة لسلوكه غير الأخلاقي؟



الاجتماع بالموظفين أينما كانوا

يشير استطلاع هذا العام إلى أن 80% من برامج الأخلاقيات والامتثال أجرت تغييرات ملحوظة لتلبية احتياجات الموظفين العاملين عن بُعد والعاملين على نحو مختلط. ما أثر ذلك في الواقع العملي؟ بالمقارنة مع تلك البرامج التي لم تتكيف مع نماذج القوى العاملة المتغيرة، تم تصميم هذه البرامج لتكون مناسبة بشكل أكبر ووثيقة الصلة بالموظفين، كي تُسهل على الموظفين الامتثال، ومنحت الأولوية للبيانات والتحليل الذي يمكنها من قياس التأثير والتحسين باستمرار. وفي المتوسط، من المتوقع زيادة بمقدار 7 مرات أكثر في:

بمقدار 7.5 أكثر

لديهم إمكانية الترجمة لغير الناطقين بالإنجليزية عن طريق الخط الساخن الخاص بهم

بمقدار 7 أكثر

يدمجون إجراءات الموافقة والتحكم ذات الصلة في سياستنا

بمقدار 7.1 أكثر

لديهم مدونة قواعد سلوك وسياسات يمكن البحث فيها وقائمة على الويب كأولوية قصوى

بمقدار 7.2 أكثر

يوفرون تدريبًا على الأخلاقيات والامتثال متوافق مع الأجهزة المحمولة

بمقدار 6.6 أكثر

يدمجون روبوتات الدردشة أو غيرها من المزايا "المباشرة" في مدونة قواعد السلوك التي تسمح باستقبال أسئلة من الموظفين

