

عبدالله فهد السبيعي وشركاه
للمحاماة والاستشارات القانونية والتوثيق

الدليل الإرشادي

لصياغة السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية للمنشآت

الاساس النظري والتطبيقي للحوكمة المؤسسية

إعداد

ريناد السعدون



RENAD ALSEADOON

محمد الحربي



MOHAMMED ALHARBI

مشاري السليمي



MESHARY ALSULAYMI

جدول المحتويات

الموضوعات	ص
الفصل الأول: مقدمة في السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية تعريف السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية وأهميتها في المنشآت	2
الفصل الثاني: المبادئ الأساسية وخطوات صياغة السياسات الداخلية العناصر الأساسية وخطوات إعداد السياسات	4
الفصل الثالث: الإطار التنظيمي وخطوات إعداد اللوائح التنظيمية أنواع اللوائح وخطوات إعدادها واعتمادها	6
الفصل الرابع: العلاقة بين السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية والحوكمة دور السياسات في تعزيز الحوكمة وبناء الثقافة التنظيمية أثر اللوائح التنظيمية على الامتثال وتقليل المخاطر	7
الفصل الخامس: الأخطاء الشائعة في صياغة السياسات الداخلية عدم وضوح الاجراءات والتعارض مع الأنظمة وعدم إشراك العاملين في صياغتها	14

مقدمة

في ظل تنامي الحاجة إلى تعزيز الحوكمة والامتثال داخل بيئات العمل، يأتي هذا الدليل كمرجع عملي استرشادي لصياغة السياسات واللوائح التنظيمية في المنشآت. وقد جاء نتيجة لتعاون إداري وقانوني، مستندين بذلك على الأنظمة السعودية وأفضل الممارسات المهنية، بهدف تمكين المعنيين من إعداد أنظمة داخلية فعالة، والارتقاء بجودة الأداء المؤسسي، والحد من المخاطر، مع توفير أدوات عملية لفهم السياق التنظيمي وتجنب الأخطاء الشائعة.

الفصل الأول: مقدمة في السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية

تعد السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنشآت لضمان حسن سير العمل وفقاً لأنظمة واضحة ومحددة، فهذه الأدوات التنظيمية لا تقتصر فقط على تحديد الإرشادات العامة للسلوكيات والإجراءات داخل المنشأة، بل تمتد لتشمل تحقيق الامتثال القانوني، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وتقليل المخاطر التشغيلية والقانونية التي قد تواجه المنشأة. السياسات الداخلية: وثائق تصف وتحدد قواعد وإجراءات العمل في المنشأة، حيث تُساعد سياسات المنشأة على إدارة الأعمال وتوجيه سلوك الأفراد، فهي تصف وتُحدد الهيكل التنظيمي، والعمليات، وحقوق والتزامات الموظفين وأصحاب العمل. حيث تُعد السياسات أداةً أساسيةً لإدارة المنشأة، وفي الوقت نفسه تُسهم في استقرار النظام، إذ تُحدد الحقوق والتزامات، وتُضفي طابعاً رسمياً ومنهجياً على نظام الإدارة [1]، وتمتاز هذه السياسات بالمرونة، حيث يمكن تعديلها وتطويرها حسب احتياجات المنشأة ومتطلبات السوق.

اللوائح التنظيمية أو لائحة تنظيم العمل: وثيقة رسمية تتضمن التعليمات التي تنظم العلاقة بين المنشأة والعاملين فيها، وتحدد ساعات العمل، وآليات الإدارة والتشغيل، واحترامات السلامة، والإجازات، والممارسات الممنوعة، والعقوبات الخاصة بالمخالفات، تهدف اللائحة إلى تنظيم بيئة العمل وضمان سيرها بشكل منظم ومتوافق مع أنظمة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث يجب إعدادها واعتمادها من الوزارة لضمان خلوها من أي بنود مخالفة للنظام، ثم تُعرض في مكان ظاهر للموظفين [2].

وذلك وفقاً للمادة الثالثة عشرة من نظام العمل التي نصت على: "1- يلتزم كل صاحب عمل بإعداد لائحة لتنظيم العمل في منشأته وفق النموذج المعد من الوزارة، ويجوز للوزير الاستثناء من ذلك.

2- يجوز لصاحب العمل تضمين اللائحة شروطاً وأحكاماً إضافية، بما لا يتعارض مع أحكام هذا النظام ولائحته والقرارات الصادرة تنفيذاً له.

3 - يجب على صاحب العمل أن يعلن لائحة تنظيم العمل وأي تعديل يطرأ عليها في مكان ظاهر في المنشأة أو أي وسيلة أخرى تكفل علم الخاضعين لها بأحكامها".

