



# دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية





# دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية

الجمعية المصرية لشباب الأعمال هي جمعية أهلية تم إنشائها عام ١٩٩٩ وتسجيلها عام ٢٠٠٠ ورؤيتها أن تكون أبرز جمعيات الأعمال التي تسهم في تطوير بيئة الأعمال والتأثير الإيجابي في المجتمع المصري نحو تنمية مستدامة. ورسالتها هي أن توفر القاعدة التي تمكن رجال الأعمال المتميزين من القيادة الرشيدة للتغيير في المجتمع المصري وتطوير ثقافة التميز والالتزام الأخلاقي من خلال طرح المبادرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الفعالة.



يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية، تعامل فيها . على مدى ٢٥ عاماً . مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.



دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية هو جزء من برنامج "تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد" الذي يشرف على تنفيذه مركز المشروعات الدولية الخاصة، ويتم تمويله من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

يقوم برنامج "تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد" على الحد من الفساد، من خلال التعامل مع جانب العرض، الذي يتمثل بشكل أساسي في القطاع الخاص. وقد اتفق أعضاء المجلس الاستشاري للبرنامج، على أهمية وضع دليل يبين للقائمين على القطاع الخاص أهمية ممارسة الشفافية داخل شركاتهم، وفي علاقتهم بالأطراف الخارجية، سواء كانت هيئات حكومية، أو عاملين مدنيين بالدولة، أو ممثلين لشركات قطاع خاص أخرى. وكلما التزم القطاع الخاص طواعية بمبادئ الشفافية والأخلاق، قل جانب العرض في مؤسسة الفساد.

هذا، وسيقوم المركز خلال الشهور المقبلة بالترويج والتدريب على استخدام الدليل بين منظمات الأعمال الممثلة للقطاع الخاص، والخطوات التي يجب أن تقوم بها شركات القطاع الخاص لوضع الأدلة الخاصة بها، استرشاداً بالخطوط العريضة الواردة في هذا الدليل.

# الفهرس

٧.....	الإطار العام
٧.....	مقدمة.....
٨.....	الهدف من الدليل.....
٩.....	كيفية إعداد الدليل.....
١٠.....	مزايا وضع دليل لممارسات الشفافية في شركات القطاع الخاص.....
١٢.....	نطاق الدليل.....
١٣.....	الدليل.....
١٣.....	المنشأة/ الشركة.....
١٣.....	الرؤية.....
١٤.....	الرسالة.....
١٤.....	الأهداف.....
١٥.....	القيم والمبادئ العامة للشركة.....
١٧.....	التعامل مع الأفراد والمنشآت.....
١٨.....	الأطراف المعنية/ الجهات المعنية.....
١٩.....	١. داخلياً.....
٢٦.....	٢. خارجياً.....
٢٨.....	المسئوليات والواجبات داخل المنشأة.....
٢٩.....	المعاملات المالية.....
٢٩.....	الرقابة الداخلية.....
٣١.....	تعارض المصالح.....
٣٢.....	التفرقة بين الهدايا والرشوة.....

٣٤.....	تطبيق لائحة ممارسات الشفافية.
٣٤.....	المسئولية عن التطبيق.
٣٥.....	الأطراف المسؤولة.
٣٥.....	حدود المسؤولية.
٣٦.....	دور الرقابة وأهميته.
٣٧.....	صندوق الاقتراحات والشكاوى.
٣٨.....	التحقيق في المخالفات المحتملة للدليل.
٣٩.....	القرارات وتنفيذها.
٤٠.....	الخاتمة.
٤١.....	ملحق التعريفات.





# الإطار العام

## مقدمة

تزايدت أهمية الدور الذي يلعبه القطاع الخاص نظراً لما يساهم به في إجمالي الناتج القومي وما يوفره من فرص عمل، ومن ثم أصبحت هناك ضرورة لوضع أسس ومعايير يعمل من خلالها هذا القطاع العريض لتحقيق الشفافية.

فالعلاقة بين القطاع الخاص والجهات الحكومية المختلفة، بالإضافة إلى العلاقات التشابكية بين كيانات القطاع الخاص بأشكالها المختلفة، سواء الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة؛ وهو ما يعرف بالصناعات أو الخدمات أو المدخلات المغذية التي تكتمل بها المنظومة الإنتاجية؛ تؤكد أهمية وجود دليل لتطبيق الشفافية للقطاع الخاص؛ لتشجيع الممارسات المهنية السليمة على جميع المستويات، وليكون دعوة للقضاء على الفساد بجميع أنواعه وأشكاله المختلفة، في إطار القوانين واللوائح المعمول بها في مصر.

إن تطبيق مثل هذا الدليل في أية منشأة يؤكد أنها تسير في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها، ويعزز مصداقيتها، كما أنه يساعد العاملين على تفهم الواجبات المنوطة بهم، والسلوكيات الواجب اتباعها. والتأكيد على أن السلوك الشخصي للعامل يسير طبقاً للقيم الأساسية للمنشأة. وبمعنى آخر، فإن السلوك المهني السليم الذي يدعم ممارسة الشفافية داخل المنشآت لا ينجح إلا حينما يصبح جزءاً لا يتجزأ من التصرفات اليومية للعاملين.

وينبغي مراعاة أن مثل هذا الدليل يجب أن يتمتع بالمرونة التي تمكن من مراجعته وتحديثه؛ ليتوافق مع التغيرات المستمرة.

مع مراعاة أن هذا الدليل ليس بديلاً عن مسئولية الموظف الفردية التي تلزمه بممارسة الحكم المتعقل والمنطق البديهي، بحيث لا تضر تصرفات الموظف بسمعة المنشأة التي اكتسبتها عبر سنوات العمل الجاد والمستقيم والالتزام بالقوانين واللوائح. فالدليل وحده لا يكفي لضمان السلوك السليم لموظفي المنشأة؛ إذ يجب أن تحرص إدارة المنشأة على أن يستوعب الموظفون محتوى الدليل وأن يكونوا على قناعة بتنفيذ ما ورد به. ويمكن لكل منشأة أن تتبع ما تراه من إجراءات لتحقيق ذلك، مع مراعاة تحديث الدليل كلما دعت الضرورة.

## الهدف من الدليل

يوفر الدليل الإطار المرجعي للأداء، ويتيح معرفة المبادئ العامة لمنشأتك، والقيم الخاصة بها، مما يسهل من ممارسة العمل بانسيابية وكفاءة، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أن الدليل لا يمكن أن يغطي جميع التعاملات، ويظل هناك جزء أساسي يعتمد على السلوك البشري نفسه، في ضوء فهم الأطر العامة والقيم الحاكمة للمنشأة. ولذلك يمكن للدليل أن يساعد على ما يلي:

- توضيح القيم والمبادئ التي تتبناها المنشأة وتعمل في إطارها.
- توفير نصائح عملية عن كيفية الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها في البلاد.
- المساعدة على بيان طبيعة العلاقات مع عملاء المنشأة، وحملة الأسهم والمنافسين الآخرين، وأجهزة الدولة المعنية بالنشاط الخاص بالمنشأة.
- الإجابة عن بعض الأسئلة التي تصادف الموظف في بعض المواقف الصعبة أو الحرجة.

## كيفية إعداد الدليل

إعداد دليل لممارسة الشفافية مسئولية المنشأة، ولا بد أن يعكس القيم والمبادئ التي تؤمن بها وتعمل على تنفيذها في إطار العمل، ولا يمكن استخدام دليل معد مسبقاً (دليل جاهز) أو خاص بمؤسسة أخرى. وبناء على ذلك، فإن منشأتك عند إعدادها لدليل خاص بها لا بد أن تراعي ما يلي:

- الحصول على دعم الإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- تحديد القيم والممارسات التي تعمل المنشأة على أساسها.
- أن يكون الجميع على علم بأسباب وضع دليل تطبيق الشفافية في المنشأة، وأن يدرك كل فرد في المنشأة أن مسئولية تنفيذه تقع على عاتقه.
- أن تكون "عملية إعداد الدليل / مشروع إعداد الدليل" مسئولية "موظف محدد" بالتعاون مع مختلف الإدارات.
- فحص أعمال المنشأة للتعرف على مواطن الخلل، وتقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في حالة عدم توافر الشفافية.
- وضع الإجراءات التي ستتبعها المنشأة من أجل تنفيذ دليل تطبيق الشفافية وتحديد الموظف / الجهة المسؤولة عن متابعة التطبيق.
- توزيع الدليل على المنشأة بجميع فروعها والعاملين بها، وتعريفهم بالدليل ومحتوياته وأهمية تطبيقه.
- المراجعة الدورية للدليل من قبل الجهة المسؤولة داخلياً.