بمقدار 6.5 أكثر

يتيحون خيارات التعلم المخصصة المتناسبة مع الوظيفة، أو المنطقة، أو الأقدمية

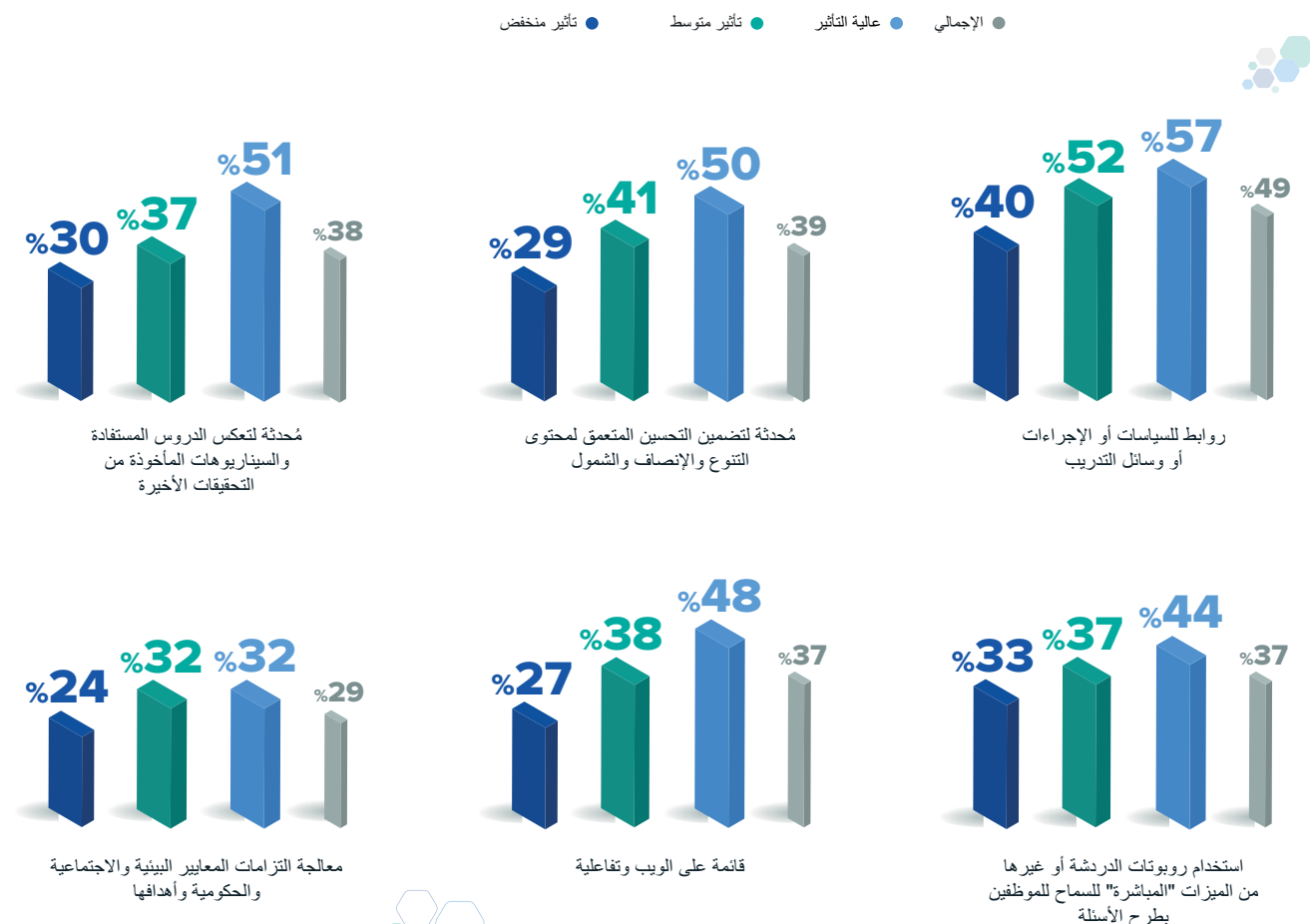
بمقدار 7.7 أكثر

يوفرون تدريبًا "في الوقت المناسب" يتم تشغيله بواسطة أنظمة داخلية مثل إعداد تقارير النفقات، أو السفر، أو المشتريات

بمقدار 7.4 أكثر

يجمعون ويحللون مقاييس البيانات التي توفر رؤية متعمقة لتأثير البرنامج

يُرجى تحديد السمات التالية التي تنطبق على مدونة قواعد السلوك الخاصة بمؤسستك



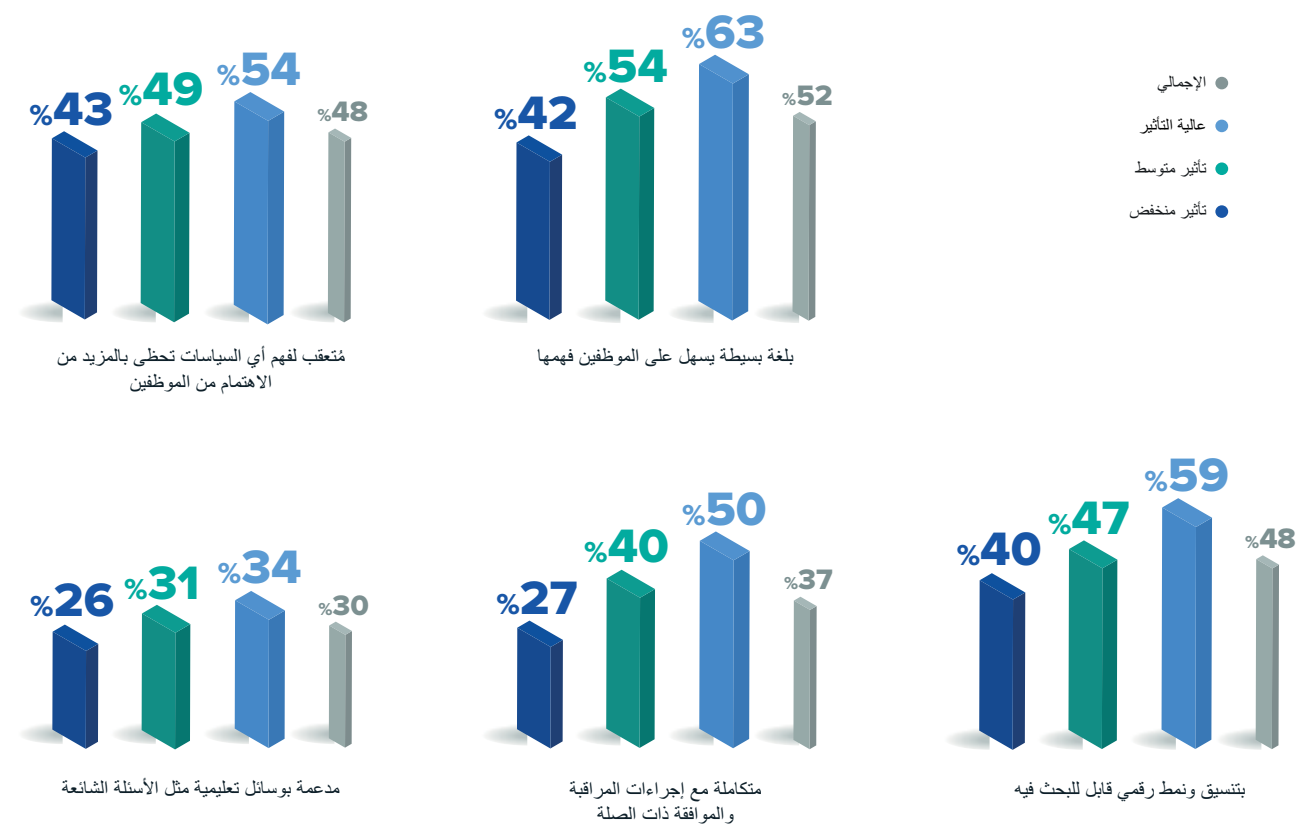
بالرغم من وجود مساحة للتحسين حتى فيما بين البرامج عالية الأداء، إلا أن الاتجاه بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في تحسين مدونات قواعد السلوك الخاصة بهم - وهو جزء أساسي من أي برنامج من برامج الأخلاقيات والامتثال - يتجه بوضوح نحو إشراك الموظفين.