ويُشترط على المنشآت إعداد لائحة تنظيم عمل بحسب عدد العاملين فيها: إذا كان عدد الموظفين 49 موظفًا أو أقل، يمكن اعتماد اللائحة النموذجية المقدمة من الوزارة أو إعداد لائحة مخصصة.

إذا كان عدد الموظفين أكثر من 49 موظفًا، فيُشترط إعداد لائحة عمل مخصصة لتلائم طبيعة المنشأة، مع الالتزام بالإجراءات والمتطلبات النظامية ذات الصلة.

الفرق الجوهرية بين السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية يكمن في أن السياسات تقدم إرشادات عامة قابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة، بينما تضع اللوائح التنظيمية قواعد صارمة لا يجوز تجاوزها، استنادًا لنصوص نظام العمل ولائحته التنفيذية.

أبرز الفروق بين اللوائح التنظيمية والسياسات الداخلية:

السياسات الداخلية	اللوائح التنظيمية
مجموعة من المبادئ والإرشادات التي يتم تبنيها داخل المنشأة لتنظيم جوانب معينة من العمل	وثيقة رسمية تتضمن التعليمات التي تنظم العلاقة بين المنشأة والعاملين فيها
مُلزمة بموجب اعتمادها من قبل الإدارة داخل المنشأة، وإطلاع العاملين عليها.	مُلزمة بموجب نصوص نظام العمل ولائحته التنفيذية
تحسين أداء المنشأة، وتعزيز الامتثال الداخلي، وتوجيه سلوك الموظفين لأفضل الممارسات.	ضمان الامتثال لنظام العمل ولائحته التنفيذية
يتم تعديلها داخليًا من قبل الإدارة بناء على احتياجات العمل.	يمكن إلغاء اللائحة القديمة واعتماد لائحة جديدة بدلا منها، حيث لا يمكن تعديل لائحة العمل بعد اعتمادها من قبل وزارة الموارد البشرية.
سياسة الشؤون القانونية، سياسة العمل عن بعد، سياسة التطوير والتدريب...	لائحة تنظيم العمل، لائحة الجزاءات، لائحة الحوافز...

وبناء على ما سبق يجدر الإشارة بأن وجود السياسات واللوائح داخل المنشآت يسهم في تعزيز الامتثال القانوني، حيث يساعد على تجنب المخالفات القانونية، وتقليل المخاطر المالية والإدارية، وتعزيز بيئة العمل من خلال وضع قواعد واضحة للسلوك والإجراءات المتبعة في مختلف المواقف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى رضا الموظفين.

الفصل الثاني: المبادئ الأساسية وخطوات صياغة السياسات الداخلية

أولاً: المبادئ الأساسية لصياغة السياسات الداخلية:

تتطلب عملية صياغة السياسات الداخلية الالتزام بمجموعة من المبادئ الواضحة التي تضمن فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث يتعين أن تتضمن كل سياسة العناصر الأساسية اللازمة لضمان وضوحها وشمولها وكفاءتها في التطبيق، وهي:

- 1 مقدمة تحدد الغرض أو الهدف من السياسة.
- 2 نطاق التطبيق الذي يوضح الجهات أو الأفراد المعنيين بها.
- 3 المسؤوليات التي تبين دور كل جهة في تنفيذها.
- 4 الإجراءات التنفيذية التي تحدد كيفية تطبيق السياسة عملياً.
- 5 الجزاءات والمخالفات المترتبة على عدم الالتزام بالسياسة، مع توضيح العقوبات أو التدابير التصحيحية الممكنة اتخاذها.
- 6 صلاحية وآلية تعديل وتحديث السياسة.

وبطبيعة الحال تتنوع السياسات الداخلية وفقاً لطبيعة عمل المنشأة واحتياجاتها التنظيمية، فهناك سياسات الشؤون القانونية التي تتناول تنظيم العقود، والامتثال للأنظمة، وسياسة التعامل مع الدعاوى القضائية والنزاعات، كما توجد سياسات الموارد البشرية التي تتناول إدارة شؤون الموظفين، مثل سياسة التوظيف، والترقيات، وساعات العمل، والإجازات، وتهدف إلى خلق بيئة عمل منظمة وعادلة. بالإضافة إلى ذلك، هناك سياسات التشغيل والجودة التي تحدد معايير تنفيذ العمليات التشغيلية في المنشأة، مثل سياسات إدارة المشاريع وضمان الجودة.