ونحن ندرك أنه سيتم استخدام هذا الدليل من قبل مؤسسات الأعمال بمختلف أشكالها القانونية، من المنشآت الفردية إلى الشركات المساهمة، وبالتالي، هناك بعض التوصيات الواردة في الدليل، يمكن أن تنطبق على جميع المؤسسات، بغض النظر عن الشكل القانوني، وعلى الجانب الآخر، بعض التوصيات لا تنطبق إلا على منشآت ذات شكل قانوني بعينه، مثل المنشآت التي يجب أن يكون لديها مجلس إدارة ولجان لمعاونة المجلس في أداء الدور المنوط به. وفي جميع الحالات يعتمد مدى تطبيق التوصيات على عوامل عدة، منها الشكل القانوني وحجم المنشأة، وطبيعة النشاط. وينبغي أن يوفر الدليل القدر الكافي من المعلومات الأساسية التي تساعد على التعامل اليومي مع معظم المواقف والأسئلة التي تواجه العامل أثناء ممارسة العمل.

## مزايا وضع دليل لممارسات الشفافية في شركات القطاع الخاص

توافر دليل لممارسة الشفافية داخل أية منشأة له العديد من المزايا التي تؤثر على المنشأة وأدائها. ويمكن تلخيص أهم هذه المزايا فيما يلي:

- السمعة الطيبة للمنشأة، إذ يؤدي تطبيق الدليل إلى سيادة الانطباع الإيجابي عن المنشأة في الأسواق المحلية والدولية، مما يزيد من فرص اختيار المنشأة كمورد للشركات الكبرى المحلية أو متعددة الجنسيات، ومن ثم يتيح لها فرصة أكبر للدخول إلى الأسواق المحلية والعالمية.
- الحد من تعرض المنشأة لمشاكل قانونية أو تنظيمية.
- شعور العاملين بالأمان والاستقرار؛ لأن المنشأة من خلال تطبيقها للدليل تسعى لعدم تعريض العاملين بها لمشاكل قانونية.

- يساعد وضع دليل لتطبيق الشفافية وتبنيه على إدراج المنشأة بالقوائم البيضاء التي تعدها وزارات الصناعة والتجارة والمالية لتسهيل الإجراءات واختصار الوقت والمال لبعض الأعمال المتعلقة بالمنشآت المدرجة بتلك القوائم.
- زيادة فرصة المنشأة في الحصول على الأعمال الحكومية والمشتريات العامة.
- زيادة فرصة المنشأة في الحصول على التمويل، حيث تصبح أكثر جذباً للمؤسسات المالية.
- توفير المال الذي قد يتم إهداره على الحوافز غير الشرعية والرشاوى.

وبالتالي، فإن الشركة ذات السمعة الطيبة التي تلتزم بالمثل العليا والأخلاق، تشجع على قيام علاقات عمل جيدة، وزيادة حجم الأعمال، من خلال توفير أدلة العمل الداخلية التي تساعد على ذلك، وبالأخص كلما توسعت الشركة في أعمالها وزاد عدد العاملين بها. مع الأخذ في الاعتبار أن عدم وجود دليل لتطبيق الشفافية داخل المنشأة قد لا يؤثر على الأداء على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل، ومع التوسع سيتبين للمنشأة المزايا التي تعود عليها من وجود الدليل، والخسائر التي تتكبدها من عدم وجوده.

## نطاق الدليل

### ١. من عليه الالتزام بهذا الدليل

- هذا الدليل يلتزم به كل من يعمل بالمنشأة، أيًا كان موقعه الوظيفي أو الإداري، وأيًّا كانت سلطاته.
- يلتزم بالدليل كل الشركاء التجاريين العاملين مع المنشأة، وكذلك الوكلاء والمندوبون.

### ٢. المشروعات الصغيرة والمتوسطة واستخدام الدليل

تم إعداد هذا الدليل ليتناسب مع جميع مؤسسات القطاع الخاص العاملة في مصر، مع الأخذ في الاعتبار أن المنشآت المتوسطة الحجم والكبيرة أكثر قدرة على تطبيقه من المنشآت الصغيرة، في ضوء ما تتمتع به من وجود الهيكل التنظيمي والإداري المناسب والإمكانيات المادية. وهذا لا يمنع بالطبع استفادة المنشآت الصغيرة من المبادئ العامة لهذا الدليل، كما أنها تساعدها كثيراً على تحسين بيئة الأعمال، وبالتالي نموها وتطوير العمل داخلها.

ويختلف تعريف المشروع الصغير والمتوسط من دولة إلى أخرى، وذلك باختلاف المعايير التي تستند إليها كل دولة؛ مثل عدد العاملين ورأس المال، وحجم المبيعات، وكذلك طبيعة النشاط والمجال الذي يعمل فيه. ومع اختلاف التعريفات، فإن معظم المؤسسات اتفقت على أن المشروعات والمنشآت الصغيرة عموماً تتميز بهيكل إداري بسيط، وعدم وجود إدارات داخلية متعددة، وكذلك اعتمادها في معظم الأحيان على صاحب المشروع في الإدارة، وبالتالي فإن إعداد مثل هذا الدليل وتطبيقه، يكون بالدرجة الأولى مسؤولية صاحب المشروع.

# الدليل

يعرض الدليل في هذا الجزء المكونات الأساسية لدليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية، بما يتضمنه من أجزاء مختلفة؛ ويهدف إلى مساعدة المنشآت المختلفة في إعداد الدليل الخاص بها، ولكن على كل منشأة أو مؤسسة أن تعمل على إعداد الدليل الخاص بها داخلياً، وذلك طبقاً للقطاع الذي تعمل فيه، والنشاط أو الخدمات التي تقدمها، والبلد الذي تعمل فيه، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن مثل هذا الدليل يجب أن يتمتع بالمرونة التي تتيح المراجعة والتحديث المستمرين، في إطار شامل وموحد لمعايير المنشأة، بما يساعد على استمرار العمل بموجب القيم التي تتبناها.

كما ينبغي مراعاة أن هذا الدليل ليس بديلاً عن مسؤولية الموظف الفردية التي تلزمه بممارسة الحكم المتعلل والمنطق البديهي، بحيث لا تضر تصرفات الموظف بسمة المنشأة.

## المنشأة / الشركة

يجب على كل منشأة أو شركة أن تحدد الرؤية والرسالة التي تعمل من خلالها والأهداف التي تسعى لتحقيقها عبر مساعدة العاملين بالشركة، وتحت إشراف الإدارة، من خلال توضيح لما يمكن أن يمثل الرؤية والرسالة والأهداف التي ينبغي أن يتضمنها الدليل.

## الرؤية

تحدد "الرؤية" صورة المنشأة المستقبلية، والقيم الأساسية التي تتبناها، علماً بأن الرؤية لا تحدد كيفية تحقيق هذه الصورة وإنما توضح توجهها الاستراتيجي، ولا بد أن تكون "رؤية المنشأة" ملهمة واضحة وقصيرة،

على أن تتم مراجعتها كل ثلاث أو خمس سنوات، أو عند تحقيق الأهداف المرجوة. وفي إطار إعداد دليل لممارسات الشفافية لابد أن تكون رؤية المنشأة محددة وواضحة أمام جميع العاملين بها، والمتعاملين معها، وتعكس القيم والمثل التي تتبناها.

مثال للرؤية: مهمتنا هي إضفاء قيم التجديد والابتكار والإبداع في العمل؛ وهو ما يتطلب الحفاظ على قيمنا الأساسية المتمثلة في الأمانة والنزاهة والشفافية واحترام الآخر، والالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل والمعايير الأخلاقية المتعارف عليها.

## الرسالة

ترتبط رسالة الشركة بالرؤية التي تحددها، وتعمل على تحقيقها، وعلى ذلك فإنها تحدد غرض الشركة الأساسي. وينبغي أن تعطي الرسالة "صورة واضحة" للمنشأة في أقل من خمسين كلمة، مع استخدام لغة بسيطة واضحة، وعلى هذا الأساس، فلا بد أن تتضمن رسالة منشأتك القيم التي تتبناها.