على مدار الـ 20 عامًا السابقة، شهدت مدونات قواعد السلوك تطورًا. تسعى مدونات قواعد السلوك اليوم - التي كانت أشبه بكتب قواعد بحجم الكتاب المدرسي، وتشمل جميع السلوكيات التي يمكنك فعلها والتي لا يمكنك فعلها - إلى توضيح المبادئ المستندة إلى القيم لما يجب أن تفعله وما لا يجب عليك فعله. تتسم مدونات قواعد السلوك اليوم بأنها جذابة بصريًا، وقابلة للقراءة، ومفيدة للموظفين كدليل لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الأخلاقية والقيام به هو صائب.

وسعيًا إلى تقسيم هذه الأهداف إلى ممارسات أكثر قابلية للتنفيذ، وتحديد الثغرات في تطوير مدونة قواعد السلوك، قامت شركة LRN بتقييم ما يقرب من 150 مدونة قواعد سلوك من بعض الشركات الكبرى التي يقع مقرها الرئيسي في أوروبا والولايات المتحدة. للرؤى المتعمقة حول أفضل الممارسات في تصميم قواعد السلوك وتنفيذها، تحقق من [تقرير مدونة قواعد السلوك لعام 2022](#) الخاص بشركة LRN، والذي يوضح بالتفصيل نتائج عملية التقييم الرئيسي.

ثمة مجال مهم آخر لمشاركة الموظفين، وهو تبسيط السياسات لجعلها في متناول الموظفين من جميع الخلفيات والمستويات التعليمية.

يُرجى تحديد السمات التالية التي تنطبق على السياسات الخاصة بمؤسستك



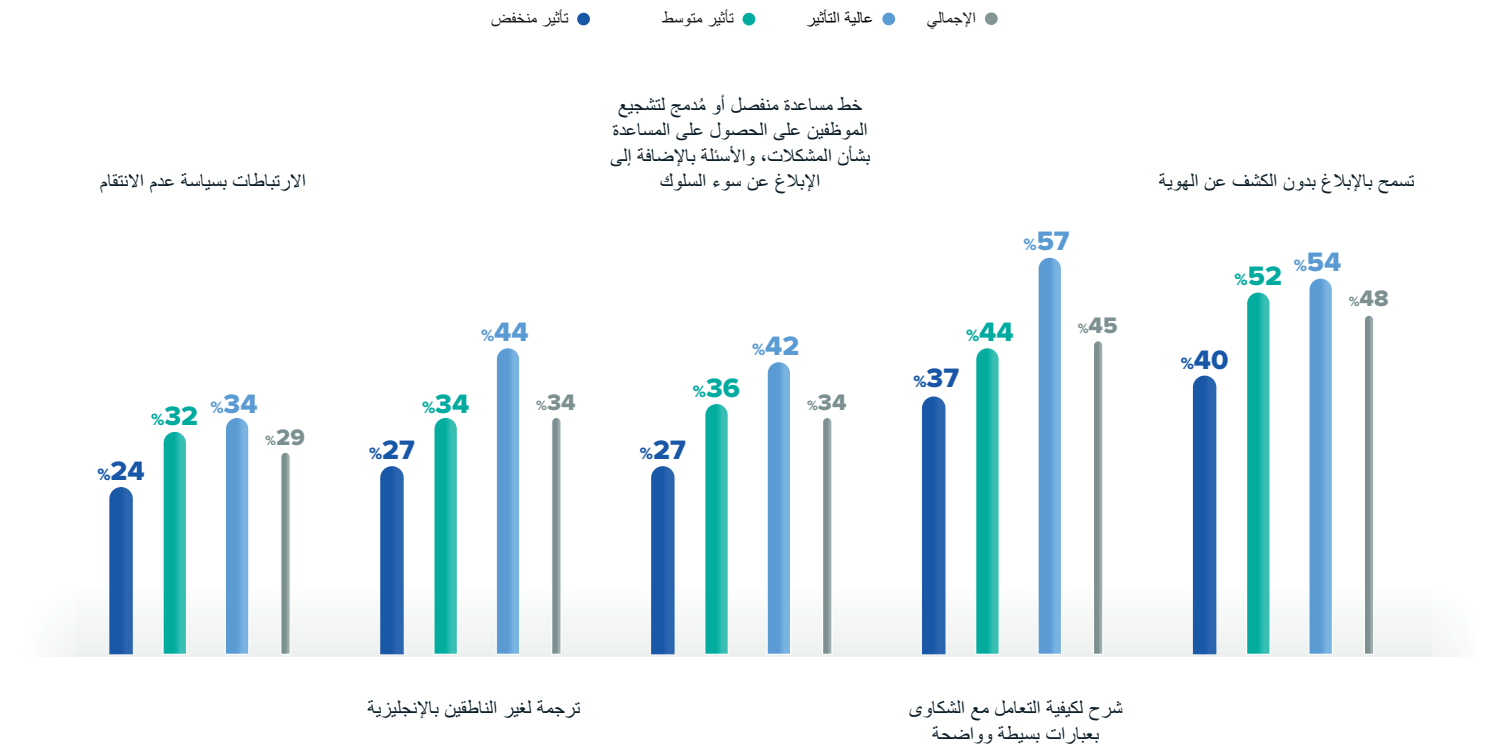
ثمة اعتبار آخر فيما يتعلق بالسياسات، وهو تبسيطها بهدف جعلها متوفرة على تطبيق المحمول، كأفضل ممارسة مستجدة.