ومما لا شك فيه أن تحديد الحاجة إلى سياسة داخلية جديدة لا يتم بشكل عشوائي، بل يتعين ابتداءً مراجعة الأنظمة والسياسات السارية حاليًا داخل المنشأة لتحديد الثغرات أو الجوانب غير المغطاة تنظيمياً، بعد ذلك تحليل المخاطر التنظيمية والتشغيلية للكشف عن نقاط الضعف التي قد تُعرض المنشأة لمخاطر نظامية أو إدارية، مما يستدعي وجود سياسة تنظم هذا الجانب بشكل دقيق، كما ينبغي تقييم فعالية السياسات المعمول بها حاليًا من خلال مراجعة مدى التزام الموظفين بها، وتأثيرها على بيئة العمل، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وفي حال وجود قصور أو عدم فعالية السياسة، فإن ذلك يشير إلى ضرورة تعديل السياسة الحالية أو استحداث سياسة جديدة.

وتأسيسًا على ما سبق فإن أي سياسة جديدة يجب أن تتسم بثلاثة سمات وهي:



هذه السمات مجتمعة تضمن فعالية السياسة وقدرتها على إحداث أثر إيجابي في بيئة العمل وتحقيق أهدافها.

ثالثًا: خطوات صياغة السياسات الداخلية:

تبدأ عملية صياغة السياسات الداخلية بتحديد الهدف الأساسي من السياسة، حيث يجب أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا ويتماشى مع القيم المؤسسية والاستراتيجية العامة للمنشأة، بعد تحديد الهدف، يتم إعداد المسودة الأولية للسياسة، والتي تشمل جميع العناصر الأساسية التي تم تحديدها إيرادها مسبقًا (في الفصل الثاني) مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة.

بعد إعداد المسودة الأولية، تأتي مرحلة المراجعة والتدقيق، والتي تشمل مراجعة السياسة من قبل الإدارات المختصة، مثل الإدارة القانونية، للتأكد من توافقها مع الأنظمة ثم تقديم المسودة النهائية إلى الإدارة المعنية بالمنشأة لاعتمادها رسميًا. بعد الاعتماد، يتم نشر السياسة داخل المنشأة من خلال وسائل الاتصال الداخلية، مثل البريد الإلكتروني، أو خلال الاجتماعات الدورية، بالإضافة إلى إدراجها في دليل العاملين في المنشأة لضمان اطلاع جميع المعنيين عليها.

ولا تنتهي عملية صياغة السياسة بمجرد نشرها، بل يجب أن يتم تقييمها بشكل دوري لضمان توافقها مع التغييرات والمستجدات النظامية، بالإضافة إلى تقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، بجانب أنه قد تتطلب بعض السياسات تعديلات دورية بناءً على ملاحظات العاملين أو التغييرات التي تستلزمها بيئة العمل.

الفصل الثالث: الإطار التنظيمي وخطوات إعداد اللوائح التنظيمية

تمثل اللوائح التنظيمية حجر الأساس في ضبط العلاقة بين أطراف العمل داخل المنشآت، إذ تشكل الإطار القانوني والإداري الذي يُنظم العلاقة بين أطراف التعاقد وفقًا لنظام العمل، حيث تحدد بوضوح الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف ضمن بيئة العمل

أنواع اللوائح التنظيمية:

أقرت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجين أساسيين للوائح تنظيم العمل في المنشآت، وهما:

أولاً: اللائحة النموذجية لتنظيم العمل

هي لائحة معدة مسبقًا من قبل الوزارة، وتُتاح للمنشآت التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفًا. يمكن اعتمادها إلكترونيًا بشكل فوري، دون الحاجة إلى مراجعة قانونية متخصصة.

يُسمح للمنشآت بإجراء تعديلات بسيطة على اللائحة، مثل:

• تعديل عدد أيام وساعات العمل.

• تحديد أيام الإجازات الرسمية.

• ملاءمة بعض البنود لطبيعة نشاط المنشأة.

خطوات اعتماد اللائحة النموذجية:

1. تسجيل الدخول إلى حساب الأعمال عبر بوابة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2. التوجه إلى الخدمات الإلكترونية واختيار خدمة "لوائح تنظيم العمل".

3. الضغط على "إصدار لائحة تنظيم العمل".

4. اختيار "اللائحة النموذجية" (غير متاحة للمنشآت التي يزيد عدد موظفيها عن 49 موظفًا).

5. تعبئة البيانات المطلوبة، وتحديد نوع التقويم المعتمد.

6. إدخال معلومات الاتصال الخاصة بممثل المنشأة.

7. مراجعة جميع البيانات والتحقق من صحتها.

8. قبول الشروط والأحكام.

9. إرسال الطلب.