مثال الرسالة: تلتزم الشركة /المنشأة بالمحافظة على تقديم منتج متميز لعملائها، والعمل على الارتقاء بمستوى المنتج للحصول على رضا العملاء، مع الحفاظ على قيم الشركة الأساسية المتمثلة في الأمانة والنزاهة والشفافية واحترام الآخر.

## الأهداف

توضح أهداف منشأتك ما تسعى إلى تحقيقه في المجال الذي تعمل به في إطار استراتيجيتها، على أن تكون هذه الأهداف محددة ومعروفة لجميع العاملين، ومنفقة مع رسالة المنشأة ورؤيتها، والقيم التي تتبناها، ويمكن قياسها.



## مثال لأهداف الشركة

- تحقيق أعلى جودة ممكنة للمنتج أو الخدمة التي نقدمها للمجتمع بأنسب الأسعار، والعمل المستمر على الارتقاء بالمستوى المهني، وتحقيق السمعة الجيدة في السوق المحلية أو الدولية.
- تبسيط إجراءات العمل وتسهيلها، وتوزيع المسئوليات والمهام بطريقة علمية سليمة، بما يتيح المرونة في التصرف مع العمل بشفافية وسهولة.
- تبسيط إجراءات المساءلة والمحاسبة والمراقبة المستمرة على جودة المنتجات/الخدمات، وضمان إنجازها في التوقيت المناسب.
- الحفاظ على حقوق المساهمين والشركاء وتعظيمها على المدى البعيد.
- احترام حقوق العمال وتوفير بيئة عمل مناسبة وصحية وأمنة، والعمل على تنمية المواهب والمهارات وصقلها.
- إرساء قيم الأمانة والنزاهة والشفافية في المجتمع الذي نعمل فيه، وعدم المشاركة في أيٍّ من الممارسات التي لا تلتزم بتلك القيم.

## القيم والمبادئ العامة للشركة

توضح المنشأة القيم والمبادئ التي تؤمن بها وتطبقها سواء داخل المنشأة أو خارجها، في معاملاتها مع الأطراف الخارجية، على أن تكون هذه القيم والمبادئ العامة في إطار القانون المطبق داخل الدولة وطبقاً لمبادئ النزاهة والشفافية.

تلتزم المنشأة بمواصلة أعمالها متبعة مبادئ الأمانة والنزاهة والشفافية، مع الإتقان في العمل وضمن جودته، وبما يتماشى مع مصالح وحقوق العاملين والمساهمين، وكل من يتعامل مع المنشأة، من داخلها أو خارجها. لن تدخل المنشأة في أية تعاملات تساعد أو تشجع على الرشوة، ولن تشارك بدفع أية مدفوعات غير قانونية، ولن تشارك في الفساد بأي شكل من الأشكال.

## ١. احترام القانون

في إطار إعداد دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية، لا بد أن يوضح الدليل احترام المنشأة للقانون الذي تعمل في إطاره، وحرصها على تطبيقه، وكذلك حرص المنشأة على الشفافية في التعامل مع الجهات المختلفة، إرساءً لمبدأ الشفافية وحرية الحصول على المعلومات الأساسية.

- تتعهد المنشأة باحترام القانون والقواعد واللوائح والنظم المعمول بها في المجتمع، وتطبيقها بالكامل على العاملين بها في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية.
- عدم عرض أو تقديم أو قبول الرشاوى أو المدفوعات غير الرسمية، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- عدم استخدام التبرعات الخيرية أو السياسية كبديل للرشوة، وينبغي أن يتم ذلك في إطار القانون واللوائح المعمول بها.

## ٢. الشفافية في التعامل

- المبدأ الأساسي الذي تتبعه المنشأة هو حق الجميع في الحصول على المعلومات الأساسية، إلا في حالات محددة على سبيل الحصر، ويتم النص عليها في اللوائح المعمول بها؛ وينطبق هذا الحق على جميع المعلومات المتوافرة لدى

المنشأة. بما في ذلك نشر ملخص قرارات مجلس الإدارة والجمعية العمومية، وذلك في الأمور الجوهرية والمهمة، بما لا يخل بسرية المعلومات الخاصة التي قد تؤثر على الوضع التنافسي.

- تضمن المنشأة النشر الواسع لهذه المعلومات وإتاحتها للجميع، دون تفرقة، في جميع الوسائل الممكنة (مثل التوسع في النشر الإلكتروني، أو النشر الإعلامي، أو غيرها من الوسائل) ويكون النشر في صيغ مبسطة يسهل فهمها للجميع.
- تنشر المنشأة جميع المعلومات الأساسية الخاصة بالعمل والقوانين واللوائح المنظمة لها، وكذلك الأوضاع المالية والخدمات التي تُقدم للجمهور، وسبل الحصول عليها وتكلفتها المالية، إذا وجدت، على أن تتاح هذه المعلومات كلما حدث تغيير فيها، ويكون النشر مرة على الأقل كل عام.

## التعامل مع الأفراد والمنشآت

يستوجب عمل أية منشأة، مهما كان النشاط الذي تقوم به، سواء خدماً أو صناعياً، التعامل مع العديد من الجهات المختلفة، سواء كانت داخلية أي داخل إدارات المنشأة (بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة) أو المؤسسة نفسها (خاصة إذا كانت المنشأة لها فروع مختلفة أو تنتمي إلى شركة عالمية) أو خارجياً، مع الجهات الخارجية، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، مثل الموردين المختلفين للمنشأة، أو الوكلاء، أو أية أطراف أخرى. وفي هذا الإطار، فإن وجود مثل هذا الدليل في القطاع الخاص يوضح أسس وقواعد التعامل مع الأطراف المختلفة، وذلك في ضوء القيم التي تتبناها المنشأة وتعمل على تطبيقها، ويكون ذلك في شكل قواعد واضحة، يجب على جميع العاملين بالمنشأة مراعاتها عند تعاملهم مع أية أطراف أخرى.

- يُحظر على الموظف التحدث في الأسرار التجارية أو المعلومات التي يؤدي الكشف عنها إلى الإضرار بالمصالح التجارية للمنشأة.
- يُحظر على المنشأة وموظفيها ووكلائها القيام، مباشرةً أو بطريقة غير مباشرة، بدفع مبالغ أو تقديم هدايا أو منح أية ميزة أخرى، غرضها تسهيل الأعمال، وذلك بغض النظر عن مدى قانونية هذا العمل من عدمه، والمنشأة لا تفرق بين الرشوة، وما يسمى مدفوعات التسهيل "البقشيش"، فهي مدفوعات محظورة في جميع الأحوال.
- يحظر على المنشأة وموظفيها ووكلائها القيام، مباشرةً أو بطريقة غير مباشرة، بتقديم أو الوعد بمنح أو منح أية هبة أو مبلغ أو أية منفعة أخرى لأي شخص، لغرض تحصيل أية منفعة أو ميزة غير مشروعة أو مشروع، ما دامت تتم خارج الإطار الطبيعي للعمل.
- يحظر على المنشأة وموظفيها ووكلائها القيام، مباشرةً أو بطريقة غير مباشرة، بطلب أو قبول أو استلام أية هبة أو مبلغ أو منفعة أخرى من أي شخص لغرض تحصيل أية منفعة أو ميزة أخرى غير مشروعة.

## الأطراف المعنية/الجهات المعنية

كما أوضحنا سابقاً، فإن عمل أية منشأة مهما كان النشاط الذي تقوم به، يستوجب التعامل مع العديد من الجهات المختلفة؛ مما يعرض المتعاملين لمواقف مختلفة، بعضها حددتها القوانين واللوائح بوضوح، وأخرى لم تتناولها صراحة. وممارسات الشفافية تبدأ حيث تتوقف اللوائح والقوانين، وحيث يضطر الموظف إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ قرار ما تجاه شركته.

كما أن دليل تطبيق الشفافية في القطاع الخاص ليس بديلاً للقواعد الأخلاقية التي يسترشد بها الموظف في العمل، وإنما الهدف منه تقليل نسبة التردد وعدم الثقة التي قد تحدث عند اتخاذ قرارات معينة وإصدار أحكام أخلاقية.