"هل تم نشر السياسات والإجراءات بتنسيق قابل للبحث فيه لسهولة الرجوع إليه؟ هل تتعقب الشركة الوصول إلى السياسات والإجراءات المختلفة، لفهم ما السياسات التي تجذب المزيد من اهتمام الموظفين ذوي الصلة؟"

— تقييم إرشادات برامج الامتثال المؤسسي التابع لوزارة العدل، يونيو 2020

تظل الخطوط الساخنة عنصرًا ثابتًا مهمًا لبرامج الأخلاقيات والامتثال. من المهم التأكد من أنها سهلة الاستخدام، وأنها مزودة بإمكانية الترجمة.

هل يتضمن الخط الساخن أيًا من الميزات التالية؟



الختام



"في الحياة المتحضرة، يطفو القانون
في بحر من الأخلاق".

— إيرل وارين، رئيس المحكمة العليا

يمثل تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامثال السنوي الخاص بشركة LRN فرصة للتوقف مؤقتاً، والرجوع للخلف، وفهم الإنجازات والتحديات التي تواجه برامج الأخلاقيات والامثال حول العالم. تقرير هذا العام ليس استثناءً. حيث يسلط الضوء على نجاح العديد من البرامج في وضع إطار لعمليات المؤسسات والاستجابة للتحديات المستمرة. فهو يوثق وجود اختلاف ملحوظ بين بذل الحد الأدنى والتطلع إلى الحد الأقصى — السمة الرئيسية للبرامج عالية الأداء. كما يبرهن أن المرونة، والتفوق، والاستجابة للمخاطر الجديدة، وقبل كل هذا، الالتزام بالقيم، هي أساس الفعالية.

التحدي الآن بالنسبة لأولئك الملتزمين بالقيم والأداء المبدئي هو استيعاب هذه الدروس وتضمينها مستقبلاً في كل ما يفعلونه، مما يجعل الأداء المبدئي حقيقةً، وليس مجرد طموح.

نبذة عن مؤشر فعالية البرنامج

قياس النتائج، وليست الأنشطة وحسب

تم تقديم مؤشر فعالية البرنامج (PEI) الخاص بشركة LRN عام 2016 لتقييم تأثير برامج الأخلاقيات والامتثال للمؤسسات على السلوك في مكان العمل. توفر الدراسة رؤية متعمقة حول الثقافة الأخلاقية للمؤسسات التي شملها الاستطلاع، وليست بنية برنامج الأخلاقيات والامتثال فقط.

يعتمد تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامتثال لعام 2023 على استطلاع شارك فيه 1855 خبيراً في الأخلاقيات والامتثال والقانون حول العالم، يمثلون أكثر من 25 مجالاً صناعياً.