ثانيًا: اللائحة المخصصة لتنظيم العمل

تُلزم المنشآت التي يتجاوز عدد موظفيها 49 موظفًا بإعداد لائحة مخصصة تنظم العمل داخل المنشأة بشكل أكثر شمولية. وتتيح هذه اللائحة إدراج بنود إضافية تتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلباته الخاصة، بما لا يتعارض مع نظام العمل السعودي.

ويتعين إعداد اللائحة المخصصة بالتعاون مع مكاتب محاماة ليتولى صياغتها، ثم تُرفع إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لاعتمادها.

خطوات إعداد اللائحة المخصصة:

1. تسجيل الدخول إلى حساب الأعمال عبر بوابة الوزارة.
 2. الدخول إلى الخدمات الإلكترونية واختيار خدمة "لوائح تنظيم العمل".
 3. اختيار "إصدار لائحة تنظيم العمل"، ثم تحديد "اللائحة المخصصة".
 4. إرفاق نسخة مقترحة بصيغة PDF لا يتجاوز حجمها 20 ميجابايت (اختياري).
 5. اختيار مكتب محاماة معتمد من القائمة المتاحة.
 6. تعبئة معلومات الاتصال الخاصة بممثل المنشأة.
 7. مراجعة تفاصيل اللائحة المدخلة.
 8. قبول الشروط والأحكام، ثم إرسال الطلب.
 9. متابعة التواصل مع مكتب المحاماة لاستكمال الإجراءات.
- قد تتواصل الوزارة مع المنشأة خلال فترة المعالجة لأغراض التدقيق أو التحقق. ويجدر التوضيح والبيان أنه يكون إعداد لوائح تنظيم العمل حالياً عبر منصة "قوى" الرقمية، التي أطلقتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتوفير جميع خدمات منظومة العمل في المملكة بشكل موحد وذكي، حيث تمكّن المنصة مختلف أطراف العلاقة العمالية-من موظفين، وجهات حكومية، ومنشآت خاصة- من تنفيذ تعاملاتهم ومتابعتها بشكل آلي وفوري، دون الحاجة إلى أي تعاملات ورقية، مما يعزز من كفاءة الإجراءات ويقلل من الأخطاء البشرية.



الفصل الرابع: العلاقة بين السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية والحوكمة

ابتداءً ما هي الحوكمة؟

عرفتها وزارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات اللازمة تطبيقها لضمان درجة عالية من الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمتابعة ووضوح الصلاحيات والحقوق والواجبات [3].

الحوكمة (Governance) ببساطة هي التنظيم، وهي الطريقة التي تُدار بها المنشآت لتحقيق أهدافها، من خلال وضع أنظمة واضحة للمساءلة، الشفافية، توزيع المسؤوليات، واتخاذ القرار، تهدف الحوكمة إلى التأكد من أن جميع العمليات داخل المنشأة تسير وفق معايير عادلة ومنظمة، بما يحقق الكفاءة ويمنع الفساد ويقلل من المخاطر.

تُعد السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية أدوات رئيسية في ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المنشآت، فهي لا تكتفي بتنظيم الأعمال والإجراءات اليومية، بل تلعب دورًا استراتيجيًا في دعم الامتثال، وتحقيق الشفافية، وتقليل المخاطر المحتملة، ويعزز هذا التكامل بين السياسات واللوائح منظومة الحوكمة المؤسسية من خلال هيكله العلاقة بين الأطراف المعنية ووضوح المسؤوليات والحقوق والواجبات، وبناء ثقافة تنظيمية متينة من خلال تعزيز قيم مثل النزاهة، العدالة، المساواة، والتنوع، وهي جميعها عناصر جوهرية في الحوكمة.

أولاً: دور السياسات الداخلية في تعزيز الحوكمة وبناء الثقافة التنظيمية

تلعب السياسات الداخلية دورًا محوريًا في بناء بيئة تنظيمية مستقرة ومستدامة، فهي تحدد القواعد العامة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وترسخ ثقافة المساءلة والانضباط والشفافية، ومن أبرز مظاهر ارتباط السياسات الداخلية بالحوكمة:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات: من خلال سياسات واضحة، يمكن تحديد من المسؤول عن كل قرار أو إجراء، مما يمنع التضارب في المهام ويعزز المساءلة.
- تحقيق الشفافية: السياسات تضمن وضوح الإجراءات والقرارات، مما يُمكن أصحاب المصلحة من فهم كيفية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- تعزيز الامتثال: حيث تساعد السياسات الموظفين على الالتزام بالأنظمة واللوائح من خلال سن سياسات واضحة ومتوافقة مع متطلبات الامتثال النظامي.
- بناء ثقافة تنظيمية متينة: من خلال تعزيز قيم مثل النزاهة، العدالة، المساواة، والتنوع، وهي جميعها عناصر جوهرية في الحوكمة.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية وأثر السياسات الداخلية في الإسهام في بنائها

تُعد السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية البنية التحتية غير المرئية لأي منشأة، وهي في جوهرها مرآة للثقافة التنظيمية القائمة، كما أنها أداة لصناعتها وتوجيهها. وعند صياغة السياسات، لا يكفي الاكتفاء بضبط الإجراءات وتحديد المسارات، بل ينبغي إدراك البعد الثقافي المتولد عن كل بند يُعتمد، وكل توجيه يُسن، لأن السياسات ليست محايدة بطبيعتها، بل تُنتج سلوكًا، وتغرس قناعة، وتُشكّل بيئة.

فالثقافة التنظيمية لا تُبنى من الخطاب الإداري فقط، بل من القرارات المتكررة، والسياسات المعلنة، وطريقة تطبيقها. وهنا تتجلى أهمية أن تكون السياسات الداخلية مكتوبة بلغة واضحة، متوازنة، منبثقة من واقع المنشأة، وقادرة على تحقيق أربعة مرتكزات رئيسية لبناء ثقافة تنظيمية صحية:

1. الانضباط المؤسسي من خلال تحديد المسؤوليات
تُسهّم السياسات في ترسيخ بيئة عملية قائمة على وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات،
ما يمنع التداخلات، ويُغلق الثغرات التنظيمية، ويؤسس لمبدأ المحاسبة لا الاتهام،
والتفويض لا التسبب.

2. الشفافية والعدالة في التطبيق
عندما تُطبق السياسات بعدالة وبدون استثناءات، فإنها تُغذي ثقافة تنظيمية تؤمن
بالإنصاف، وتعيد الثقة في النظام، وتقلل من الاعتماد على العلاقات الشخصية أو
القرارات المزاجية.

3. التماسك المؤسسي من خلال لغة موحدة للسلوك
تصبح السياسات المرجع اليومي لسلوك العاملين داخل المنظمة، حيث تصنع لغة إدارة
موحدة، وتؤطر ما يُقبل وما يُرفض، ما يرفع من مستوى التجانس التنظيمي ويوجّه
السلوك نحو الأهداف المؤسسية.

4. الامتثال الواعي لا الإلزام
السياسات الفعّالة تُصمّم لتكون مفهومة وسهلة التطبيق، ما يُعزز الالتزام الطوعي
بها، ويجعل الامتثال نابعًا من القناعة المؤسسية لا من الضغط أو الخوف، وهو ما
ينعكس على الاستدامة السلوكية ويُخفف العبء الإشرافي على الإدارة.

كما أن المشاركة الفاعلة للعاملين في مراجعة أو اقتراح السياسات، وما يُصاحب ذلك
من تدريب وتهيئة على مستوى الامتثال، يُعزّز الشعور بالانتماء، ويجعل من السياسات
عنصر تمكين لا أداة تقييد.

ولأجل ذلك، فإن على من يصوغ السياسات أن ينظر إليها لا كإجراء تنظيمي منعزل، بل
كرافعة ثقافية تؤثر في بيئة العمل، والمخرجات، والسلوكيات، والعلاقات المهنية.
فكل بند يُكتب هو رسالة ثقافية تُضاف إلى نسيج المنظمة.

السياسات التي تُصاغ برؤية شاملة، وتُبنى على الحوكمة، وتتمشى مع القيم
المؤسسية، تتحول إلى أدوات فاعلة في تشكيل ثقافة عملية منتجة، تحفظ التوازن
بين الضبط الإداري والمرونة التشغيلية، وتُحقق الاتساق بين الاستراتيجية والسلوك
اليومي في المنشأة.

ثالثاً: أفضل الممارسات في تطبيق الحوكمة من خلال السياسات واللوائح

لضمان تحقيق الحوكمة الفعالة من خلال السياسات واللوائح، يُنصح بتبني مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

1.المواءمة بين السياسات واللوائح التنظيمية والحوكمة العامة في المنشأة، للتأكد من انسجامها مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

2.إشراك أصحاب المصلحة الداخليين عند إعداد السياسات، لضمان شموليتها وواقعيتها وسهولة الالتزام بها.

3.توثيق الملاحظات التشغيلية ومراجعة وتحديث السياسات واللوائح بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للمتغيرات التنظيمية، والنظامية، والتحسين والتعديل وفقاً للملاحظات التشغيلية.

4.اطلاع العاملين على السياسات واللوائح التنظيمية والتدريب من خلال إقامة ورش عمل ودورات تعريفية؛ لضمان فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم، وتعزيز الالتزام بالتوجيهات التنظيمية.

أو ما يسمى بـ (Compliance Training) التدريب على الامتثال، حيث يتعين على المنشآت تدريب العاملين على السياسات واللوائح التنظيمية والأنظمة ذات الصلة بعمل المنشأة لما له من أثر بالغ على فعالية سير أعمالها باحترافية ونظامية، حيث يساهم رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الالتزام بالأنظمة والسياسات في جعلهم شركاء فاعلين في تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر داخل المؤسسة، مما يُعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات المحتملة. إضافةً إلى أن تدريب الموظفين على الامتثال يُساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لأهداف المنشأة واتباع سلوكيات مهنية ملائمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية؛ إذ إن الموظفين الذين يتمتعون بالانضباط الذاتي يحتاجون إلى إشراف أقل من قبل الإدارة، ما يُوفر الوقت والجهد ويُحسّن من كفاءة بيئة العمل[4].

5.الاستفادة من الأنظمة الرقمية لتسهيل عمليات التوثيق، والمراجعة، والتطبيق، والمتابعة.

تساهم هذه الممارسات مجتمعة في بناء منظومة متكاملة من السياسات واللوائح التي تدعم الحوكمة، وتضمن بيئة عمل صحية، شفافة، ومستدامة، تكون فيها المسؤولية واضحة، والمخاطر محدودة، والقرارات مؤسسية مبنية على أسس تنظيمية متينة.

لمودج استرشادي لسياسة الإبلاغ عن المخالفات:

أولاً: الغرض من السياسة:

تهدف هذه السياسة إلى وضع آلية تتيح للعاملين في المنشأة أو أصحاب المصلحة معرفة الإجراءات التي يتم اتباعها في تقديم شكاوهم أو الإبلاغ عن الممارسات الخاطئة من خلال خلق قنوات اتصال آمنة بين المبلِّغ والمؤسسة لاستقبال ومعالجة البلاغات في المنشأة عن أي انتهاكات ارتكبت أو ترتكب أو على وشك أن ترتكب بغرض مكافحة الاحتيال والاختلاس وقضايا الفساد والسلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي أو غير المهني.

ثانياً: نطاق تطبيق السياسة:

تطبق هذه السياسة على جميع العاملين والإدارات المختصة وأصحاب المصلحة في عمليات تلقي ومعالجة البلاغات في المنشأة.

ثالثاً: الأنظمة ذات الصلة:

تُطبق جميع الأنظمة واللوائح والتعليمات ذات الصلة المعتمدة في المملكة العربية السعودية وفي المنشأة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

1- نظام الإجراءات الجزائية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (2/م) بتاريخ 22 / 1 / 1435 ولوائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (142) بتاريخ 21 / 3 / 1436هـ.

2- نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة المصادق عليه بالمرسوم ملكي رقم (م/79) وتاريخ 10/9/1442هـ.

3- نظام حماية المبلغين والشهود والخبراء والضحايا المصادق عليه بالمرسوم الملكي (م/148) وتاريخ 8/8/1445هـ.

رابعاً: المخالفات

تشمل المخالفات التي يجب الإبلاغ عنها - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

1. التهديد: أي قول أو فعل يصدر من فرد تجاه آخر يثير الخوف في نفسه من احتمال وقوع ضرر عليه أو على ممتلكاته أو على من تربطه بهم علاقة، مع توافر اعتقاد غالب بأن مصدر التهديد قادر فعلياً على تنفيذ ما يهدد به، ويكون ذلك بقصد تحقيق أهداف معينة.

2. التحرش: كل سلوك لفظي أو فعلي أو إشاري يحمل إيحاءً جنسياً، يصدر من شخص نحو آخر، ويمس جسده أو كرامته أو يخل بحيائه، بأي وسيلة كانت، بما في ذلك الوسائل التقنية الحديثة.

3. التعدي اللفظي: أي كلام مسيء يصدر من شخص تجاه آخر، مثل الشتائم، السباب، اللعن، أو التعليقات الجارحة.

4. التعدي الجسدي: كل فعل متعمد من شخص تجاه شخص آخر يؤدي إلى اتصال جسدي بغرض إحداث أي نوع من أنواع الضرر الجسدي، على سبيل المثال: الضرب، أو الدفع.

5. تعارض المصالح: كل حالة تؤثر فيها مصلحة خاصة للشخص أو لغيره، مادية أو معنوية، مباشرة أو غير مباشرة، حالة أو محتملة، في موضعيته أو حياديته في اتخاذ قرار أو إبدائه رأياً له علاقة بوظيفته.

6. الفساد المالي والإداري: أي استغلال غير مشروع للموارد المالية وغير المالية أو التنظيم الإداري في المنشأة.

7. مخالفة الأنظمة واللوائح والتعليمات والسياسات واجبة الاتباع وفقاً لنطاق عمل المنشأة.

خامساً: التزامات المنشأة تجاه منسوبيها:

1. حث منسوبيها وأصحاب المصالح على التبليغ عن أي مخالفة متعلقة بالمنشأة.
2. توعية وطمأنة منسوبي المنشأة وأصحاب المصالح عن سرية هوية المُبلِّغ والمعلومات المتضمنة في البلاغ في كافة مراحل المعالجة التي يمر بها البلاغ.
3. توفير الحماية لمقدمي البلاغات من أي إجراء ضده.

سادساً: التزامات المُبلِّغ عن المخالفة:

1. تحري المصادقية في الإبلاغ قدر المستطاع وذلك بتجنب الاشاعات والمزاعم غير المستندة على أساس حقيقي.
2. سرعة الإبلاغ عن المخالفة.
3. تجنب البلاغات الكيدية لغرض تشويه سمعة الآخرين أو الإيقاع بهم أو الانتقام أو زعزعة الثقة في المؤسسة أو منسوبيها أو أصحاب المصالح.
4. تحمل مسؤولية الادعاءات الكيدية إذا ثبتت لغرض تشويه سمعة، أو إلحاق الضرر بالمنشأة، أو أحد منسوبيها أو أصحاب المصالح.
5. إيضاح كافة التفاصيل ذات العلاقة بالبلاغ قدر المستطاع وإرفاق كل ما من شأنه إعطاء تفاصيل وأدلة عن المخالفة ما أمكن.

سابعاً: قنوات تلقي البلاغ:

1. الموقع الإلكتروني: إضافة رابط الصفحة....
 2. البريد الإلكتروني: إضافة البريد الإلكتروني الخاص باستقبال البلاغات....
 3. الحضور إلى المقر: إضافة العنوان....
- أو أي وسيلة أخرى تحددها المنشأة

ثامناً: البيانات اللازم توافرها في البلاغ:

1. اسم المُبلِّغ.
2. اسم المبلِّغ عنه، وبيانات التواصل معه في حال توفرها.
3. وصف الواقعة التي ورد عليها البلاغ وصفا كاملا وواضحا، والمعلومات أو الوثائق أو الأدلة حول الأعمال أو الممارسات التي تشكل مخالفة لأي من أحكام النظام ولوائحه التنفيذية.

تاسعاً: التزامات المنشأة عند تلقي البلاغ:

1. التعامل مع أي بلاغ بالجدية اللازمة مهما كانت طبيعة البلاغ أو معلوماته أو حجم تأثيره وأهميته، وبذل العناية اللازمة للتحقق من صحته.
2. اتخاذ كافة الإجراءات التي من شأنها حماية المُبلِّغ وعدم الإضرار به.
3. إفادة المُبلِّغ عن استلام بلاغه.
4. اتخاذ الإجراءات اللازمة للمخالفة في حال ثبوتها.
5. مراعاة مصلحة منسوبيها وأصحاب المصالح.
6. إحالة البلاغات الى الجهة المختصة في أعمال الضبط والتحقيق سواءً داخل المؤسسة أو خارجها.
7. حفظ البلاغات والوثائق ذات العلاقة بها من تسجيلات وفقاً للأنظمة والتعليمات.
8. عدم الإفصاح عن أية معلومات بشأن الشخص المُبلِّغ عن المخالفة، ويستثنى من ذلك الجهات المختصة، كجهات التحقيق والجهات القضائية.

عاشراً: البلاغ عن واقعة غير صحيحة:

للمنشأة الحق في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات تجاه من بلغ عمداً وبسوء نية عن واقعة غير صحيحة.

الحادي عشر: حق المجني عليه بتقديم بلاغ للجهات المختصة:

لا يخل معالجة البلاغ داخل المنشأة بحق المجني عليه في تقديم بلاغ للجهات المختصة حسب أنظمة المملكة ذات العلاقة بموضوع المخالفة.

الثاني عشر: مراجعة وتعديل السياسة:

تتم مراجعة هذه السياسة وتُعدّل بناءً على ما يصدر من تعليمات تنظيمية أو بناءً على اقتراح من الإدارة المعنية، ولا يُعدّ التعديل سارياً إلا بعد اعتماده من الإدارة العليا.

الأخطاء الشائعة في صياغة السياسات:

على الرغم من أهمية السياسات الداخلية واللوائح التنظيمية في إدارة المنشآت وضمان الامتثال القانوني، إلا أن هناك عددًا من الأخطاء الشائعة التي قد تؤدي إلى ضعف فعاليتها وتسبب تحديات كبيرة عند تنفيذها، حيث يمكن أن تنشأ هذه الأخطاء نتيجة لعدم الاهتمام بتفاصيل الصياغة أو لعدم اتباع منهجية واضحة ومدروسة في إعدادها، فيما يلي تحليل مفصل لهذه الأخطاء وكيفية تجنبها:

1- عدم وضوح الإجراءات

يُعد الغموض في السياسات واللوائح من أبرز الأخطاء التي تؤدي إلى سوء الفهم والتطبيق غير الصحيح، فعندما تكون الإجراءات غير محددة بعبارات واضحة ودقيقة، فقد يواجه الموظفون صعوبة في تطبيق مهامهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم؛ لعدم الدقة في بيان المسؤوليات والإجراءات التي يتعين القيام بها لتنفيذ السياسات.

2- التعارض مع الأنظمة واللوائح

أحد أكبر المخاطر التي قد تواجه المنشآت عند صياغة السياسات واللوائح هو عدم توافقها مع الأنظمة واللوائح المحلية المعمول بها، مما قد يؤدي إلى فرض عقوبات نظامية على المنشأة، بالإضافة إلى التشكيك في مصداقيتها والتسبب في أضرار مالية وإدارية جسيمة. على سبيل المثال، إذا تضمنت سياسة الموارد البشرية بندًا ينص على أنه "يجوز للمنشأة إنهاء عقد العامل بأي حال من الأحوال وفقًا لسلطتها التقديرية"، ففي ذلك مخالفة صريحة لنصوص نظام العمل التي تشترط وجود أسباب محددة ومبررة لإنهاء عقد العامل.

لتجنب هذا الخطأ، يتعين أن تمر جميع السياسات واللوائح بمراجعة قانونية دقيقة قبل اعتمادها، وذلك لضمان توافقها مع الأنظمة واللوائح المحلية، كما يُفضل الاستعانة بمستشارين قانونيين متخصصين أثناء عملية الصياغة، مع إجراء تحديث دوري للسياسات واللوائح لضمان استمرار توافقها مع أي تغييرات في الأنظمة.

3- عدم إشراك العاملين في صياغتها

تُعد السياسات واللوائح الأكثر نجاحًا تلك التي يتم صياغتها بالتشاور مع العاملين المعنيين بها بشكل مباشر، لأنه عندما يتم وضع السياسات بطريقة مستقلة بشكل كامل دون أخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف الامتثال لها أو حتى مقاومتها من قبل العاملين في المنشأة لعدم قابلية تطبيقها أو واقعيته بالنسبة لأعمالهم المنوطين بها وغيرها من الأسباب، فعلى سبيل المثال إذا قامت الإدارة بوضع سياسة جديدة لتنظيم العمل عن بُعد دون استشارة الفرق التي تعمل فعليًا بهذه الطريقة، فقد تتضمن السياسة شروطًا غير واقعية أو تحديات قد تؤثر سلبيًا على الإنتاجية.

إضافةً إلى ذلك أن عملية إسهام الموظفين في سن السياسات من خلال المقترحات وأخذ الآراء يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، لأنه يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وليسوا مجرد منفذين للإجراءات المفروضة عليهم، كما أن هذه الممارسات تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنشأة.

ختامًا ... إن بناء منظومة داخلية من السياسات واللوائح التنظيمية لا يُعد ترفًا إداريًا، بل هو ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات العصر ومتطلبات الامتثال. وكل منشأة تسعى للاستدامة والتميز لا بد أن تجعل من الحوكمة لهجًا، ومن السياسات واللوائح أدوات لتحقيقها.

إن صياغة هذه الوثائق لا تكتمل بمجرد الكتابة، بل تبدأ فعالياتها الحقيقية عند التطبيق، والتقييم، والتحديث المستمر. لذا؛ فإن هذا الدليل يُمثل خطوة أولى نحو ترسيخ ثقافة تنظيمية متزنة، تجمع بين الالتزام والمرونة، وبين الامتثال والابتكار، ضمن إطار مهني راسخ ومنظومة حوكمة فاعلة.



تم إعداد هذا الدليل لأغراض مهنية استرشادية، ولا يُعد وثيقة إلزامية أو مرجعًا قانونيًا معتمدًا بذاته، ونسأل الله أن يُسهّم هذا الدليل في دعم صنّاع القرار، وأهل الاختصاص، في مسيرتهم نحو منشآت أكثر كفاءة، وأعلى التزامًا، وأقوى قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

إعداد

ريناد السعدون

 [RENAD ALSEADOON](#)

محمد الحربي

 [MOHAMMED ALHARBI](#)

مشاري السليمي

 [MESHARY ALSULAYMI](#)