لكل ما سبق، فإن الدليل يمنح الثقة لعملاء المنشأة والمساهمين فيها والموردين، وحتى المنافسين، ويعزز مصداقيتها، ويساعد على خلق بيئة أعمال تنافسية ومناخ أفضل، يساعد الجميع على العمل وإنجاز المهام. ولهذا السبب يجب أن يكون الدليل مفصلاً وشاملاً لعلاقة الأطراف المختلفة ببعضها، كما هو موضح في الأجزاء التالية:

## ١. داخلياً

تتعدد العلاقات داخل المنشأة الواحدة، وخاصة إذا كبر حجمها وزاد عدد العاملين فيها، أو كانت جزءاً من شركة متعددة الجنسيات ذات تواجد في عدة دول، وعادة ما تكون لدى الشركة سياسات داخلية تحدد أطر العمل داخلها، ويمكن أن تشمل بعض الجوانب المتعلقة بممارسات الشفافية. ولكن وجود دليل مفصل وشامل لعلاقة الأطراف المختلفة ببعضها ببعض، في إطار القيم والمبادئ التي تؤمن بها الشركة وتطبقها، يعد من الأمور المهمة لتحديد مسؤولية الأطراف المختلفة فيما هو متعلق بممارسات الشفافية، كما هو موضح في الأجزاء التالية:

### أ. مجلس الإدارة والمساهمون

مسئولية متابعة ممارسات الشفافية جزء من مسئولية مجلس الإدارة، خاصة أنه مسئول عن أن يظل في جميع الظروف متابعاً لأحوال المنشأة بشكل عام. ولهذا يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بدور فعال في هذا المجال، من خلال دوره في مراقبة أداء المنشأة من جميع النواحي، وذلك من خلال لجنة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة. يكون من بين

مسئوليات اللجنة تقديم تقارير دورية حول نشاط المنشأة عامة، وموقفها المالي وأدائها العام، وكذلك عن مدى التزامها بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها، وكذلك مدى التزامها بقواعد النزاهة بصفة عامة، والشفافية في جميع ممارسات العمل مع جميع أصحاب المصالح.

- تتعهد المنشأة بالعمل على التمسك بمبادئ النزاهة والشفافية فيما يختص بحقوق مجلس الإدارة والمساهمين، بحيث يتم توفير المعلومات الدورية السليمة لهم حول نشاط المنشأة وموقفها المالي وأدائها العام، وكذلك الإفصاح عن الأمور الجوهرية في حينها.
- يقوم مجلس الإدارة باستحداث ضوابط ونظم محكمة ومتابعتها لمراقبة الحسابات الداخلية للمنشأة.
- تقوم المنشأة بمراجعة دليل تطبيق الشفافية الخاص بالمنشأة بصفة دورية، ليتواءم مع القواعد القانونية والأعراف السارية.

## ب. الشركاء

تتعامل منشأتك مع العديد من الشركاء، سواء وكلاء أو شركاء تجاريين، ولذلك فإن تلك المعاملات والتعاقدات لا بد أن تكون متفقة مع القيم التي تتبناها المنشأة وتعمل على تطبيقها، وفي إطار القواعد القانونية السائدة والواضحة لجميع الأطراف.

- جميع العقود التي تبرم بين المنشأة وشركائها التجاريين ينبغي أن تتضمن إشارة صريحة لسياسة المنشأة في ممارسات الشفافية.
- تشمل جميع العقود سياسة المنشأة في ممارسات الشفافية ومكافحة الفساد والتزامات الأطراف في هذا الشأن، وتكون ملزمة لجميع الأطراف.

## ج. الموظفون

يعد الموظفون أحد أهم الدعائم التي تقوم عليها منشأتك، وبالتالي فإن تعاملاتهم مع بعضهم البعض، أو تعاملاتهم مع الجهات الخارجية الأخرى، يجب أن تكون في إطار القيم والمبادئ والسياسات التي تؤمن بها المنشأة وتعمل على تنفيذها؛ ولذلك فإن وجود دليل واضح يحدد ممارسات الشفافية وفقاً لمبادئ المنشأة يضمن التزام الموظفين بتلك السياسات وتطبيقها، خاصة في حالة توسع المنشأة وزيادة عدد العاملين بها، وبالتالي اختلاف عاداتهم وسلوكياتهم. وإذا توافر دليل يحدد الأطر العامة للشفافية المتوقعة من الموظفين، فإنه يمكنهم من الالتزام به، ومحاسبتهم في حالة الانصراف عنه.

ومثل هذا الدليل لا بد أن يكون واضحاً لجميع العاملين وجزءاً أساسياً من سياسات العمل الخاصة بالمنشأة التي يتم تدريبهم عليها، ويحدد بوضوح السلوك المتوقع والمقبول منهم خلال تعاملاتهم، سواء داخل المنشأة، أو مع الأطراف الخارجية.

ولتحقيق ذلك، لا بد أن يكون الحوار مفتوحاً ومستمرًا في المنشآت التي تطبق الدليل بمنتهى الصراحة والوضوح بين الموظفين والإدارة؛ حتى يتمكن الموظف من مناقشة جميع الأمور التي تقلقه أو تحيره قبل الوقوع في ممارسة غير سليمة، مثل دفع مبالغ الرشوة أو التسهيلات؛ كما أنها تساعد على تبادل الآراء والتجارب والتعلم من دروس الآخرين، ويمكن أن يكون هذا الحوار في شكل دورات تدريبية أو حلقات نقاش حول الدليل وتطبيقه. فيما يلي، نوضح أن الدليل ومحتوياته لا بد أن يتسم بالوضوح والدقة والبساطة في عرض العلاقة بين الموظفين خلال تعاملاتهم، سواء داخل المنشأة أو خارجها.

## نموذج للبنود الحاكمة لعلاقات الموظفين الداخلية والخارجية

- تعترف المنشأة بحق كل موظف في الحصول على معاملة عادلة وأجر مناسب، كما تقدر المجاملات التي قد يتبادلها الموظفون في حدود العمل، لكنها لن تتحمل أي نوع من أنواع السلوك اللا أخلاقي، سواء بين الموظفين، أو الموردين، أو العملاء، أو مع الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنشأة.
- لا يجوز للموظف أن يطلب لنفسه أو لأحد من أقاربه أية هدية، أو خدمة، أو استضافة، أو منفعة أخرى يزيد حجمها أو تكرارها عن الحدود الطبيعية للتعامل التجاري، أو أن يقبلها أو يقدمها لعميل أو طرف مشارك، أو مورد أو مقاول قائم أو محتمل يتعامل مع المنشأة، وعلى وجه الخصوص لا يجوز تقديم أو قبول الهدايا النقدية أو الهدايا التي يمكن تحويلها إلى النقدية.
- يكون قبول الهدايا أو الاستضافات وبشكل متبادل، في ضوء ما هو متعارف عليه في المناسبات العامة. كما يسمح بقبول هدايا غير نقدية لا تزيد قيمتها على مبلغ تحدده إدارة المنشأة (غالباً ما تكون هذه الهدايا على سبيل الدعاية أو لأغراض تفيد العلاقات العامة، أو تكون في إطار الاحتفال بالمناسبات المتعارف عليها) وفي حالة زيادة القيمة الحقيقية لهذه الهدايا عن المبلغ الذي تحدده إدارة المنشأة (و يتم مراجعة تلك القيمة دورياً) يتعين تسليم الهدايا للمنشأة أو إعلام الإدارة لتحديد كيفية التصرف بها.
- إذا تلقى الموظف هدية أو منفعة دون أن يسعى للحصول عليها خارج نطاق الخطوط الإرشادية المحددة لهذا الغرض، وكان يعتقد أن رفضها سيؤثر سلباً على العلاقات التجارية، يجب أن يبلغ إدارة المنشأة على الفور؛ للحصول على التوجيه اللازم.