كيف نحدد فعالية البرنامج كمياً

إن مؤشر فعالية البرنامج الخاص بشركة LRN عبارة عن إطار ملكية لتحليل تأثير برامج الأخلاقيات والامتثال. وتجدر الإشارة هنا إلى النهج غير التقليدي لفعالية البرنامج، يقيس مؤشر فعالية البرنامج النتائج على نطاق ثلاثة مجالات من السلوكيات الحرجة في مكان العمل، بدلاً من قياس أنشطة البرنامج (مثل عدد الموظفين المدربين، أو بلاغات الخط الساخن التي يتم التقدم بها، إلخ) لتكوين رؤية متعمقة حول الثقافة الأخلاقية وكيفية عمل البرنامج "في الواقع".

المجالات التي نقيسها هي:

اتخاذ القرارات الأخلاقية:

هل الاختيارات التي يخطرها الموظفون تحركها القيم أم المصلحة؟

العدالة المؤسسية:

هل يلتزم كبار المسؤولين التنفيذيين أو الكفاءات العالية بنفس معايير قواعد السلوك كالموظفين الآخرين؟

حرية التعبير:

هل يتحدث الموظفون بحرية، ويساهمون طواعية، ويتبادلون الأفكار بحرية؟

صنّف المشاركون مؤسساتهم وفقاً للعبارات الثمانية التالية باستخدام مقياس مكوّن من خمس نقاط للموافقة/عدم الموافقة:

1 يتم اتخاذ إجراء تأديبي ضد أصحاب الكفاءات الذين ينتهكون مدونة قواعد السلوك أو القيم.

2 لا يتصرف المدبرون في مؤسستي أبداً كما لو كانوا فوق القواعد.

3 يثق الموظفون في أن قاداتهم يتخذون قرارات مستندة إلى القيم باستمرار.

4 حتى تحت الضغط، يلتزم الأشخاص بقيم المؤسسة ومعايير السلوك.

5 يتحدث الموظفون في مؤسستي علناً/بصراحة أثناء اجتماعات الفريق.

6 يُشكك الموظفون في مؤسستي في القرارات عندما تتعارض مع قيمنا.

7 الموظفون في مؤسستي يقومون بما هو صائب، حتى إن لم يكن في مصلحتهم الشخصية.

8 لا يشعر الموظفون في مؤسستي بالقلق عند تخطي المستويات، أو الانتقال إلى مستوى أعلى من الرئيس المباشر للإعراب عن مخاوفهم الأخلاقية.

جمعنا هذه الردود وحسبنا المتوسط لإنشاء درجة مؤشر فعالية البرنامج الإجمالية لكل مؤسسة من المشاركين في الاستطلاع. ومن ثم حلت شركة LRN درجات مؤشر فعالية البرنامج عبر الثلاثيات (أو الثلاثيات). نعتبر أن تلك البرامج التي تدرج تحت الثلث الأعلى أنها "عالية التأثير" على الاستراتيجية والثقافة المؤسسية كما يتبين من مؤشرات ثقافتها الأخلاقية الصحية. أما تلك التي تدرج تحت الثلث المتوسط والأخير توصف بأن لها "تأثير متوسط"، و"تأثير منخفض" على الاستراتيجية والثقافة المؤسسية، على التوالي. يتم توزيع البرامج على النحو التالي:

توزيع برامج الأخلاقيات والامتثال



وبالتالي، يصنف مؤشر فعالية البرنامج والتقرير المصاحب من شركة LRN، البرامج حسب تأثيرها في مكان العمل. يختلف هذا النهج عن أغلب استطلاعات برامج الأخلاقيات والامتثال، حيث تركز معظمها على قياس الأنشطة لا النتائج. يتسق هذا النهج مع التحول في نهج الهيئات التنظيمية في تقييم فعالية برامج الأخلاقيات والامتثال، وإلى مدى تعمل هذه البرامج "في الواقع".

المنهجية

عينة الرد الخاصة بالمتخصصين
في الأخلاقيات والامتثال تمثل 10 دول
و26 مجالاً.



تعتمد نتائج الاستطلاع الموجودة في هذا التقرير على
مقابلات كاملة على الإنترنت مع عينة عالمية من
1855 متخصصاً في الأخلاقيات، والامتثال، والقانون من
شركات ومؤسسات تضم ما لا يقل عن 1000 موظف.



تمت الإجابة عن الاستطلاع
في سبتمبر - أكتوبر 2022.

