

# كومبارتاموس: بناء ثقافة مؤسسية حول الميثاق الأخلاقي

ظلت أخلاقيات العاملين في قلب الثقافة المؤسسية لبنك كومبارتاموس منذ إنشائه. وقد بدأ كومبارتاموس كمنظمة غير حكومية في 1990، بتقديم القروض للنساء من أصحاب المشروعات متناهية الصغر في المكسيك. وبحلول عام 2006، تحولت المؤسسة من منظمة غير حكومية إلى بنك تجاري. وعلى الرغم من أن لديه الآن 1.2 مليون عميل، وزاد عدد العاملين إلى أربعة أضعاف تقريباً ليصل إلى نحو 6000 موظف، فقط احتفظ البنك على الدوام بروح الثقافة المؤسسية.

وضع كومبارتاموس ميثاق أخلاقي رسمي في 2004. يعد الميثاق وثيقة شاملة تناول العديد من مبادئ الحملة الذكية لحماية العملاء، بما في ذلك السلوك الأخلاقي، وممارسات التحصيل الملائمة، وسرية معلومات العملاء. يقوم الميثاق على مجموعة من ست قيم مؤسسية، تتضمن المسؤولية، والاهتمام، والربحية، وروح الفريق، والخدمة. في القلب من هذه القيم يكمن الشخص والفكرة أن كل شخص، سواء كان موظف أو عميل، ذو قيمة لكل المتكامل.

إلا أن الميثاق الأخلاقي لا يحقق سوى القليل من الأثر ما لم تتخذ المؤسسة خطوات لضمان مأسسته بالكامل. لذا، فبعد تبني الميثاق بفترة وجيزة، وضع كومبارتاموس مجموعة من الممارسات الجيدة المترابطة التي حولت الميثاق إلى وثيقة حية داخل المؤسسة.

## تعيين العاملين وتدريبهم يؤكد على القيم والأخلاق

يبدأ كومبارتاموس التزامه بالسلوك الأخلاقي للعاملين من لحظة التعيين والتوجيه. يجري خبراء الموارد البشرية اختبارات نفسية خلال عمليات التعيين لقياس الملائمة بين قيم المرشح وقيم المؤسسة.

## المذكرات الذكية تحويل المبادئ إلى ممارسات

العدد الثاني، مارس 2010

يبدأ السلوك الأخلاقي للعاملين من رأس المؤسسة، من خلال الالتزام من قبل الإدارة العليا. عندما يدمج هذا الالتزام بنجاح في استراتيجية المؤسسة ونظمها، فإنه ينتشر في المؤسسة. إن الكيفية التي تعامل بها المؤسسة موظفيها وبناء ثقافتها يؤثر بشكل مباشر على كيفية معاشة العاملين لقيم المؤسسة ومعاملة عملائهم.



القيم الأساسية الستة  
في كومبارتاموس.

يستقي بنك كومبارتاموس ميثاقه الأخلاقي من ست قيم أساسية. الشخص هو القيمة الأساسية، ويدعم التزام المؤسسة بتحسين حياة الأشخاص المسؤولين، والاهتمام، والربحية، وروح الفريق، والخدمة. وبعد فترة وجيزة من وضع الميثاق الأخلاقي، أنشأ كومبارتاموس إدارة لمراجعة ومتابعة ومأسسة الميثاق داخل المؤسسة. ونتيجة لذلك، يتضح تأكيد البنك على السلوك الأخلاقي في أرجاء المؤسسة.



ويظل الميثاق هاماً لما بعد التدريب أيضاً، حيث أن جميع الموظفين يجب أن يجتازوا اختبار سنوي لإعادة الاعتماد. ويتاح التدريب عبر الإنترنت لأولئك الذين لم يجتازوا الاختبار. إذا فشل موظف ما في إعادة الاعتماد بنجاح، يتلقى الموظف ومشرفه عقاباً إدارياً.

ولتوسيع نطاق وشمول التدريب على الميثاق، ومواصلة تعزيز التزام البنك بدعم الأخلاق المؤسسية، أنشأ كومبارتاموس 14 مركزاً لتدريب العاملين في 2008.

### الحفاظ على حياة الثقافة الأخلاقية

كوسيلة أخرى لتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، أنشأ كومبارتاموس إدارته الخاصة للأخلاق والقيم. من بين مهام هذه الإدارة، اختيار والحفاظ على شبكة من 50 "من حماة روح المؤسسة"، يتم اختيارهم لأنهم يمارسون فلسفة كومبارتاموس (الرسالة، والرؤية، والقيم) في حياتهم اليومية، ويجعلونها واقعاً من خلال قيادتهم، ويخدمون خدمة متميزة، ويمارسونها باتساق. كما أنهم يعملون

بمجرد اختياره، يحصل المعين حديثاً على تدريبات وتوجيهات معمقة بشأن الميثاق. ومن الجوانب المكتملة لعملية التوجيه، الأمثلة الملموسة للمعضلات الأخلاقية، وتتماشى هذه الأمثلة مع المنصب الذي سيشغله الموظف الجديد. يتعرف الموظفون الجدد على السلوكيات المقبولة وغير المقبولة من خلال لعب الأدوار والمناقشات. ويستمتع المعينون الجدد إلى معضلات أخلاقية واقعية واجهها العاملون في البنك ويناقدون "طريقة كومبارتاموس" في التعامل مع تلك المواقف.

عندما يبدأون التوجيه، يوقع الموظفون الجدد على خطاب موافقتهم على الميثاق الأخلاقي. وفي نهاية فترة التدريب لمدة ثلاثة أشهر، يجب أن يكون كل موظف معتمد في الميثاق الأخلاقي. يطلب من الموظفين اجتياز اختبار عن الميثاق والحصول على درجة 80 بالمائة على الأقل. ولا تسري العقود الدائمة إلا بحصول العاملين على تلك الدرجات.

لسنوات طويلة في البنك، مما يعزز مصداقيتهم. ويعملون كنماذج للثقافة المؤسسية، ويعلون هذه الروح خلال المسار العادي للعمل. وكجزء من التدريب، يجتمع كل من الموظفين الجدد مع واحد من الحماة، والذي يعمل كمدرّب ويرد على الأسئلة والاستفسارات.

كما اتخذت إدارة الأخلاق والقيم في كومبارتاموس خطوة أكبر من خلال ضمان أن دليل العاملين يقدم تفاصيل السياسة الواضحة للأداء المتوقع وعقوبات انتهاك الميثاق الأخلاقي. وبشكل عام، فقد أنجز البنك مهمة رائعة في تحويل سياساته إلى ممارسات، وقد وضع تقرير Súper Empresas لعام 2009 بنك كومبارتاموس في المرتبة الثانية ضمن 50 مؤسسة "لتنفيذ السياسات".

### لتعزيز السلوك الأخلاقي، عاملوا الموظفين جيداً

يظهر كومبارتاموس التزامه بالمفهوم المدمج للشخص الكامل من خلال معاملته للموظفين. ويقدم البنك مزايا رائعة، على سبيل المثال، إجازات إضافية للأحداث الحياتية وجمعيات للاذخار والقروض للموظفين. كما يضع الأولوية للمرشحين الداخليين للترقيات لمناصب الإدارة العليا. تيسر هذه الممارسة النمو المهني للموظفين وتقلل التعيين الخارجي في المستويات العليا، مما يساعد على التزام الموظفين بقيم كومبارتاموس داخل المؤسسة.

وقد أثبتت هذه الممارسات فعاليتها في خلق روح من الثقافة المؤسسية بين العاملين في البنك وكذلك شعور بالانتماء داخل المؤسسة. ويجري كومبارتاموس دراسة سنوية لتقييم بيئة العمل، وأوضحت دراسة 2008 أن 90% من العاملين شعروا أن الميثاق الأخلاقي منحهم شعوراً بالرفاه والحماية.

## أساسيات ...

### بناء ثقافة أخلاقية في بنك كومبارتاموس

1. تتسق إجراءات تعيين الموظفين مع الفلسفة المؤسسية. ويتم اختبار "ملائمة القيم" بين المرشحين والمؤسسة خلال عملية التعيين.
2. يشرح التدريب التوجيهي للعاملين الميثاق الأخلاقي وقيم المؤسسة. ويستخدم أمثلة من خبرات العاملين ولعب الأدوار للتدريب على الاستجابات الملائمة، وتعزيز الربط بين الأخلاقيات والممارسات.
3. يلتزم جميع العاملين الجدد باحترام الميثاق من خلال توقيع خطاب موافقة ويخضعون لإعادة الاعتماد السنوية الإلزامية.
4. تتناول المراسلات الداخلية بشكل دوري الميثاق الأخلاقي والقيم المؤسسية، مع التأكيد على كيفية أن ذلك يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة.
5. تضع أدلة العاملين توقعات واضحة للأداء الأخلاقي، وسياسات التقارير، وعقوبات الانتهاكات.
6. يعمل "حماة روح المؤسسة" كنماذج تحتذى.
7. تتمتع لجنة الأخلاقيات بصلاحيات الإشراف على جميع المشكلات ذات الصلة بالأخلاقيات، وتنفيذها، وتقديم الحلول لها.
8. تضع تقييمات الأداء الأخلاقيات في الحسبان بالنسبة للمكافآت، والحوافز، وغيرها من التعويضات المرتبطة بالأداء.
9. يبدأ السلوك الأخلاقي من القمة، مع إلزام الإدارة بالميثاق ويطلب من مجلس الإدارة الموافقة على المراجعات السنوية له.



إضرار ذلك الغش بمصالح العميل، تقدم المؤسسة المشورة للعميل في بداية العملية القانونية.

### القيم القوية تحقق مزايا مؤسسية

في كومبارتاموس، يحفظ الدمج المستمر للميثاق الأخلاقي في الثقافة المؤسسية تركيز المؤسسة على الشخص، بما يحقق مزايا للمؤسسة وللعميلين ويؤدي إلى نتائج إيجابية للعملاء أيضاً:

- التوجيه والتدريب على الميثاق، بالإضافة إلى الدعم الداخلي من الحماية، يساعد في خلق شعور بالهوية المؤسسية.
- يساعد استيعاب الموظفين للسلوك المقبول والمحظور ونظام الشكاوى الداخلية في تقليل مخاطر الغش وتعزيز خدمة المصالح المشتركة للبنك والعملاء.
- تنهي الإرشادات الشفافية بشأن ممارسات التحصيل المقبولة حدوث انتهاكات.
- يساعد التفسير الواضح لأعراف استخدام المعلومات في حماية خصوصية العملاء.



### متابعة الميثاق وتطبيقه

ساعد بناء الثقافة الأخلاقية للعاملين التي تؤكد على السلوك المتوقع في منع كومبارتاموس لانتهاكات ميثاقها الأخلاقي. إلا أنه، وكما هو الحال في أي مؤسسة، ستحدث انتهاكات، لذا فإنه إلى جانب تعزيزه للسلوك الجيد، يطبق كومبارتاموس برنامج قوي للمتابعة والتطبيق. تعمل إدارة الأخلاقيات والقيم بالبنك بالتعاون مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لضمان أن جميع الموظفين في جميع المستويات يتبعون الميثاق. ويشجع البنك على الإبلاغ، لتتبع الفساد وانتهاكات الميثاق. ويتلقى العاملون التعليمات بشأن كيفية استخدام ذلك النظام للإبلاغ، ومن يجب استشارته، والشدة التي ينظر بها إلى ادعاءات الانتهاكات الأخلاقية.

وفقاً لشدة الانتهاكات، يمكن أن تتضمن العقوبات: التحذيرات الشفهية والمكتوبة، وخفض مكافآت الأداء، وخفض احتمالات الترقية، والرفد المؤقت، والرفد، وتوجيه التهم القانونية. ينتج عن الانتهاكات الأكثر خطورة إنهاء التوظيف وفقاً لقانون العمل. وتوضح هذه التدابير الجدية التي يحمي بها كومبارتاموس ميثاقه الأخلاقي.

في حالات الغش، تنص سياسة كومبارتاموس على مقاضاة الموظفين السابقين بتهم خرق عقود عملهم. وفي حال

لمزيد من المعلومات، يمكن الاتصال بكلوديا برينا على:

[cbrena@compartamos.com](mailto:cbrena@compartamos.com)

إعداد: كارا فورستر

مع شكر خاص لألكسندرا آن دا سيلفا ونيك وولف لمساعدتهما القيمة.



وضع العملاء في المقدمة في مجال التمويل الأصغر