- يتعين أن يتميز العاملون كافة من خلال عملهم بمستوى عال من النزاهة المهنية. وهذه النزاهة تتحقق ضمناً بالتحلي بالأمانة والحيادية، مما يعني:
- أن يتصرف العامل في جميع الأوقات بأمانة وشرف في تعاملاته التجارية أو حياته الشخصية، فلا يصدر عنه أي عمل يسيء لسمعة المنشأة أو يحتمل أن يسيء إليها.
- تقديم الموظف أسوة حسنة في الإدارة المالية الشخصية، مع تجنب الممارسات التي يمكن أن تعرضه لصعوبات مالية أو التي قد تؤدي إلى وضع يسيء فيه التصرف.
- تجنب أي سلوك غير قانوني أو احتيالي أو غير أخلاقي، فيما يخص تحديداً المعاملات المالية أو التجارية أو كليهما، وكذلك فيما يتعلق بالقوانين واللوائح التي تمس العامل بصفة شخصية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، لوائح الضرائب الشخصية.
- الحفاظ على معلومات ونظم المنشأة، بحيث تُسجل جميع المعاملات بصورة دقيقة وفورية، وعدم مغالطة السجلات أو التعتيم على الوقائع اللازم تدوينها في السجلات، أو المراسلات أو حذفها أو تحريفها لأي سبب، ولا يجوز لأي عامل الدخول في أي ترتيب ينتج عنه مثل هذه الأفعال المحظورة، حتى لو تم توجيهه للقيام بذلك من قبل رئيسه المباشر.
- حماية جميع أصول المنشأة وأموالها ومعلوماتها؛ وعدم استخدامها، وكذلك عدم استخدام الفرص التي تنشأ أثناء العمل بالمنشأة؛ للحصول أو تحقيق مكاسب شخصية له أو لأحد من أفراد عائلته، أيًا كانت هذه المكاسب أو المنافع.

- في حالة وجود استفسار أو شك في كيفية التصرف عند التعرض لمواقف قد تنطوي على فعل من أفعال الفساد، يتعين على العامل أن يخطر المدير المسئول عن تطبيق الدليل والتزام القواعد المبينة في لوائح المنشأة المتعلقة بتطبيق هذا الدليل.
- جميع العاملين مطالبون بتقديم تقرير إلى المدير المسئول، أو وضع التقرير داخل صندوق الشكاوى المخصص لذلك، عند وجود أية شبهات فساد أو وقائع فساد فعلية، أو أي نشاط يمكن أن يسهل ممارسة الفساد، ما لم يكن لديهم أسباب معقولة للاعتقاد بأن هذه التقارير من شأنها أن تعرض من يقوم بالتبليغ عن واقعة فساد أو أي شخص آخر مرتبط به للخطر. وفي هذه الحالة يختار العامل الطريقة المناسبة التي يتم بها الإبلاغ عن وقائع أو شبهات الفساد.
- تتعهد المنشأة بضمان الحماية الكاملة للمبلغين الذين يكشفون، بحسن نية، معلومات أو بيانات تتعلق بالفساد أو ممارسات سيئة من شأنها الإضرار بالمؤسسة، والنص صراحة على عدم تعرضهم لأية عقوبات قانونية أو إدارية أو وظيفية، أو أي ضرر شخصي لهم، وكذلك لأقاربهم وسائر الأشخاص وثيقي الصلة بهم. ويمكن حمايتهم بشتى الطرق.
- يلتزم المديرون والعاملون بناء على طلب المدير المسئول، بحضور برامج التدريب الخاصة بالتعامل مع الجهات الحكومية وغير الحكومية، التي توفرها المنشأة من وقت إلى آخر بهدف فهم سياسات المنشأة المتعلقة بمكافحة الفساد وما تتوقعه المنشأة من سلوكيات، والعقوبات التي يمكن تطبيقها في حال عدم الالتزام، وكيفية التعامل مع الحالات التي قد تنشأ، وكيفية استخدام القنوات التي يمكن الإبلاغ من خلالها وطلب المساعدة أو المشورة.

- على العامل الإبلاغ عن كل ما يصل إلى علمه من انتهاكات فعلية أو محتملة ضد المنشأة ومبادئها. سواء كانت تتعلق بالعامل مباشرة أو برؤسائه أو مرؤوسيه. وتتعهد المنشأة بدورها بالإشراف على عمليات التحقيق الداخلية إن احتاج الأمر.
- إذا كان لدى العامل استفسار أو شيء ما يدعو للقلق بشأن معايير قانونية أو أخلاقية، فعليه اللجوء إلى أحد مسنولي المنشأة، مع تحديد الدرجات الوظيفية التي تخضع لها تلك المسؤولية.
- لا تقبل المنشأة أن يقوم عامل ما بالانتقام من عامل آخر بسبب إثارة موضوع ما، ويتم اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الشخص المنتقم.
- يجب على جميع العاملين توقيع إقرار يؤكد بأنه قد قرأ الدليل وفهم مسؤولياته في الالتزام بالمبادئ والسياسات والتعليمات المبينة في الدليل، وبأنه موافق على أن جميع ما ذكر في الدليل يعد واجباً من واجبات العمل، ومن الأوامر المشروعة التي يجب الالتزام بها. وسيكون مطلوباً من جميع العاملين أن يتقدموا بإقرارات مماثلة على فترات دورية.
- تتعهد المنشأة بتقديم الدعم والمساندة للعاملين؛ لمساعدتهم على الامتثال للدليل، وكذلك القوانين السارية.
- تتعهد المنشأة بتنظيم دورات تدريبية منتظمة لتعريف العاملين بالدليل، وأهمية الامتثال له وتطبيقه خلال الممارسات اليومية لهم.
- كما تتعهد المنشأة بمراجعة وتطبيق الإجراءات التأديبية الثابتة لأية انتهاكات لهذا الدليل، ودمج الامتثال والأخلاقيات في عملية تقييم الأداء.

- تتعهد المنشأة بتنظيم عمليات التبرعات الخيرية والاجتماعية بما يحول دون تحولها إلى وسيلة غير مباشرة للرشوة. ولهذا سوف يتم الاقتصار على تقديم التبرعات الخيرية ورعاية المؤسسات العامة والمناسبات العامة على الجمعيات والمؤسسات المشهورة، ولن تُقدم تلك التبرعات لإفراد ومؤسسات فردية.
- تتعهد المنشأة بالامتناع عن المدفوعات غير الرسمية التي تدفع للموظفين العموميين للإسراع بإنجاز الأعمال أو الحصول على تراخيص محددة أو خدمة معينة، ولن تتسامح المنشأة مع من يقدم رشوة باسمها للحصول على منافع أو مزايا، أيًا كان الشخص ووضعه الإداري.

## ٢. خارجياً

في إطار بيئة العمل تتعامل المنشأة (سواء من خلال موظفيها أو أية أطراف أخرى تمثلها) مع العديد من الجهات الخارجية، سواء كانت تلك جهات خدمية تابعة للدولة أو موردين للمنشأة؛ مما قد يعرض المتعاملين لمواقف مختلفة، بعضها حددتها القوانين واللوائح بوضوح، وأخرى لم تتناولها صراحة. وممارسة الشفافية تبدأ حيث تتوقف اللوائح والقوانين، ولذلك فإن وجود دليل واضح يحدد ممارسات الشفافية وفقاً لمبادئ المنشأة، يضمن التزام الجميع (سواء العاملين بالمنشأة أو ممثليها) بتلك السياسات أثناء التعامل مع الجهات الخارجية.

- في حالة التعامل مع الجهات الحكومية بشكل عام، يحظر تقديم أي شيء ذي قيمة إلى مسئول حكومي أو غير حكومي، بشكل مباشر أو غير مباشر، لغرض التأثير على المتلقي لاتخاذ أي إجراء رسمي أو الامتناع عن اتخاذه، أو لحث المتلقي على الدخول في عمل مع المنشأة.

- يجب الحصول على موافقة مسبقة من مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة الداخلية قبل تقديم أي شيء ذي قيمة إلى مسئول حكومي أو غير حكومي.

## أ. الموردون

- يفضل بقدر الإمكان اختيار موردين يتبعون معايير مهنية عالية، وممارسات تتسم بالشفافية؛ مما ييسر التعاملات ويوفر قدرًا من النزاهة والأمانة والثقة المتبادلة فيما بين المنشأة والمورد.
- تمتنع المنشأة عن سداد أية مبالغ من أي نوع (سواء كانت عمولات أو نفقات ترويج أو مصاريف شخصية أو سلعًا مجانية أو غير ذلك) لموزع مستقل أو وكيل مبيعات (أو موظف أو وكيل له) لأية جهة مختلفة غير تلك التي تم البيع لها، أو تلك التي يكون للموزع أو وكيل المبيعات مركز رئيسي للأعمال بها. ويمكن سداد مثل هذه المدفوعات لجهات أخرى، مثل موردي السلع والخدمات، مع اشتراط عدم ممانعة القوانين ذات الصلة لمثل هذه المدفوعات، وبعد مراجعة إدارة المنشأة.
- يجب أن تكون مبيعات المنشأة من المنتجات والخدمات، ومشتريات المنشأة من المنتجات والخدمات من الموردين، على أساس الجودة والسعر والخدمة، ولا يجب أن تتم على أساس إعطاء أو تلقي مبالغ مالية أو هدايا أو وسائل ترفيه، أو خدمات تفضيلية.