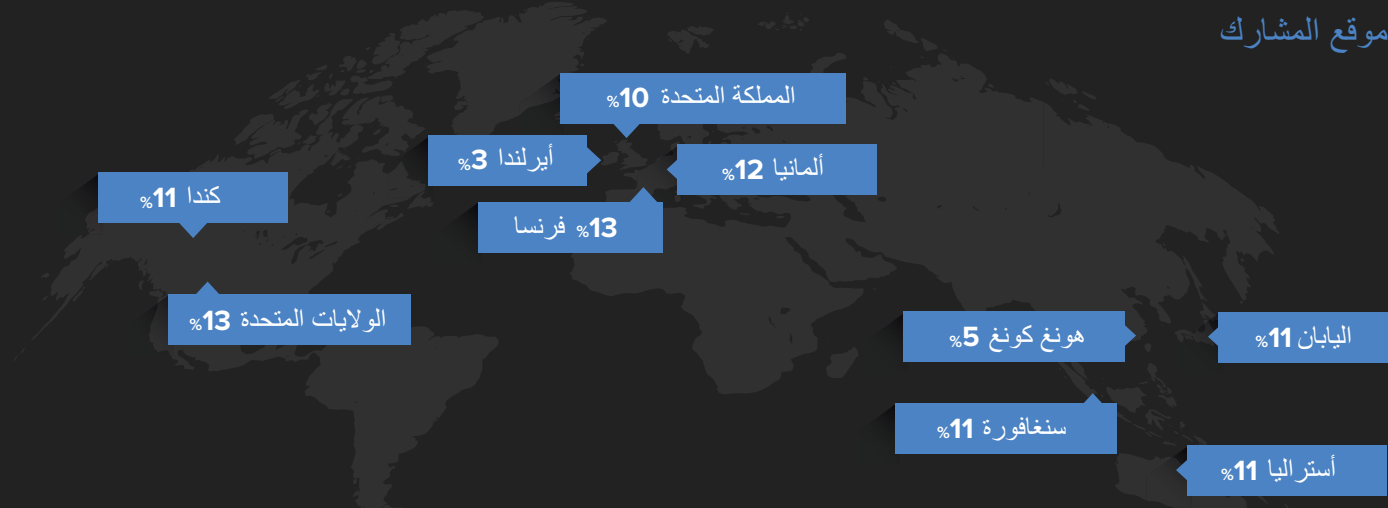
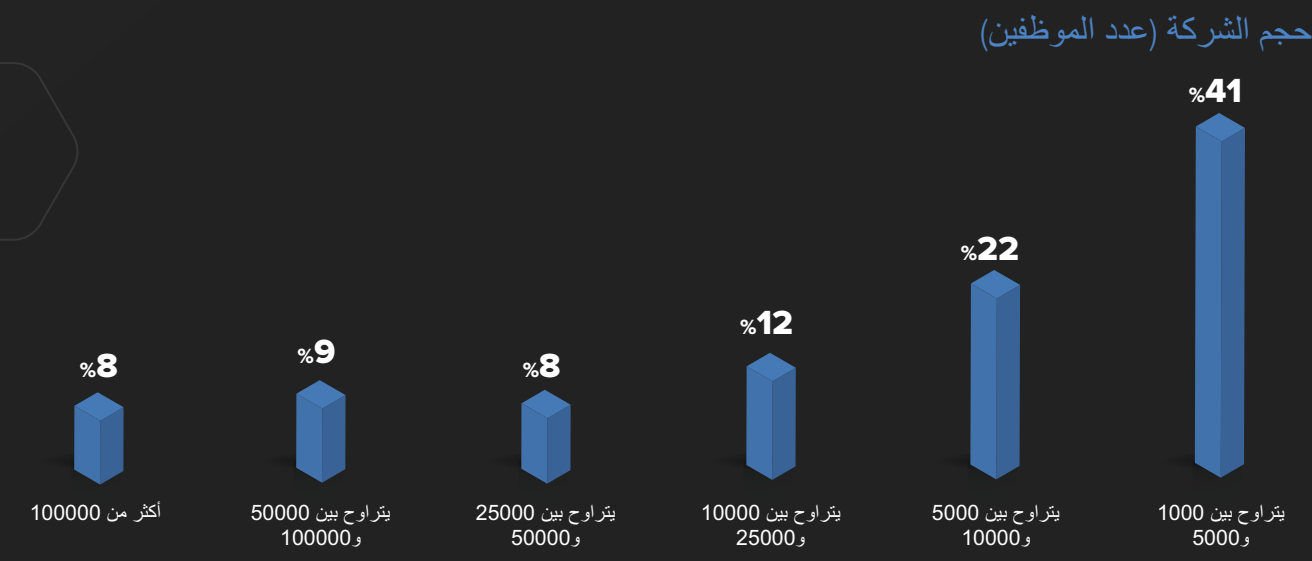
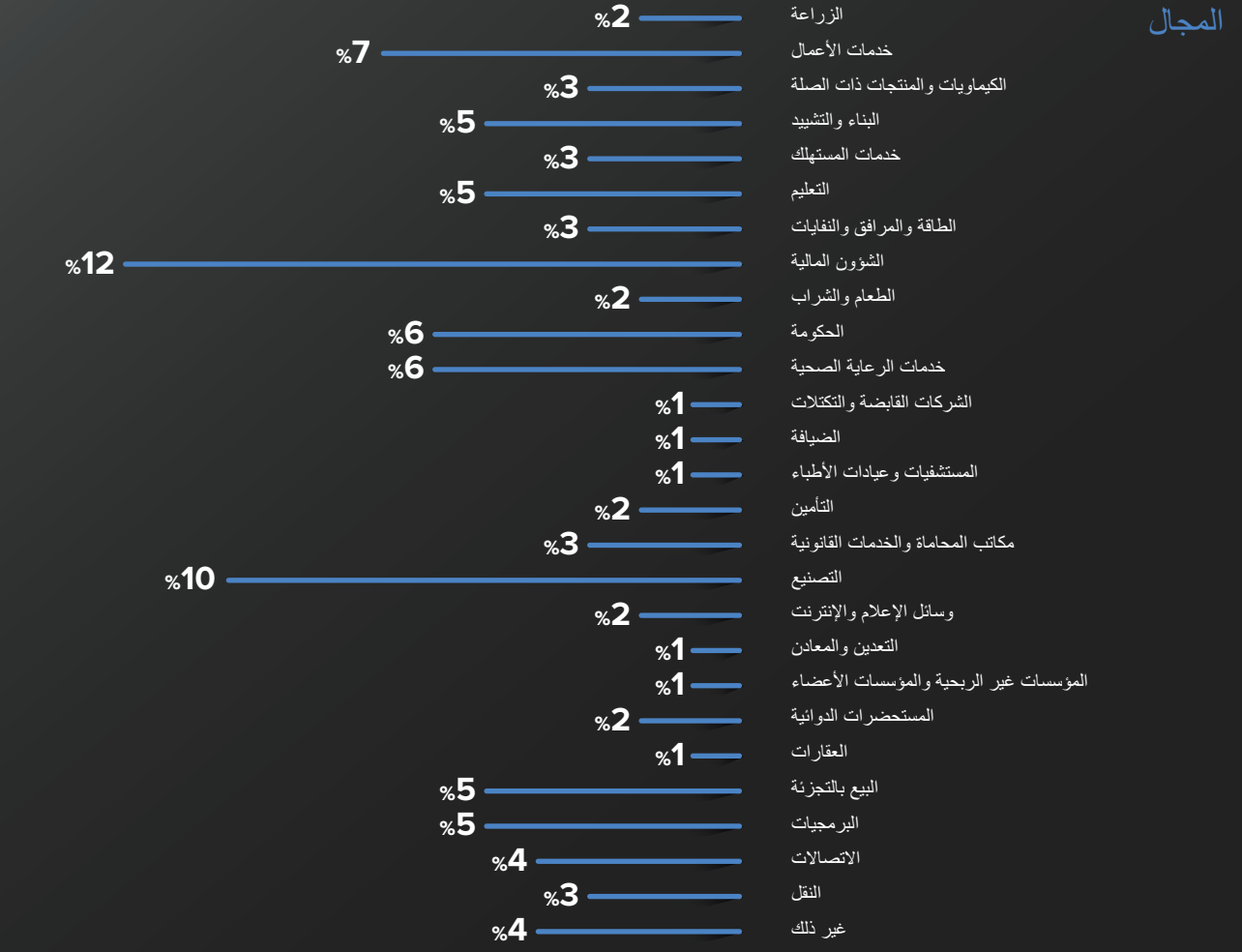
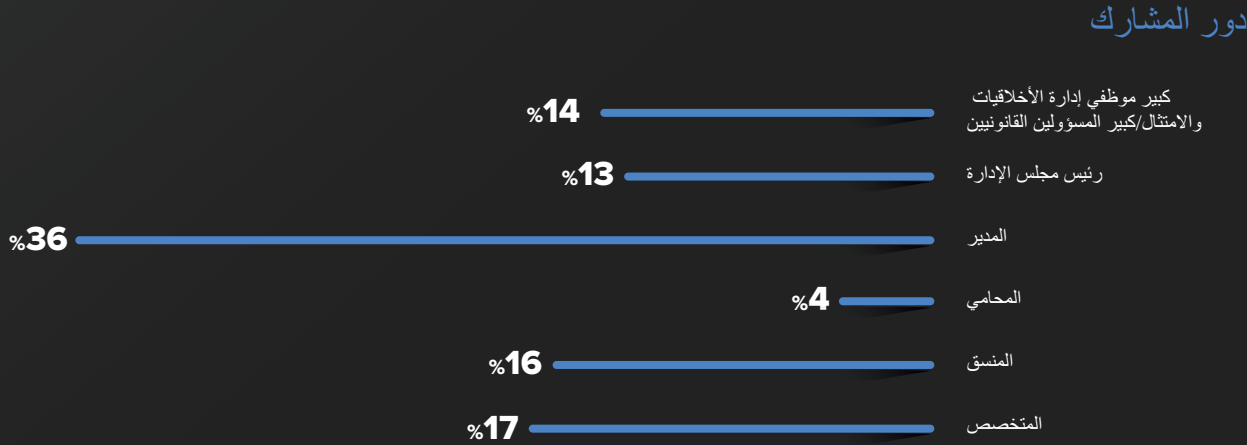
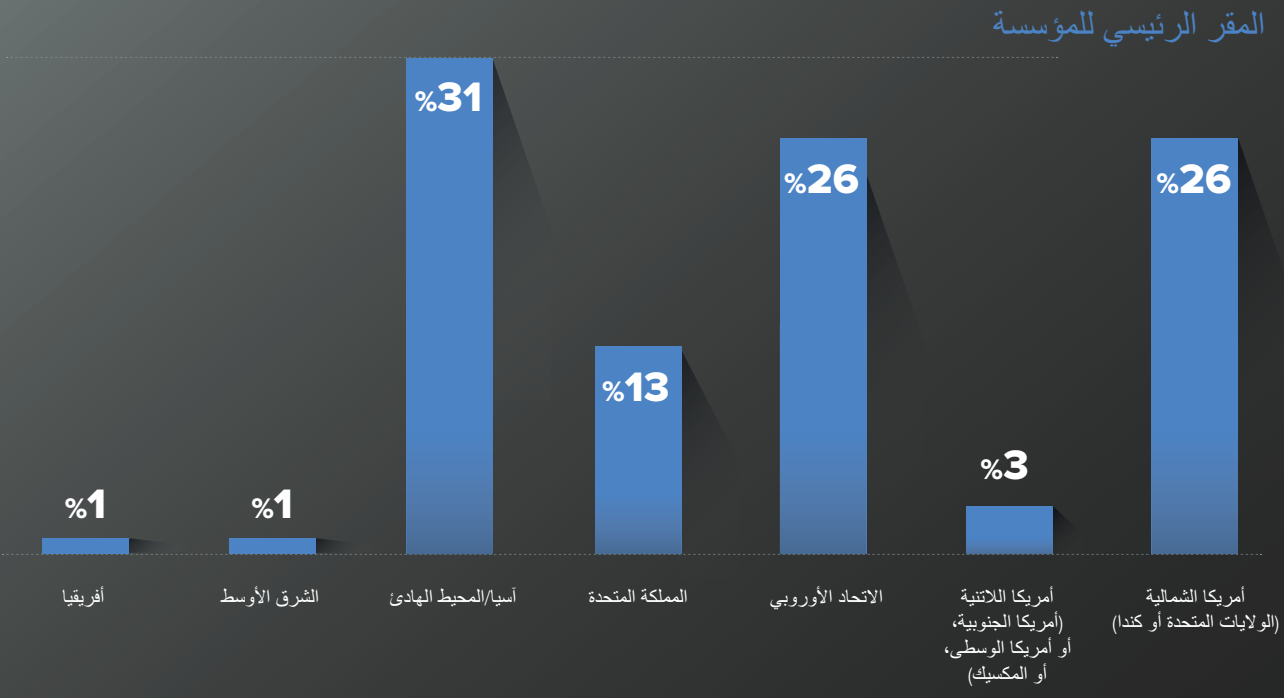


تم اختيار المتخصصين في مجال الأخلاقيات والامتثال
المشاركين في البحث من لجنة بحث عالمية تابعة
لشركة Mmentive. سبق فرز جميع المشاركين في
الاستطلاع للتأكد من أن مسؤوليات العمل تشمل التطوير،
أو المراقبة، أو تنفيذ أهداف الأخلاقيات والامتثال و/أو
القانون، أو السياسات، أو الإجراءات.



نبذة عن تقرير فاعلية برنامج الأخلاقيات والامتثال لعام 2023

التركيبة السكانية للمشاركين



الاستفادة من خبرتنا

lrn.com/contact