## ب. المنافسة

حيث إن شركتك تعمل كجزء من سوق العمل، فإن المنافسة أمر طبيعي، وحتى تكون المنافسة في إطار ممارسة الشفافية، فإن الدليل

لابد أن يوضح الإطار السليم للسلوك الواجب عليك اتباعه تجاه المنافسة، وأسس التعامل معها طبقاً لمبادئ المنافسة المتكافئة.

- تؤمن المنشأة بمبادئ المنافسة الشريفة القائمة على أسس عادلة، وتتعهد بالقيام بأعمالها وفقاً لمبادئ المنافسة المتكافئة وكل القواعد والنظم المطبقة.
- تتعهد المنشأة بأن تكون المنافسة على أسس شريفة دون المساس بسمعة المتنافسين، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. في حالة التعامل مع المنافسين؛ يجب على العاملين بالمنشأة أو من يمثلون المنشأة، عدم مناقشة أية معلومات غير منشورة تتعلق بالمنشأة أو بسير العمل فيها.
- لن تسعى المنشأة للحصول على معلومات عن المنشآت المنافسة بطريقة غير مشروعة، سواء من خلال العاملين بالمنشآت المنافسة أو من خلال أية وسائل أخرى غير مشروعة.
- تتعهد المنشأة بالعمل في إطار المنافسة الشريفة مع احترام قواعد المنافسة وممارسات منع الاحتكار والقوانين والتشريعات التي تحكمها.

## المسؤوليات والواجبات داخل المنشأة

توزيع المسؤوليات والواجبات داخل شركتك يحددها التنظيم الإداري للمنشأة، وتوصيف الوظائف المختلفة بها، وفي إطار إعداد دليل تطبيق الشفافية، فإنه يجب مراعاة تلك النظم والأدلة مع الأخذ في الاعتبار أن الدليل يتعرض لتلك المسؤوليات والواجبات من منظور أفضل الممارسات ووفقاً لمبادئ المنشأة، كذلك دور الأطراف المختلفة عند العمل على تطبيق الدليل (كما هو موضح لاحقاً).

## المعاملات المالية

المعاملات المالية داخل المنشأة تخضع لمراجعة دقيقة من قبل الإدارة المالية، والمراقب المالي، وإدارة الرقابة الداخلية، ومراجع الحسابات، ولا بد أن تراعي المنشأة جميع معاملاتها المالية الداخلية والخارجية وفقاً للقواعد المالية والنظم المعمول بها، ويجب أن يوضح الدليل النقاط الأساسية المتعلقة بالجوانب المالية داخل المنشأة في هذا الإطار.

- يجب أن تكون جميع المعاملات المالية للمنشأة طبقاً للقواعد المالية والمحاسبية، ومسجلة في الدفاتر بصورة وافية، ومتاحة للتفتيش من جانب مجلس الإدارة، والمدير المسنول، ومراجعي حسابات المنشأة.
- يحظر إنشاء حسابات غير مدونة في الدفاتر أو مبينة بها بصورة غير وافية، كما يحظر تسجيل نفقات غير موجودة، أو قيد خصومات دون التحديد الدقيق لغرضها.
- لا يجوز الموافقة على سداد أية مبالغ مصحوبة مع اتفاق أو تفاهم بأن يستخدم جزء من تلك المبالغ في أي غرض آخر، غير تلك التي توصفها المستندات المؤيدة لهذا السداد.
- لا يجوز صرف أية مبالغ من خزينة المنشأة أو أموالها المودعة بالبنوك إلا باتباع قواعد التوقيع على أوامر الصرف المتبعة والدورة المستندية، مع مراعاة عدم الصرف النقدي إلا في الحدود المحددة من إدارة المنشأة، التي تتناسب مع معدل الصرف اليومي للمنشأة.

## الرقابة الداخلية

تقوم إدارة الرقابة الداخلية في المنشأة بدور مهم لحمايتها واكتشاف أية مخالفات بها، وبالتالي حماية أصول المنشأة وممتلكاتها، سواء

المادية كالأموال والمعدات، أو غير الملموسة "المعنوية" كسمعة المنشأة أو حقوق الملكية الفكرية، بالإضافة إلى التحقق من تطبيق القواعد في إطار ممارسة الشفافية وتطبيقاتها داخل منشآتكم؛ ودور الرقابة الداخلية شديد الأهمية، وبالأخص فيما هو متعلق باكتشاف سوء الإدارة. وعليه يجب على منشآتكم أن تعمل على تدعيم دور الرقابة الداخلية في إطار تطبيق الشفافية، وأفضل التطبيقات في مجال الإدارة الحديثة.

وينبغي أن يوضح دليل ممارسة الشفافية لمنشآتكم دور إدارة الرقابة الداخلية، ليس فقط في إطار مراقبة أداء العاملين، ولكن كذلك كأداة فعالة لمتابعة الأداء وسير العمل في إطار القيم التي تعمل المنشأة على تطبيقها وفقا لما حدده مجلس الإدارة بالتعاون مع مديري المنشأة.

- إدارة الرقابة الداخلية إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية ومستولة عن تطبيق النظام الداخلي للرقابة الذي اعتمده مجلس الإدارة، حيث يصدر قرار واضح بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية.
- يتولى إدارة الرقابة والمراجعة الداخلية مسئول متفرغ بالمنشأة، على أن يكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع مباشرة العضو المنتدب، على أن يكون على اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة ويرفع التقارير مباشرة إلى المجلس، ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.
- تهدف الرقابة والمراجعة الداخلية إلى وضع نظم لتقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في المنشأة على نحو سليم.
- يمتد نطاق المراجعة إلى التحقق من التطبيق السليم لإطار ممارسة الشفافية والنزاهة وتطبيقاتها داخل المنشأة.



## تعارض المصالح

يباشر العاملون أنشطتهم الخاصة والخارجية، ويقضون مصالحهم المالية بشكل لا يتعارض مع مصالح المنشأة. لذا يجب أن يكون للمنشأة نظام مكتوب ومعروف لجميع العاملين بها، بشأن تجنب تعارض المصالح، والإفصاح عن أية علاقات تجارية أو نشاط خاص قد يؤدي إلى ذلك، سواء من جانب العامل أو أسرته أو أقربائه.

ويجب أن تتسم تعاملات العاملين بالمنشأة وأسرههم مع الأطراف ذات الارتباط بالمنشأة، مثل الوكلاء والموردين والجهات الحكومية، بالشفافية والوضوح.

- يجب على العاملين بالمنشأة الإبلاغ عن أية تعاملات مع المنشأة، خارج نطاق مهام عملهم إذا كان ذلك التعامل يؤثر أو يبدو أنه يؤثر على قدرة العامل في اتخاذ قرارات عمل غير منحازة لصالح المنشأة.
- أية تعاملات للمنشأة مع المساهمين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو أسرههم، بالبيع أو الشراء، أو توريد منتجات، أو أية تعاملات أخرى، لابد من الحصول على موافقة الجهة الإدارية المسئولة (سواء مجلس الإدارة أو الجمعية العامة).
- أية تعاملات للعاملين بالمنشأة يجب أن تكون في إطار قواعد السلوك المهني المعمول بها في المنشأة، وبالأخص ما هو متعلق بالتعامل مع المنشأة بالبيع أو الشراء أو توريد المنتجات.
- الالتزام بعدم تقديم أية هدايا أو مكافآت أو عمولات أو قروض للعاملين المدنيين بالدولة.

- الالتزام بعدم العمل لصالح طرف آخر. بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومقابل أي تعويض أو بدونه بسبب احتمال حدوث تعارض في المصالح مع المنشأة.
- الالتزام بعدم تعيين أحد العاملين بالدولة في مجلس الإدارة، إلا إذا كان ممثلاً عن الحكومة أو الهيئات العامة أو شركات قطاع الأعمال العام.

## التفرقة بين - الهدايا والرشوة

يجب على المنشأة أن تضع قواعد واضحة للتفرقة بين الهدية والرشوة، على أن تشمل تلك القواعد حدوداً مالية لهدايا الأعياد والمناسبات، والهدايا التي تدخل في باب الترويج والإعلان عن المنشأة.

### التعامل مع الهدايا

تحدد المنشأة سياسة التعامل مع المجاملات والهدايا صراحة، ويعمل المدير المسئول على نشر وتعميم لائحة السلوك، وتدريب موظفي المنشأة على التعامل معها. وتشمل تلك السياسة الهدايا المقدمة إلى العاملين بالمنشأة ومديريها، وكذلك الهدايا المقدمة من المنشأة إلى كل من لا يعمل بها، بما فيهم موظفو الدولة.

- بصورة عامة لا يجوز للعاملين قبول أية هبة أو هدية أو أي شيء ذي قيمة (بما في ذلك الدعوات إلى الحفلات) من العملاء أو الموردين الحاليين أو المتوقعين، خاصة في الظروف التي قد يبدو فيها أن سمعة المنشأة تتعرض إلى الإساءة. وبالمثل، لا يجوز للعاملين السماح لأفراد أسرهم المقربين بقبول الهدايا والخدمات (القروض) أو المعاملة التفضيلية من أي شخص عميلاً كان أو مورداً، مقابل علاقة عمل سابقة أو حالية أو مستقبلية مع المنشأة.

- يمكن قبول الهدايا إذا كان رفضها يمكن تفسيره بأنه نوع من عدم اللياقة، وإذا كانت تلك الهدايا غير نقدية، ولها قيمة رمزية، وكذلك دعوات العشاء والغداء الاعتيادية والمعقولة "المآدب الترفيحية التي يكون فيها المانح موجوداً"، وفي حالات معينة قد يكون من المناسب تسليم الهدية إلى إدارة المنشأة لتوزيعها في المناسبات الخاصة التي يقيمها العاملون.
- يجب الإبلاغ عن جميع الهدايا، بغض النظر عن قيمتها، خطياً إلى إدارة المنشأة.

وكما سبق ذكره، فإنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يقوم عامل بتقديم أي شيء ذي قيمة لموظف حكومي لغرض التأثير على المتلقي لاتخاذ أي إجراء رسمي أو الامتناع عن اتخاذه، أو لحث المتلقي على الدخول في عمل مع المنشأة.

## – تطبيق لأحة ممارسات الشفافية

الغرض الأساسي من ممارسات الشفافية في منشأتك هو توحيد سلوك الموظفين داخل المنشأة وتعريفهم بكيفية تعاملهم مع الأطراف الداخلية والجهات الخارجية في إطار القيم والمبادئ الخاصة بالمنشأة، وبالتالي يجب على منشأتك أن تتعامل مع وسيلة تطبيق ممارسات الشفافية بمنتهى الدقة والوضوح.

### المسئولية عن التطبيق

تعد مسئولية تطبيق قواعد ممارسات الشفافية داخل المنشأة مسئولية كل من يعمل بالمنشأة، ولضمان تطبيق تلك القواعد بصورة جدية لأبد من تحديد موظف مسئول يتم تحديده لهذه المهمة من قبل الإدارة، بعد مراجعة القواعد ومجلس الإدارة والحصول على موافقة المجلس.

- تحدد المنشأة موظفًا مسئولاً عن تطبيق قواعد ممارسات الشفافية الخاصة بالمنشأة ومراجعتها.
- يعمل الموظف/المدير المسئول على نشر دليل تطبيق الشفافية وتعميمه وتدريب العاملين بالمنشأة على التعامل بها في إطار برامج التدريب الخاصة بالمنشأة.
- يعمل المدير المسئول بشكل دوري على متابعة تنفيذ الدليل وتقديم تقرير لمجلس الإدارة عن مدى التزام المنشأة والعاملين بها بهذه القواعد ويكون مسئولاً عن صحة هذا التقرير.
- جميع العاملين مسئولون عن الالتزام بالدليل، ويكون ذلك في إطار رسمي بالتوقيع على إقرار باستلام الدليل والتعهد بالامتثال للقواعد الواردة به.

## الأطراف المسؤولة

تقع مسؤولية التأكد من تطبيق الشفافية داخل المنشأة على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظف المسئول عن تطبيق القواعد المعتمدة، كل في إطار مسؤوليته عن المنشأة، في ضوء الوظيفة التي يقوم بها، وكذلك فإنها مسؤولية العاملين للقيام بواجباتهم في أفضل الممارسات التي حددها الدليل. وتكون مسؤولية متابعة التطبيق في الأساس مهمة الموظف/المدير المسئول الذي يتعين أن يكون حسن السمعة، وذا قدرة على التعامل مع تلك المسؤولية.

وجدير بالذكر أن بعض المنشآت الكبرى تقوم بتشكيل لجنة مختصة لمتابعة تطبيق ممارسات النزاهة والشفافية، على أن تشمل اللجنة الموظف/مدير المختص، وإدارة الشؤون القانونية وإدارة الموارد البشرية لضمان جدية التعامل مع أية مخالفات.

## حدود المسؤولية

لابد أن تحدد المنشأة الجهة المسؤولة عن التعامل مع أية مخالفات متعلقة بالنزاهة والشفافية، على أن يكون التعامل مع تلك المخالفات في إطار من الشفافية والوضوح، وفي ضوء القوانين واللوائح المعمول بها، وحدود مسؤولية تلك الجهة.

وعلى مجلس الإدارة أن يتابع أداء الجهة المسؤولة عن التعامل مع المخالفات، وذلك من خلال تقارير دورية تقدم للمجلس، على أن يتم إخطار مجلس الإدارة دورياً بأداء تلك الجهة.

ويخطر مجلس الإدارة مباشرة بأية مخالفات، كذلك التوصيات فيما يتعلق بالتعامل مع تلك المخالفات؛ حتى يتم التعامل معها بصورة سريعة تتسم بالشفافية.

## دور الرقابة وأهميته

أهمية دور الرقابة داخل منشآتك أساسي لضمان حماية المنشأة من أية مخالفات أو سوء إدارة قد يترتب عليها خسائر للمنشأة، سواء خسائر مالية، أو تعاملات قد تؤثر سلباً على سمعة المنشأة.

وكما أشار الدليل سابقاً، فإن إدارة المراجعة الداخلية في المنشأة تقوم بدور مهم لحمايتها واكتشاف أية مخالفات بها، وبالتالي فإن المنشأة لا بد أن تتعامل مع الرقابة كوسيلة إنذار مبكر، فتعمل على تدعيم دور المراجعة الداخلية في إطار تطبيق ممارسات النزاهة والشفافية، وكذلك في إطار تطبيق أساليب الإدارة الحديثة والحوكمة.

- يتعين على أي عامل لديه معلومات بشأن أي فعل غير قانوني أو محظور وفقاً لللائحة، أن يقدم فور علمه تقريراً للمدير المسئول، يوجه إليه علي عنوان المنشأة، عن المعلومات المتوفرة لديه.
- ويمكن للموظف الكتابة إلى المدير المسئول دون ذكر اسمه، وبيان أي تصرفات أو أنشطة محظورة اتصل علمه بها.

## الرقابة المالية

الرقابة على المعاملات المالية داخل المنشأة تمثل أحد أهم أدوار الرقابة الداخلية، ولذلك فلا بد أن تضع المنشأة الأسس السليمة للرقابة المالية في إطار دور الإدارة المالية (إدارة الحسابات وإدارة المراجعة) داخل المنشأة. ولا بد أن تتسم جميع تعاملات المنشأة المالية بالشفافية، وتكون وفقاً للقواعد المالية والنظم المعمول بها، وتراعي القواعد المحاسبية وإمساك دفاتر منتظمة.

تراعي المنشأة كذلك، فيما يتعلق بالرقابة المالية، الدقة في اختيار المحاسب القانوني/مراجع الحسابات الذي يقوم بمراجعة واعتماد

التقارير المالية السنوية الخاصة بالمنشأة؛ لما لذلك من أثر في تعاملات المنشأة الخارجية.

## صندوق الاقتراحات والشكاوى

لضمان التطبيق السليم لقواعد ممارسات الشفافية داخل شركتك، يمكن للمنشأة أن توفر وسيلة آمنة لتلقي الاقتراحات والشكاوى تحت إشراف المدير، ويمكن أن يكون ذلك في صورة صندوق للاقتراحات والشكاوى، أو خط آمن لتلقي الشكاوى والاقتراحات، مع توضيح أن التعامل مع المقترحات والشكاوى الواردة يتم بمنتهى السرية.

- تعلن المنشأة عن وجود وسيلة لتلقي الاقتراحات والشكاوى، وترجو من العاملين تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتتعهد المنشأة بأخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار.
- ويجوز للراغب في التقدم بمقترح أو شكوى أن يستخدم الصندوق الخاص بالاقتراحات والشكاوى، أو أن يتقدم بالاقتراح أو الشكوى عن طريق الاتصال الهاتفي مع المدير المسئول، أو بطريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.
- يتم فتح صندوق الاقتراحات والشكاوى في أول يوم عمل، في بداية كل أسبوع، من جانب المدير المسئول، وبحضور مندوب عن المراجعة الداخلية بالمنشأة. ويتم إعداد محضر فتح خاص بالصندوق وذلك برقم مسلسل.
- يتم تسجيل الشكوى وتضريح البيانات الواردة بها في سجل الشكاوى حسب رقمها التسلسلي، مع إعطاء كل مستند مرفق بالشكوى نفس رقم الشكوى التسلسلي.
- يقوم المدير المسئول مع مندوب المراجعة الداخلية بدراسة الشكوى والتعامل معها وفقاً للوائح والإجراءات القانونية

المناسبة، إذا لزم الأمر. وفي حال تعلق الشكاوى بالمدير المستول أو أي من القائمين على فحص الشكاوى، يستبعد العضو المعني، ليتم مناقشة موضوع الشكاوى بخصوصه.

- الشكاوى من مجهول تسجل في سجل خاص، ولا يتم إهمالها، ويتم إعطاؤها رقمًا متسلسلاً يضاف إليه عبارة "مجهول" ويتم دراستها.
- تتم معاملة الشكاوى بكل جدية وشفافية وحيادية، مع ضمان عدم التأثير في طبيعة العلاقة مع مقدم الشكاوى، سواء كان خارجياً أو داخلياً.

## التحقيق في المخالفات المحتملة للدليل

تعامل المنشأة مع أية مخالفات وشكاوى بوجود مخالفة، يجب أن يتم بمنتهى الدقة والسرية، وبشكل جدّي، على أن توضح اللائحة الداخلية للمنشأة كيفية التعامل مع الشكاوى.

- تأخذ المنشأة جميع التقارير عن احتمالات مخالفة القانون بشكل جدّي مع التزامها بالسرية والتحقق الكامل من جميع الادعاءات.
- يتولى أمور التحقيقات لجنة خاصة تشمل المراجعة الداخلية والشئون القانونية وإدارة الموارد البشرية.
- يمنح العاملون الذين يتم التحقيق معهم لاحتمال مخالفتهم لهذه اللائحة، الفرصة للاستماع لأقوالهم قبل أي قرار نهائي.
- تستخدم المنشأة جميع المساعي المعقولة للحفاظ على جميع التقارير ووقائع الإبلاغ عن وقائع فساد سرية.
- تعمل المنشأة على الحفاظ على هوية المبلغ والشهود، ولن تكشف عن هوية المبلغ إلا إذا وافق على الكشف عنها، وعلى



الأشخاص والجهات التي يتم الكشف لها؛ ما لم تكن المنشأة ملزمة قانونًا بالإبلاغ عن هذه الوقائع للسلطات المختصة.

- تلتزم المنشأة بتدوين أية تقارير وبلاغات تقدم لها، والاحتفاظ بها، طالما كان ذلك ضروريًا لدعم أية إجراءات جنائية.

## القرارات وتنفيذها

يتم التعامل مع القرارات الصادرة من لجنة التحقيق بمنتهى السرية، وتكون القرارات الصادرة عنها بمعرفة المدير المسئول وبموافقة مجلس الإدارة.

يتم تطبيق أية إجراءات تأديبية بمعرفة المدير المسئول، ومن الممكن بعد الرجوع للإدارة القانونية، تحويل المخالفات في بعض الأمور والمسائل إلى السلطات المختصة للتحقيق واتخاذ الإجراءات القانونية تجاه اللذين تثبت مخالفتهم للقانون.

ويمكن للمنسوب إليه القيام بأفعال مخالفة للدليل أن يطلب إعادة النظر في تقرير وجود مخالفة، وفي القرارات التأديبية التي تصدر.

## الخاتمة

يوفر دليل القطاع الخاص لتطبيق الشفافية الإطار المرجعي الذي يتيح لكل منشأة إعداد الدليل الخاص بها، الذي يتناسب مع احتياجاتها طبقاً لحجم المنشأة والهيكل التنظيمي والإداري الخاص بها، وكذلك الإمكانيات المادية للمنشأة. ولتعظيم استفادة جميع المنشآت على اختلاف أحجامها من الدليل، يمكن لكل منشأة أن تعد خطة عمل/ خارطة طريق، تساعد على التطبيق، ولا تمثل عبئاً على المنشأة، وذلك في إطار خطة نموها وتطوير العمل داخلها.

### رسم توضيحي لخريطة التطبيق



# - ملحق التعريفات

## الفساد

الفساد الإداري هو مصطلح يطلق على جرائم الاتجار بالوظيفة العامة أو الاعتداء على المال العام في المجتمع. ويمكن تعريف الفساد الإداري بأنه إساءة استغلال السلطة المرتبطة بمنصب معين بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة. كما يعرف بأنه السلوك البيروقراطي المنحرف الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير مشروعة وبدون وجه حق.

## الرشوة

ويعرف القانون المصري الرشوة بأنها اتجار الموظف العام في أعمال وظيفته، وذلك بتقاضيه أو قبوله أو طلبه مقابلاً نظير قيامه بعمل من أعمال وظيفته أو امتناعه عنه.

وحيث إن فرص الفساد لا تتحصر فقط في المعاملات مع القطاع الحكومي، بل يمكن أن توجد أيضاً في المعاملات بين القطاع الخاص، فقد جرم القانون رشوة العاملين في القطاع الخاص، ويمكن تعريف رشوة العاملين في القطاع الخاص بأنها اتجار الموظف في أعمال وظيفته، وذلك بتقاضيه أو قبوله أو طلبه مقابلاً نظير قيامه بعمل من أعمال وظيفته، أو امتناعه عنه بغير علم ورضا رب العمل السابق أو المعاصر للفعل.

## مدفوعات التسهيل

تسمى أحياناً مدفوعات "التعجيل" أو "التيسير"، تعرف عموماً على أنها مبالغ صغيرة تُدفع لتأمين أو تعجيل إجراء روتيني أو ضروري من قبل موظف مسئول.

## الإكراميات

هي مبالغ صغيرة، تُدفع إلى مسئولين حكوميين للإسراع أو لتسهيل الإجراءات والخدمات التي لا علاقة لها بحرية الاختيار، مثل الحصول على رخصة تشغيل أو إنشاء مشروعات أو خدمات بلدية.. إلخ..

## الهدية

الهدية هي ما يقدم للشخص على سبيل العطية أو الهبة، ويمكن أن تكون كذلك في شكل خدمة ولا يجب أن تكون الهدية مقابل تقديم خدمة أو أداء عمل. وحيث إن الهدية المقدمة لموظف أو مسئول يمكن أن تضعه موضع شبهة، فإن بعض المنشآت تضع قيمة مادية لما يمكن قبول الهدية على أساسها. كما يجب أن تضع المنشأة أيضاً حدوداً مالية لقيمة الهدايا التي تقدمها إلى الآخرين، بما في ذلك موظفو الدولة.

## تعريف الموظف العمومي في خصوص جرائم الفساد

- العاملون في المصالح الحكومية أو التابعة لها.
- أعضاء المجالس النيابية العامة أو المحلية، سواء أكانوا منتخبين أو معينين.
- المحكمون أو الخبراء ووكلاء النيابة والمصفون والحراس القضائيون.

- كل شخص مكلف بخدمة عامة.
- العاملون في القطاع العام وقطاع الأعمال العام، والهيئات الاقتصادية والخدمية.
- أعضاء مجالس الإدارة، والمديرون، والعاملون في المؤسسات والمنشآت والجمعيات والمنظمات، إذا كانت الدولة أو إحدى الهيئات العامة تساهم في مالها بنصيب ما بأية صفة كانت.

## المورد

أي بائع لمنتج أو مورد لخدمة إلى المنشأة، بما في ذلك الاستشاريون والمقاولون والوكلاء، سواء الضليون أو المتوقعون، أو هؤلاء الذين تفاوضهم المنشأة، وإن لم تقم المنشأة بمنحه العمل الذي تم عرضه عليه أو تقدم هو له.







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE