

# مبادئ الشركات لمكافحة الرشوة

الإجراءات التي تناسب  
المشروعات الصغيرة والمتوسطة



**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
the global coalition against corruption



الشفافية الدولية TI هي منظمة دولية من منظمات المجتمع المدني تقود جهود مكافحة الفساد مقر أمانتها الرئيسي في برلين بألمانيا، وهي تسعى عن طريق فروعها التسعين المنتشرة في كل أنحاء العالم إلى نشر الوعي حول الأثر المدمر للفساد، وتعمل الشفافية الدولية على تحقيق ذلك مع شركائها من حكومات وجمعيات أعمال ومجتمع المدني لإعداد وتنفيذ إجراءات فعالة لمواجهة.

## تقدير

تتقدم الشفافية الدولية بالشكر والتقدير للدعم الذي قدمته لها جمعية مدققى الحسابات المعتمدين، ومركز الشركات الدولية الخاصة CTPE، وفروع الشفافية الدولية، في إعداد هذا الكتيب. وتخص بالشكر مركز الشركات الدولية الخاصة CIPE الذي قام بترجمة هذا الكتيب الى اللغة العربية.

## كلمة افتتاحية

يسعد الشفافية الدولية أن تقدم هذه النسخة عن مبادئ مكافحة الرشوة في الشركات التي خصصت لاستخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs).

تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزء الأكبر من قطاع الأعمال في معظم بلدان العالم، وعلى وجه الخصوص في البلدان الصاعدة. ويوضح الكتيب فداحة مشكلة الرشوة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في العديد من المجتمعات. ونظراً لضآلة موارد هذه الشركات، فإنها تواجه تحديات كبيرة في مقاومة ومواجهة ضغوط الرشوة. كما أن الشركات الدولية الكبرى أصبحت تطلب، على نحو متزايد، من الموردين التي تتعامل معهم تقديم ما يثبت تطبيقهم لسياسات ونظم داخلية مناسبة لمكافحة الفساد.

فضلاً عن ذلك، ترمي هذه النسخة إلى توضيح (بصورة مباشرة وواضحة) الوسائل التي تمكن الشركات، كل بحسب حجمها ومواردها، من إعداد برنامج لمكافحة الرشوة، كما تبين أن مكافحة الرشوة في الشركات تؤتي ثمارها، إذ تساعد على بناء السمعة الطيبة، وبخاصة مع العملاء، كما أنها تخفف المخاطر. ولذلك فالشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى ثقافة مكافحة الرشوة تستطيع أن تواجه الرشوة وتقاومها.

وتأمل الشفافية الدولية، واللجنة التوجيهية التي أشرفت على إعداد هذه المبادئ الخاصة بالشركات، أن تجد الشركات الصغيرة والمتوسطة هذه النسخة مفيدة لها حتى تتمكن من مكافحة الرشوة، وأن تجدها الشركات الكبرى مفيدة في تشجيع مورديها على تطبيق سياسات لمكافحة الرشوة.

الشركات التي تكافح الفساد هي الشركات التي تمسك بزمام الأمور

*Alwyn Bonolis*

جرمين بروكس  
مدير برامج القطاع الخاص  
الشفافية الدولية



## كلمة اللجنة التوجيهية لمبادئ الشركات لمكافحة الرشوة

أعدت لجنة توجيهية مؤلفة من الشركات والمنظمات الكبرى هذه المبادئ لمكافحة الرشوة، وذلك برئاسة الشفافية الدولية وبدعم من دليل توجيهي صادر عن الشفافية الدولية يقع ما فيه تحت مسؤوليتها وحدها. وقد تم إعداد هاتين الوثيقتين بالتعاون مع الشركات الكبرى وأغلبها من الشركات العامة المسجلة في البورصات، وبدعم من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بالجزء الأكبر من الأعمال في كل أنحاء العالم. ومن المؤكد أنه سيكون لهاتين الوثيقتين أثر كبير في نجاح مكافحة الرشوة في جميع بلدان العالم.

لذلك فنحن نرحب بمبادرة الشفافية الدولية لإعداد هذه النسخة من المبادئ الخاصة بالشركات والدليل الإرشادي المرفق معها، والذان يستهدفان أساساً مديرو الشركات الصغيرة والمتوسطة وأصحابها الذين يسعون لتحقيق أكبر أثر عملي مع أقل بيروقراطية ممكنة. لذلك نوصي بهذه المطبوعة الجديدة ونأمل أن تثبت فائدتها العملية لكل من الشركات التي لم تقم بعد بإعداد برامجها الخاصة لمكافحة الرشوة، وكذلك للشركات الأكبر التي تسعى لتشجيع سلسلة مورديها وشركائها الآخرين على الالتزام بهذه المبادئ.

### أسماء أعضاء اللجنة التوجيهية:

#### الشركات

- BP. p.l.c.
- Fttc Asset Management p.l.c.
- General Electric
- HSBC
- Norsk Hydro ASA
- Organizacion Corona SA
- Price Waterhouse Coopers
- Rio Tinto p.l.c.
- SAP
- SGS
- Royal Dutch Shell
- Tata Sons Ltd

#### آخرون

- AccountAbility
- The Conference Board
- European Bank for Reconstruction and Development
- International Federation of Inspection Agencies
- International Federation of Consulting Engineers
- Social Accountability International
- Transparency International

## الفهرس

1	كلمة افتتاحية
2	كلمة اللجنة التوجيهية لمبادئ الشركات لمكافحة الرشوة
5	مقدمة: الرشوة من منظور الشركات
8	مبادئ الشركات لمكافحة الرشوة
8	مبادئ الشركات
8	الأهداف
8	كيف تعد برنامج لمكافحة الرشوة
9	أمور أساسية تتعلق بالرشوة
9	الهدايا والترفيه
10	تضارب المصالح
10	المساهمات الخيرية ورعاية المناسبات
10	دفع مبالغ لتسهيل الأعمال
11	تبرعات لأغراض سياسية
11	متطلبات التنفيذ
11	التنظيم والمسئوليات
11	علاقات العمل
12	العاملون
12	التدريب
12	مناقشة المخاوف والسعي نحو التوجيه
12	الاتصالات
12	الرقابة والمتابعة الداخلية
14	الملحق أ: مبادئ مقترحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
15	ملحق ب: بعض القواعد المقترحة بشأن الهدايا والترفيه

### الوثيقة الإرشادية

17	الخطوة الأولى - الاتفاق على المبادئ
18	تحديد الأهداف
20	الخطوة الثانية - قم بإعداد برنامجك
20	تحديد الذين سيشاركون في البرنامج
20	تحديد نطاق تطبيق برنامجك
21	الرشاوى
22	الهدايا
22	الضيافة والترفيه
23	تحمل مصروفات سفر العملاء
23	دفع مبالغ "تسهيلات"
24	المجاملات
24	شروط السداد في العقود
24	التبرعات المالية للأغراض السياسية
25	التبرعات الخيرية
26	رعاية المناسبات

26	تضارب المصالح
26	الخطوة الثالثة - التنفيذ
27	العاملون أو الذين يعملون في الشركة
27	علاقات العمل
27	الدخول في علاقات العمل
29	مناقشة المخاوف وطلب النصح
29	الاتصالات
29	الرقابة والمتابعة الداخلية
31	الختام

## مقدمة: من منظور الشركات

*“ الرشوة هي أكثر أنواع الفساد انتشاراً، حيث تعرف بأنها تقديم أو تسليم مبالغ مالية أو هدايا أو الحصول على أية مزايا أخرى كحافز للقيام بعمل غير شريف وغير قانوني أو لخبانة الأمانة أثناء القيام بالعمل.”*

أنت تقرأ هذه المطبوعة لأن هناك ما جعلك تفكر في الرشوة وكيف يمكنها أن تدمر أعمالك. يعرف الفساد بأنه سوء استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية. وأكثر أنواع الفساد انتشاراً هي الرشوة التي تعرف بأنها تقديم أو تسليم مبالغ مالية أو هدايا أو الحصول على أية مزايا أخرى كحافز للقيام بعمل غير شريف وغير قانوني أو لخبانة الأمانة أثناء القيام بالعمل.

وقد قدمت الشفافية الدولية TI عام 2002 مبادئ لمكافحة الرشوة استعانت بها في الشركات الكبرى على نحو أساسي. وقد تم الاعتراف منذ ذلك الحين بهذه المبادئ بوصفها النموذج المثالي والرئيسي لبرامج مكافحة الرشوة. وقد جرى إعداد نسخة من هذه المبادئ لتناسب الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع وثيقة توجيهية تقدم نصائح عملية لمساعدة الشركات ذات الموارد القليلة والوقت المحدود والعدد القليل من العاملين، حتى تساعدهم في إعداد إستراتيجية مناسبة لحجم وهيكل شركاتهم.

ويمكن أن يعمل في الشركة الصغيرة شخص واحد، أو أن تكون شركة بسيطة، أو شركة مكونة من ثلاثة أو أربعة شركاء، أو أن تكون شركة عائلية، أو شركة خاصة محدودة تضم عدد قليل من العاملين قد يصل إلى 500 عامل. وقد لا يكون للشركات الصغيرة والمتوسطة مجلس إدارة أو إدارة للموارد البشرية، أو الموارد أو الوقت أو الأموال الكافية لتعيين لجنة للإشراف على الأخذ بهذه المبادئ وتنفيذها، كما هو الحال بالنسبة إلى الشركات الكبرى.

تعدّ هذه المبادئ بمنزلة قيم يمكن للشركات تبنيها للقيام بعملها بنزاهة، كما أن الوثيقة التوجيهية المرفقة أعدت لك أنت كمدير لشركة صغيرة أو متوسطة أو كمالك لها، وترغب في تنفيذ استراتيجية لمكافحة الرشوة. وهي تحتوي على شرح وبيان لكل مرحلة من مراحل إعداد هذه البرامج، وذلك بالتركيز على الأمور التي تتطلب منك التفكير فيها. وستساعدك هذه الوثيقة في إعداد برنامج يتناسب مع طبيعة عملك لمكافحة الرشوة. وتقدم هذه الوثيقة التوجيهية عدة أمثلة لحالات يمكن أن تقع فيها الرشوة أيضاً، ولذلك فإذا لم ينطبق أحد هذه الأمثلة على شركتك، مثل تقديم تبرعات لأغراض سياسية، فاتركه واتجه إلى المثل التالي. إذ أن النصيحة موجهة إلى الشركات التي تنطبق عليها هذه الحالات، ولكن عليك أن تتفهم هذه الأوضاع أيضاً، فقد تتعرض لها في المستقبل مع نمو شركتك.

وفي بعض الأماكن تنتشر الرشوة باعتبارها جزء من «تيسير الأمور» في مجال الأعمال، بحيث يمثل مواجهتها تحدياً كبيراً لا تستطيع أي شركة - وبخاصة إذا كانت صغيرة - مواجهتها وحدها، إلا أنك بتطبيقك لبرنامج مكافحة الرشوة، والتعاون مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى ومع الشركاء في الأعمال ومع السلطات والمنظمات والجمعيات التجارية ومنظمات المجتمع المدني، تستطيع أن تغير الأوضاع وأن تخلق ثقافة لا تتسامح مع الرشوة ولا تقبلها.

### الفساد يدمر الشركات والأعمال

هناك مزايا واضحة في تبني برنامج لمكافحة الرشوة، كما أن هناك مخاطر في عدم الأخذ بأحد تلك البرامج. ولعلك الآن تتفهم ذلك فعلاً، إلا أننا سنعرض قائمة بمزايا تبني أحد تلك البرامج ومخاطر عدم إتباعها، لتساعدك في التخطيط لها وفي مناقشاتك مع زملائك في العمل.



## المزايا

- السمعة الطيبة، والتي تعني أن تتحلّى شركتك بالأخلاق الحميدة، الأمر الذي سيزيد من فرص اختيارك كمورد للشركات الكبرى متعددة الجنسيات ضمن سلسلة مورديها، ومن ثم يتيح لك فرصاً أكبر للدخول إلى الأسواق العالمية.
- تاريخك كشركة نزيهة سيزيد من فرصك للحصول على أعمال من الحكومة.
- تطبيقك لبرنامج جيد لمكافحة الرشوة سيقبلك أنت وشركتك وشركائك من التعرض لأي مشاكل قانونية، أو لحرمانك من ترخيصك، أو من وضعك على القائمة السوداء.
- إذا كنت تفكر في بيع شركتك، فإن السمعة الطيبة تكون أكثر جاذبية للمشتري.
- الشركة ذات السمعة الطيبة التي تلتزم بالمثل العليا والأخلاق، تشجع على قيام علاقات عمل جيدة وترفع من روح العاملين.
- ستكون شركتك أكثر جذباً للمؤسسات المالية.
- أنت وحدك ستكون صاحب القرار فيما يخص عملك وليس آخرون من مقدمي أو متلقي الرشوة، ومن ثم ستوفر أموالك التي قد تهدر على الرشاوى والهدايا والحوافز غير الشرعية.

## المخاطر

- تعد الرشوة في معظم بلدان العالم عملاً غير قانوني، ومن ثم فهي جريمة يخضع مرتكبيها لعقوبات مالية صارمة، بل واحتمال تعرّض المديرين المسؤولين للسجن.
- وحتى لو لم يكن لدى البلد الذي تعمل أو تباع منتجاتك فيه قوانين لمكافحة الرشوة، فإنك قد تعمل في بلدان أخرى يمكن أن تفرض عقوبات على ممارسة الفساد.



- هناك عدة مبادرات عالمية للقضاء على الرشوة، فاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد UNCAC التي دخلت حيّز التنفيذ عام 2005 هي أول اتفاقية عالمية تغطي كافة أنواع الفساد، وستزداد أهميتها حين تصبح قانوناً نافذاً. كما أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تحارب الرشوة في مجال الشركات الدولية عن طريق اتفاقية مكافحة الرشوة التي أدمجت في قوانين الـ 37 دولة التي انضمت إلى الاتفاقية، كما يمكن الإبلاغ عن طلب الرشوة إلى السفارات المعنية، وشعار هذه الاتفاقية هو «الفساد لم يعد أمراً مسلماً به في مجال الأعمال».
- إذا كنت تأمل في أن تصبح واحداً في سلسلة الموردين للشركات الكبرى، فإن هذه الشركات ترغب في معرفة ما إذا كنت تطبق في شركتك برنامجاً لمكافحة الرشوة، إذ إن الشركات متعددة الجنسيات تخضع لقوانين معينة ومتطلبات إفصاح تمتد لتشمل مورديها أيضاً. وهناك العديد من هذه الشركات الكبرى التي تعيد النظر في إجراءاتها لمعرفة ما إذا كانت تلتزم بدرجة كافية لمكافحة الرشوة، فإذا لم يكن لديك مثل هذا البرنامج فإن فرص اختيارك كمورد لهذه الشركات تنخفض، أو أنك ستضطر إلى تطبيق برامجها في هذا الشأن.
- ثبوت الاتهام بتقديم الرشوة قد يحرمك من ترخيص التصدير، إضافة إلى تعرضك لدفع غرامات مالية كبيرة. فممارسة الرشوة تسيء إلى سمعة شركتك وتقضي عليها حتماً، بل وقد تؤدي إلى وضعك على القائمة السوداء بالنسبة إلى بعض الهيئات والمنظمات. ذلك أن البنوك ومدققي الحسابات والمحامين ملتزمون طبقاً لقوانين مكافحة غسيل الأموال والإرهاب بالإبلاغ عن أي أمور غير مبررة أو غير معتادة في الحسابات.
- القرارات المبنية على الرشوة والتي تتخذها الشركة في غير صالح العمل ومنفعته ستؤدي في أغلب الأحيان إلى نتائج سيئة، كما أن الأموال التي تدفع كرشوة تشكل خسارة لأعمالك، فإذا ما بدأت خطوة فإنك ستستمر في هذا الطريق، وكلما سرت فيه أكثر كلما كان الرجوع عنه أصعب.

الشركة التي تدار اعتماداً على الرشوة هي شركة لا تملك زمام أمورها



## مبادئ الشركات لمكافحة الرشوة

### الإجراءات التي تناسب الشركات الصغيرة والمتوسطة

الهدف من هذه المبادئ هو  
مساعدتك على التأكد  
من أنك تمارس عملك على  
أسس سليمة. وأنتك تحمي  
سمعتك. وتقتصر عليك هذه  
المبادئ وسائل لتقليل مخاطر  
الرشوة.

تم إعداد مبادئ الشركات لمكافحة الرشوة من قبل مجموعة من بعض شركات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والنقابات العمالية، كأداة لمساعدة الشركات في إتباع وسائل فعّالة لمكافحة الرشوة في كل أنشطتها.

وتحتوي هذه النسخة على تبسيط للإجراءات، وقد أعدت لمساعدة الشركات الأصغر ذات الموارد المحدودة، بهدف توضيح بعض الأمور وعرض بعض الأمثلة العملية، علماً بأن القيم التي تشملها هذه المبادئ هي قيم ثابتة لا تتغير بتغير حجم الشركة.

#### 1. مبادئ الشركات

نورد فيما يلي القيم التي ستلتزم بها أثناء أداء أعمالك. ويعرض الملحق رقم (1) مثلاً عن كيفية تسجيل التزامك بهذه المبادئ

تلتزم شركتك بما يلي:

- تنفيذ أعمالها بأمانة وعدل وشفافية.
- عدم عرض أو تقديم رشاوى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، للحصول على منافع في مجال العمل.
- عدم قبول رشاوى، سواء مباشرة أو غير بوسيلة أخرى، للحصول على منافع في مجال العمل.
- إعداد برنامج لتنفيذ هذه المبادئ ودعمها.

#### 2. الأهداف

الهدف من هذه المبادئ هو مساعدتك على التأكد من التزامك بممارسة أعمالك على نحو صحيح لحماية سمعتك، كما أنها تقدم بعض المقترحات لتقليل مخاطر الرشوة.

ولكي تتمكن من تحقيق هذه الأهداف، على شركتك الالتزام بما يلي:

- اتفق على القيم والممارسات التي ستعمل شركتك بمقتضاها.
- افحص أعمال شركتك للتعرف على مواطن المخاطر.
- اتفق كشركة على الممارسات التي يمكن أن تقوم بها لمكافحة مخاطر الرشوة.
- قم بوضع الإجراءات التي ستتبعها الشركة من أجل هذا الهدف.

#### 3. كيف تعد برنامج مكافحة الرشوة

فيما يلي سنعرض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحديد كيفية التزامك بهذه المبادئ لتحقيق الهدف منها، كما نقدم أمثلة عن الجهات التي يمكنك الحصول منها على معلومات وهي السفارات، وغرف التجارة والصناعة ومنظمات الأعمال، والفروع المحلية للشفافية الدولية.

قم بتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها

- تحقق ما إذا كانت نسبة مخاطر التعرض للرشوة في البلدان التي ستعمل فيها عالية وذلك بالإطلاع على الموقع

[www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi) http.

- قم بتقويم القطاعات التي تعمل فيها شركتك، ومدى تعرضها للرشوة.
- أعد النظر في عقودك مع الوكلاء ومع شركائك في العمل، وتأكد من أن شروط السداد والعمولات واضحة ومناسبة للخدمات التي تقدم لك.
- قرر ما هي الأمور التي تحتاج إلى معرفتها لتقويم نزاهة مورديك وشركائك وعمالك.
- إذا كانت شركتك حلقة في سلسلة من الموردين، عليك أن تفهم توقعات عملائك لما يجب أن تقوم به لمكافحة الرشوة.
- اضطلع على القوانين والمراسم التنظيمية في البلدان التي تمارس بها أعمالك، علماً بأن الرشوة عمل غير قانوني في معظم البلدان.

## الرشوة عمل غير قانوني في معظم البلاد

أتفق على برنامج لمكافحة الرشوة

تستطيع شركتك الآن إعداد برنامج لمكافحة الرشوة، بناءً على تقويمك للمخاطر. وعليك التأكد دائماً من التزام شركتك بالعمل بأمانة ووضوح وعلانية.

## 4. أمور أساسية تتعلق بالرشوة

سنعرض فيما يلي الأمور الأساسية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في أعمالك، والتي يجب عليك تقويمها وتحديد أولوياتها.

قد تتخذ الرشوة عدة أشكال وليس الشكل النقدي فقط، وقد تدفع مباشرة أو كجزء من «عمولة» في عقد. ولكنها قد تتخفى في شكل هدية أو منفعة أو خدمة أو هبة أيضاً. وقد يدفع الوكلاء أو غيرهم رشوة دون علمك نيابة عنك أو عن أعمالك أو عن شركتك.

## الهدايا والترفيه

تعتبر بعض القوانين المحلية الهدايا الثمينة أو الترفيه الذي يتسم بالبذخ الشديد رشوة. وهي رشوة أقل اقتضاحاً من الرشوة المالية المباشرة، إلا أنها تقدم عمداً بهدف الحصول على ميزة لشركتك وأعمالك بشكل غير قانوني. أو قد تكون وسيلة لتمهيد الطريق لرشاوى أكثر قيمة. ومن ناحية أخرى فإن الهدايا المعقولة والترفيه الذي يتم بشكل مناسب لتعزيز علاقات العمل أو للاحتفال بمناسبات خاصة لا تعد رشاوى، ولذا من المهم أن يدرك الجميع هذا الفرق. ولذلك، فمن أجل حماية شركتك والعاملين معك، عليك تحديد متى وكيف يمكن تقديم الهدايا أو الترفيه أو قبولهما، وكيف يمكن تسجيل ذلك في الحسابات، وعليك التأكد من أن شركائك في العمل يعرفون القواعد التي تتعامل بها.

ويشير في الملحق رقم (ب) إلى القواعد الخاصة بمنح أو قبول الهدايا والترفيه.

## تضارب المصالح

تضارب المصالح هو تقديم المصالح أو العلاقات الشخصية على مصلحة العمل، ويمكن أن يؤدي مثل هذا التضارب إلى الخطأ في الحكم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى القيام بأعمال لا تتسم بالأمانة أو الانفتاح والصراحة. وقد يقود مثل هذا التضارب في المصالح إلى أن يتخذ الإنسان قراراً بعيداً عن الصواب، فيقبل أو يقدم مزايا قد تقضي على أعماله وشركته. ولذلك فإن أفضل وسيلة لتفادي ذلك هو وضع قواعد تشرح كيفية مواجهة الظروف التي قد تتضارب فيها المصالح. وقد ينظر إلى تضارب المصالح باعتباره عمل يتسم بالفساد، حتى لو لم يشتمل على ممارسة خاطئة. ومن ثم فيمكن أن يكون ضرر الممارسة الخاطئة مماثل تماماً لضرر الممارسة غير الخاطئة.

## المساهمات الخيرية ورعاية المناسبات

يمكن أن تتخفى الرشوة في صورة مساهمة خيرية أو رعاية مناسبات عامة، لذلك عليك التأكد من أن الأموال التي تقدم كمساهمات خيرية، لا تقدم لتحقيق صفقة أو لكسبها. لذلك فعليك تقديم هذه المنح إلى المؤسسات أو الجمعيات وليس الأفراد.

أما الرعاية فهي تقديم شركة لمبلغ نقدي أو عيني حتى تتمكن من ربط اسمها بحدث هام أو شخصية معروفة أو بمناسبة عامة، مثل مباراة رياضية أو حفل غنائي مثلاً. إلا أن مثل هذه الرعاية تعد بمنزلة دعاية قوية للشركة يجب أن تؤدي إلى نتائج ملموسة وتساهم في تعزيز اسمها التجاري في الأسواق، لذلك عليك التأكد من أن تقديم تلك الرعاية يتم لمصلحة الشركة وليست غطاءً لرشوة.

## دفع مبالغ لتسهيل الأعمال

يُعد دفع مبالغ لتسهيل الأعمال (وتسمى في بعض الدول تسهيلات) صورة أخرى من صور الرشوة، وقد تتخذ شكل مبالغ صغيرة يطلبها مقدمو الخدمة لتسهيل تقديم الخدمات التي يكون من حَقِّك أصلاً الحصول عليها، مثل توصيل خط هاتف أو الحصول على تأشيرة سفر، أو قد تكون مبالغ تدفع للعاملين



في مصلحة الجمارك أو الجوازات والهجرة أو لغيرهم من الموظفين العموميين «للتسريع» بتقديم خدمة أو منح تصريح. ولسوء الحظ فإن مثل هذه الممارسات منتشرة في العديد من البلدان، وقد تعد تصرفاً «عادياً» لا يمكن تفاديها. إلا أنها غير قانونية، ولذلك يجب تفاديها، وهو أمر ممكن. إن إعدادك لخطة واضحة لتفادي دفع مبالغ «للتسهيل» الأعمال سيساعدك أنت وزملاءك على مواجهة هذه المشكلة.

## تبرعات لأغراض سياسية

يمكن أن تُخفي الرشوة في صورة تبرعات لأغراض سياسية. فإذا أرادت شركتك تقديم تبرع ما لأحد الأحزاب السياسية، فمن المهم أن يتم اتخاذ هذا القرار في العلن. وإذا كان لديك مجلس إدارة فلا بد أن يسجل هذا القرار في محضر اجتماعات المجلس، أما إذا كانت شركتك صغيرة فيمكن تسجيل ذلك كملاحظة في مدونة الاجتماعات الإدارية. وعليك التأكد من أن كل العاملين في شركتك على علم بأن قرار تقديم هذه المبالغ لحزب سياسي ما، نيابة عن الشركة، يتم بموافقتها، وأنه لا يتم أبداً على أساس قرار فردي من دون موافقة الإدارة. عليك أيضاً مراعاة الوقت المناسب لتقديم مثل هذا التبرع. فإذا كنت في مرحلة تفاوض للحصول على عقد أو ترخيص من الحكومة أو استخراج أحد الأذونات، أو إذا كان لك أمر محل دراسة من الحكومة في هذا الوقت، فإن تقديمك أي تبرع للحكومة أو لحزب سياسي محلي قد ينظر إليه باعتباره رشوة. وفي جميع الحالات لا تتبرع إلى شخص ما بصورة مباشرة.

## 5. متطلبات التنفيذ

لكي تبدأ في تنفيذ برنامجك، عليك، بحسب حجم وهيكل شركتك، القيام بالأعمال التالية.

### التنظيم والمسئوليات

اتفق مع زملائك في العمل أو موظفيك على البرنامج، للتأكد من تنفيذ المبادئ الخاصة بمكافحة الرشوة في الشركات. ويمكنك حسب حجم شركتك أن تعين شخصاً ما أو مجموعة من الأشخاص لتنفيذ برنامج مكافحة الرشوة.

ويجب أن يدرك كل شخص في شركتك، أو كل العاملين فيها، أن كل منهم مسئول عن التأكد من إتباع تنفيذ البرنامج وتطبيقه. ويجب تشجيع كل شخص في شركتك على المشاركة في مناقشة البرنامج والموافقة عليه.

### علاقات العمل

إذا كنت تعمل مع أطراف ثالثة، فلن تكون هناك أي جدوى من التزامك بعدم دفع رشوى أو تلقيها إذا قامت الأطراف الأخرى بتقديم أو تلقي الرشوة نيابة عنك.

تأكد أن برنامج شركتك يطبق مع شركائك في العمل أيضاً، أي وكلائك ومورديك ومقاوليك، وعليك التأكد من قيامهم بعملهم بشكل مشروع، وأنه ليس لدى أي منهم تاريخاً بدفع الرشوى، أو أن سمعتهم يشوبها مثل هذه الممارسات.

قم بمراجعة المبالغ التي تدفع كعمولات، للتأكد من أنها تتناسب مع الخدمة المقدمة إلى شركتك، وتأكد من أن وكيلك يفهم مبادئك في إدارة العمل بوضوح، ويوافق ضمن العقد المبرم بينكما على الالتزام بهذه المبادئ.

" يجب أن يفهم كل شخص في شركتك، أو كل العاملين بها، أن كل منهم مسئول عن التأكد من إتباع تنفيذ البرنامج وتطبيقه."

احتفظ بسجل كامل لكل قراراتك، مثل قرار دفع العمولات الذي تم الاتفاق عليه. كما يجب أن تسجل تعليماتك بعدم دفع رشاوى، بما يحمي شركتك.

تأكد من أن شروط العقود التي توقعها مع الغير تتطلب التزام الغير بمبادئ شركتك في إدارة العمل، وان عقودك تتيح لك الحق في إنهاء التعاقد إذا قام وكلائك أو وسطائك بدفع رشاوى أو تلقيها.

## العاملون

تأكد من أن أيا من العاملين لديك لن يعاقب إذا ما فقد فرصة إبرام صفقة بسبب رفضه قبول رشوة أو تقديمها. وبالمثل يجب أن يتضمن برنامجك مبدأ ينص على أن أي شخص في شركتك يتضح أنه يدفع رشاوى أو يتلقاها سيتعرض لعقوبة تأديبية. ولكي تكون هذه النقطة واضحة وفعالة، لا بد من أن يعرف جميع العاملين في الشركة أن هذه هي سياستك التي ستطبقها بحزم، وإذا كان لديك مديرا للموارد البشرية فلا بد أن يضطلع بدور فعال في هذا المجال.

## التدريب

تأكد من أن كل بنود برنامجك يتم مناقشتها مع الموافقة عليها من كل العاملين في الشركة، ومن ينضم إليها فيما بعد. كما يجب أن يتفهم كل الموردين والمقاولين وغيرهم ممن تتعامل معهم كل بنود البرنامج ويوافقون عليها. وتأكد ان لأئحة شركتك تنص صراحة على أن أي قرار يتخذ يجب أن يضع مصالح الشركة قبل وفوق أية مصالح أو مكاسب شخصية.

## 6. مناقشة المخاوف والسعي نحو التوجيه

يعد هذا العنصر أحد أهم العناصر في مكافحة الرشوة، فأنت تبني سمعتك من منظمة القيم التي تتبناها في شركتك. وعليك أن تقرر أفضل الوسائل التي ستمكنك من التعامل مع الأمور والتقارير المختلفة، وعليك أن تتعلم كيفية الاستفادة من تجاربك وإدخال تحسينات على برنامجك.

قبل أن تتحول الرشوة إلى مشكلة حقيقية، اتفق مع العاملين معك، وكلما أمكن مع شركاء العمل، على أفضل الوسائل للإبلاغ عن الشكوك في حدوث وقائع رشوة دون الخوف من الانتقام، وعلى الجهة التي يتعين عليهم استشارتها حول التعامل مع وقائع الرشوة.

## 7. الاتصالات

ليس هناك من فائدة لوجود مبادئ للعمل وبرامج لمكافحة الرشوة إن كان لا يعلمها أحد.

فعلى الشركة إن تتأكد من أن جميع العاملين بها، وشركائها، وعملائها، في علم ببرنامج مكافحة الرشوة. مما سيكون له اثر ايجابي على تعزيز سمعة شركتك باعتبارها شركة تعمل بنزاهة لمكافحة الرشوة. كما أن ذلك سيحميك أنت وزملاءك إذا ما أثبتت واقعة رشوة.

## 8. الرقابة والمتابعة الداخلية

لا يكون لأي برنامج أية فائدة إذا لم تكن هناك رقابة وسجلات تدعمه، فهذه هي العناصر التي ستدعم برنامجك وتبين للجميع انه يطبق بنجاح. ورغم ان شركتك غير ملزمة بتطبيق شروط

الإفصاح والمراجعة الواجبة على الشركات المقيدة بالبورصة، إلا ان جميع الشركات تواجه بعض المشاكل حتى تلك الشركات التي تتميز بكفاءة الأداء، والسجلات السليمة هي اكبر دليل على ممارسة قواعد مكافحة الرشوة في شركتك، في حال الشك في هذا الأمر. قم بالإعلان عن برنامجك على موقعك الإلكتروني، وروج له إذا كان لدى شركتك موقع، واحتفظ بسجلات عن الاجتماعات التي يتم فيها اتخاذ القرارات بشأن الشركة.

ومن الأهمية بمكان الاحتفاظ بسجلات ودفاتر دقيقة تبين كل معاملتك المالية، و عليك التأكد من انه لا توجد حسابات خارج السجلات. وتذكر دائماً أن قوانين مكافحة غسيل الأموال تتطلب من المحاسبين والمحامين الإبلاغ عن أي مبالغ لم يتم الإفصاح عنها والمبالغ المثيرة للشك. ولذلك فإن للاحتفاظ بسجلات دقيقة وصحيحة دوراً في حماية شركتك إذا دعت الضرورة في أي وقت لشرح أو تفسير معاملة ما.

أنت تحتاج إلى أدوات قوية للرقابة الداخلية قادرة على كشف أي خلل، إلا أن هذه الرقابة لن تعمل بكفاءة ما لم تكن جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، وما لم يتبعها بدقة جميع العاملين بالشركة. كما يجب توفير التدريب الجيد للمسؤولين عن الرقابة الداخلية.

ومن حين لآخر، عليك التأكد من فعالية العملية الإدارية وذلك من خلال المراجعة المنتظمة والاحتفاظ بسجلات تضم كل ما تقوم به من أعمال، حتى تستطيع أن تكتشف بسهولة أي مشكلة قد تنشأ.

قم بمراجعة ودراسة برنامجك وناقشه بشكل منتظم مع كل العاملين في شركتك، ومع مراجعي حساباتك، كلما كان ذلك موافياً، و عليك الاحتفاظ بسجلات لكل هذه المناقشات، ولأي إجراءات تتخذ نتيجة لها. واستفد من الخبرة العملية التي حصلت عليها، وقم من حين لآخر بإدخال تحسينات على برنامجك.

*" أنت تحتاج إلى رقابة  
داخلية قوية قادرة على  
كشف أي أمور غير  
منتظمة. إلا أن هذه  
الرقابة لن تكون مجدية  
ما لم تكن جزءاً لا يتجزأ  
من عمليات إدارة الشركة.  
والنزم بها كل من يعمل  
بالشركة."*





## الملحق (أ)

### مبادئ مقترحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

1. سنلتزم بالعدل والأمانة والشفافية في أعمالنا.  
(مثلاً: تمتع بشروط الدفع بالشفافية، والاحتفاظ بسجلات واضحة)
2. لن نقدم رشاوى ولن نتسامح مع تقديمها باسمنا للحصول على منافع أو مزايا.  
(مثلاً: لن يدفع وكلائنا رشاوى)
3. لن نقبل رشاوى، ولن نوافق على قبولها نيابة عنا أو باسمنا، بغرض تحقيق مكاسب لشركتنا.  
(مثلاً: العناية الفائقة في إدارة العمولات)
4. سننفى التعامل مع من لا يقبل قيمنا، والذين قد يضررون بسمعتنا.  
(مثلاً: اختيار شركائنا في العمل بدقة)
5. سنقوم بوضع إجراءات التعامل مع الغير بما يضمن تفادي الرشوة المباشرة أو غير المباشرة والالتزام بقيمنا.  
(مثلاً: وضع إجراءات خاصة بقبول ومنح الهدايا والترفيه)
6. سنحتفظ بسجلات واضحة وسنقوم بتحديثها بشكل مستمر.  
(مثلاً: سجلات بالقرارات التي اتخذت بشأن تقديم منح أو هبات، أو كيفية تعاملنا مع واقعة طلب رشوة، أو مع واقعة تضارب مصالح)
7. سنتأكد من أن جميع العاملين بالشركة وشركائنا في العمل على دراية كافية بمبادئنا.  
(مثلاً: بناء قنوات اتصال جيدة، وتدريب للعاملين، وعدم قبول أي عذر بعدم معرفة المبادئ)
8. سنراجع البرنامج وإجراءات العمل، ونقوم بتحديثهما بشكل منتظم كلما دعت الحاجة لذلك.  
(مثلاً: تعلم من خبراتك وخبرات الآخرين)
9. سنلتزم بهذه المبادئ حتى لو أصبح الالتزام بذلك من الأمور الصعبة.  
(مثلاً: عدم دفع مبالغ «لتسهيل» ممارسة الأعمال)

## الملحق (ب) بعض القواعد المقترحة بشأن الهدايا والترفيه

### التزام الشركة

تلتزم شركتنا بعدم دفع أو تلقي رشاوى، ولما كانت الرشاوى قد تتخفي في شكل هدايا أو ترفيه، أو يساء فهمها على هذا النحو، فقد وضعنا هذه القواعد التي تحدد بكل وضوح ما هو ممكن ومقبول، وما هو غير ذلك.

### الهدايا

يمكن أن نقبل هدايا صغيرة بقيمة صغيرة ولن نقبل هدايا ثمينة<sup>1</sup>. رغم أننا قد نقبل هدايا من حين لآخر، فلن نقبل الهدايا التي تقدم بصورة متكررة أو منتظمة. تنص قواعدها في العمل على أن قيمة الهدايا التي نقدمها يجب أن تكون معتدلة وقانونية طبقاً للقانون المحلي وتقرها الإدارة<sup>2</sup>. سيتم إعادة الهدايا القيمة والاستغناء عنها حسبما تقر الإدارة<sup>3</sup>.

### الترفيه

يمكننا قبول الضيافة والترفيه أو استضافة الآخرين في حدود معقولة تسمح بها الشركة ولصالح الشركة. لن نقدم أو نتقبل أي ترفيه أو ضيافة تكون متكررة أو تتسم بالبذخ، أو ترفيه لا يشارك فيه صاحب الدعوة<sup>4</sup>.

1. يمكنك وضع حد أقصى لقيمة الهدية مثلاً 30 دولاراً أو تضع أمثلة بالهدايا البسيطة التي يمكن قبولها مثل هدايا الترويج للشركات، أو الزهور أو الحلوى. ومن أمثلة الهدايا الثمينة الهدايا الذهبية والساعات الثمينة وتذاكر الطيران.

2. هناك عادة قوانين ولوائح تحدد ما يمكن أن يقبله الموظفون العموميون، ومن المفيد أن تناقش موضوع الهدايا التي يمكن تقديمها للعملاء، وأن تتخذ فيها قراراً بدلاً من ترك هذه الأمور للتقدير الشخصي للإفراد. وتذكر أنه قد يكون لعملائك أيضاً سياسة بشأن تقديم أو تلقي الهدايا.

3. رفض الهدية أحياناً قد يكون من سوء الأدب إذا قدمت مثلاً في مناسبة عامة، ولذلك فمن المفيد أن تكون قد فكرت في ذلك مسبقاً، وأن تعد قواعد إرشادية لذلك. وفي مثل هذه الحالات يمكن قبول الهدية ثم إعادتها بعد ذلك مصحوبة بخطاب يفسر الأمر ويشرحه. أو يمكن كحل بديل التبرع بثمانها للجمعيات الخيرية على أن تخطر مقدم الهدية بما قمت به ولماذا، حتى تتفادى تقديمه لك هدايا قيمة مماثلة في مناسبات أخرى.

4. في حالة عدم وجود شخص من الشركة لتقديم الترفيه - في مناسبة رياضية مثلاً - فإن ذلك يعتبر هدية وليس ترفيهاً، ومن ثم يخضع لقواعد الهدايا. ولا بد من وجود علاقة عمل في مثل هذه المناسبات، مثل تحسين هذه العلاقات، أو أن يكون ذلك تابعاً للقاء عمل. والترفيه الذي يتسم بالبذخ هو عمل غير مناسب، مثل منح إقامة في عطلة نهاية الأسبوع بفندق فاخر لأشخاص وزوجاتهم. قد يكون ذلك مقبولاً، ولكن بشرط أن تتحمل كل شركة مصروفات انتقالها وسفر العاملين بها.

# مبادئ الشركات لمكافحة الرشوة

الإجراءات التي تناسب  
المشروعات الصغيرة والمتوسطة

## الوثيقة الإرشادية



## تنفيذ مبادئ الشركات لمكافحة الفساد الإجراءات الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة

تشرح هذه الوثيقة بمزيد من التفصيل الجوانب المختلفة لمبادئ الشركات وكيفية إعداد برنامج لمكافحة الرشوة خاص بشركتك. ومن الأفضل الاتفاق على البرنامج وعلى تنفيذه في خطوة واحدة. ولو لم يتسن لك ذلك، فإننا نقترح عليك اتخاذ الخطوات التالية لمساعدتك في تنفيذ برنامجك على مراحل.

"في تطبيقك لبرنامج من برامج مكافحة الرشوة لحماية لشركتك وللعاملين معك"

### الخطوة الأولى

#### الاتفاق على المبادئ

الخطوة الأولى، هي التعهد الصارم بالالتزام بمكافحة الرشوة من خلال تحديدك لقيم العمل في شركتك.

- قم بعملك بعدل وأمانة وصراحة وشفافية.
- لا تقدم أو تعرض رشاًوى، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- لا تقبل رشاًوى، سواء بشكل مباشر، لمنح الآخرين منفعة خاصة لأعمالهم.
- قم بإعداد برنامج لتنفيذ هذه المبادئ ودعمها.

#### ثقافة مكافحة الرشوة .. يتم بناءها من القمة

ولا يمكن إغفال أهمية مجلس إدارة شركتك في مساندة الالتزام بالبرنامج، سواء كان لدى شركتك مجلس إدارة أو كان لديك شريك أو مدير أو كنت مالكا لشركة، وذلك بحسب حجم شركتك وهيكلها. كما لا يمكن إغفال أهمية أن ينشط الجميع في تنفيذ هذا البرنامج، إذا إن مشاركة مجلس الإدارة أو الشركاء أو المديرين في هذا البرنامج ستساهم في خلق ثقافة مكافحة الرشوة من القمة. وحين تطبق برنامج مكافحة الرشوة.. أنت في الوقت نفسه تأخذ خطوات كفيلة بحماية شركتك والعاملين معك.

ولابد من تسجيل القرار الصادر باتخاذ هذه الخطوة الأولى، ويعتمد أسلوب تسجيل القرار على حجم وهيكل شركتك. فإذا كان لديك مجلس إدارة، فلا بد أن يقدم الاقتراح بتطبيق البرنامج في اجتماع المجلس، وأن يتم إقراره وتسجيل الموافقة عليه. أما إذا كانت شركتك صغيرة جداً، فيمكنك الاكتفاء بمناقشة الأمر مع زملائك أو شركائك، على أن يتم الاتفاق بشكل عام على تطبيق برنامج مكافحة الرشوة.

وما يهم في هذا الصدد، هو تدوين القرار بتبني برنامج مكافحة الفساد في شركتك. وتكمن أهمية تسجيل هذا القرار في كونه يؤكد نيتك وعزمك وما تسعى لتحقيقه، والسبب في اتخاذه. ولا شك أن تسجيل القرار كتابة سيفيدك ويحميك في حالة تعرضك مستقبلاً لأي اتهام بالرشوة. ولأن شركتك صغيرة، فلن تكون ملزماً بإصدار التقارير كما هو الأمر بالنسبة إلى الشركات الكبرى، ومن ثم فكل ما عليك القيام به هو الاحتفاظ بسجل أو ملف تدون فيه قرارك. ويعرض في الملحق رقم (أ) نموذجاً عن كيفية إعلان التزامك بمكافحة الرشوة في مدونة مكتوبة.

## تحديد الأهداف

تحدد أهداف مبادئ مكافحة الرشوة في وضع إطار يحدد كيفية العمل بصورة آمنة ومحااربة الرشوة من خلال إتباع أفضل الممارسات وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر.

يجب أن تقوم الشركة بفحص أوضاعها الخاصة من خلال تقييم سريع للمخاطر. وفي هذه المرحلة، حدد ما يجب على شركتك التفكير فيه.

- فكر في المواقع التي تعمل فيها، ما هي القوانين في بلدك الأم وما هي القوانين في الدولة التي تعمل فيها؟ هذه المعلومات متاحة في السفارات وغرف التجارة والصناعة ومنظمات الأعمال وفروع الشفافية الدولية ومؤشرات مدركات الفساد الصادرة عن الشفافية الدولية والتي تبين المدركات حول مستوى الفساد في معظم البلدان، ويمكنك الإطلاع على مدركات الفساد بزيارة الموقع الإلكتروني:

[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi).

هل تعمل بالفعل أو تخطط للعمل في بلدان تعد من الدول الضالعة في الفساد؟

- يزيد احتمال استثناء الفساد في قطاعات معينة أكثر من غيرها سواء لطبيعة المنتج أو الخدمة في هذا القطاع أو لطبيعة الدول التي يكثر فيها عمل هذا القطاع. فكر في قطاع صناعة النفط والمستحضرات الطبية وقطاع المقاولات على سبيل المثال. ما هي طبيعة الرشوة التي يمكن ان تتعرض لها؟ قم بتقييم الصناعات التي تعمل معها والمخاطر التي يمكن ان تتعرض لها شركتك.

- يمكن أن يكون الطرف الثالث أكثر عرضة للرشوة مثل الموزعين والوكلاء. قم بالتدقيق من شروط التعاقد في أهم العقود التي توقعها وتأكد من ان جميع المدفوعات لها ما يبررها، كما يجب ان تدقق فيما إذا كانت بعض المصطلحات الواردة في العقود مصطلحات غريبة أو معقدة أو غير معتادة. وانظر بصورة خاصة إلى نسبة العمولة وتأكد أنها عمولة مناسبة للخدمة المقدمة. ما الذي تشمله بالضبط «الأتعاب الإدارية»، وما هي الفائدة التي تعود على شركتك من «الإدارة»؟ قد يكون العائد منها مهم جداً، ولكن يجب أن تفكر ما الذي ستحصل عليه في المقابل، وتأكد من أن العقد ينص بصورة واضحة على مقابل تلك «الأتعاب الإدارية» ليكون الاتفاق صريحاً وواضحاً أمام الجميع. فإذا كان بمقدورنا تبرير العمولة التي تبلغ نسبتها 5 في المئة، هل يمكننا تبرير العمولة التي تبلغ نسبتها 15 في المئة؟



هل تم إضافة تلك العمولة بعد بدء المفاوضات بفترة زمنية طويلة؟ في حالة إضافة نسبة من التكلفة إلى السعر الإجمالي، هل تعرف ما الذي تحصل عليه مقابل تلك النسبة ولمن يتم دفعها.. إلى مؤسسة أم إلى فرد؟ من هو صاحب الحساب الذي تحول إليه الأتعاب التي دفعتها؟ فمن المعروف أنه في بعض الأحيان يتم زيادة تكلفة العقد بمبلغ معين ليقوم الطرف المستفيد من العقد بإعادة تحويل هذا المبلغ الإضافي إلى أحد الأفراد التابعين للطرف الآخر.

• إذا كان لديك موظفين في الشركة، فقد يتعرضوا للضرر نتيجة ممارسات غير أخلاقية من الشركاء. فانظر بعناية إلى شركائك، مثل الموردين والموزعين والعملاء، وتأكد من أن علاقات العمل والاتفاقيات الموقعة معهم تتم بصورة واضحة وعلنية. ماذا تعلم عنهم؟ هل لديك شكوك أو تساؤلات حول الطرق التي يعملون بها أو الاتفاقيات معهم أو هل لديك صعوبة في فهمها؟ فعلى سبيل المثال، هل إجراءات المناقصات أو شروط الدفع واضحة ومعلنة؟ وعلنيك الاهتمام على وجه الخصوص بأولئك الذين يعملون نيابة عنه أو باسمك ومراقبتهم جيداً، هل تحققت منهم؟ هل يمارسون عملهم بشكل مشروع؟ هل تحريت عن سمعتهم قبل التعامل معهم؟ وهل تأكدت من خبرتهم التجارية السابقة ومدى نزاهتهم؟ هل لديهم مكتب يعملون من خلاله؟ وهل تدفع مستحقاتهم خارج البلاد؟ إذا كانت شركتك صغيرة، فقد تبدو لك جميع تلك الأسئلة أمراً مجهداً، إلا أنك تستطيع الحصول على مساعدة من السفارات والغرف التجارية والصناعية ومنظمات الأعمال، ومن فروع الشفافية الدولية، كما أن شبكة الانترنت الخاصة بالشفافية الدولية تحتوي على معلومات غزيرة يمكنك الرجوع إليها.

• هل تأثرت شركتك بسبب الرشوة؟

• افحص بعناية إجراءات الشركة الداخلية، مثل إجراءات الشراء وشروط التعاقد فيما يتعلق بالساد. هل أنت على يقين من أن لديك وسائل رقابة وتدقيق كافية، وهل يتم تسجيل كل المعاملات؟

ستساعدك تلك المعلومات على تحديد الإجراءات الداخلية التي يجب عليك تدعيمها، كما أنها ستحدد لك الإجراءات التي يجب استحداثها أو تعديلها في شركتك، بما يساعدك على تنفيذ برنامجك. قم بتدوين الأهداف التي حددتها كما هو الحال بالنسبة إلى التزامك بالبرنامج.



## الخطوة الثانية قم بإعداد برنامجك

في الخطوة الأولى قمت بالاتفاق على تطبيق برنامج لمكافحة الرشوة، وحددت أهدافك ومواطن الضعف في الإجراءات الداخلية بشركتك وكيفية تعزيزها أو وضع إجراءات جديدة لتنفيذ البرنامج. كما أن تطبيقك لبرنامج مكافحة الرشوة سيضيف إلى سمعتك ويمنح شركتك ميزة إضافية حقيقية لدى الشركات الكبرى التي تبحث عن موردين. إضافة إلى أن ذلك سيساعدك على تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها شركتك، مثل توقيع العقود أو الغرامات المالية عليها. حان الآن وقت تطبيق برنامجك، اتفق أولاً على ما يجب عليك القيام به لتقليل مخاطر ناجمة عن حدوث رشوة في شركتك، وهذا سيحدد لك نطاق برنامج عملك. ستتطلب منك هذه الخطوة تخصيص بعض وقتك لإعداد البرنامج. ابدأ أولاً بالخطوتين التاليتين:

### تحديد الذين سيشاركون في البرنامج

سيعتمد ذلك على حجم شركتك.. فإذا كان لديك مجلس إدارة، فقد يعين المجلس شخصاً ليكون مسئولاً عن تنفيذ البرنامج. أما إذا كانت شركتك صغيرة جداً وبها عدد الموظفين والعاملين فيها محدود، فمن المفيد أن يناقش الجميع هذا البرنامج ويتفقوا على طرق تطبيقه.

من الأهمية بمكان أن تأتي القيادة من القمة، إلا أنه على كل شخص تحمل المسؤولية.

فكر في أشخاص آخرين قد تود إشراكهم في تنفيذ برنامجك، وهذا يعتمد بالضرورة على كيفية إدارتك لعملك، ومكان ممارستك لنشاطك. مثلاً هل تريد إشراك النقابات العمالية أو المحامين أو مدققي الحسابات؟ وقد تود إشراك بعض كبار المتعاملين معك أيضاً.

وأياً كانت طريقة إدارتك لبرنامجك، فمن الضروري أن يتحمل كل شخص في الشركة مسؤوليته في تنفيذ برنامج مكافحة الرشوة، باعتبار أن ذلك جزء أساسي من أسلوب العمل في شركتك.

وقد تكون مواردك محدودة نظراً إلى أن شركتك صغيرة أو متوسطة، إلا أنه من واجبك إنفاق بعض الوقت في فهم القوانين السارية الخاصة بالرشوة. فإذا كنت تتعامل مع الحكومة أو مع الإدارات المحلية، فهناك شروط محددة للتعامل معها. ولدى معظم بلدان العالم قوانين لمكافحة الرشوة، وإن كان مدى تطبيقها يختلف من مكان إلى آخر، فلدى البلدان التي انضمت لاتفاقية مكافحة الرشوة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مثلاً قوانين لمكافحة الرشوة، ويمكن في هذه الحالة للشركات الصغيرة الإبلاغ عن أي محاولة للرشوة من أي شركة في البلدان أعضاء المنظمة، بإبلاغ سفارات هذه البلاد. كما تخضع الشركات الأمريكية لقانون الممارسات الفاسدة خارج البلاد Foreign Corrupt Practices Act وقانون سربانس - أوكسلي Sarbanes - Oxly Act، واللذان يتعلقان برشوة الموظفين العموميين ومتطلبات الإبلاغ عن الرشوة، ومن ثم فهذه الشركات سترغب حتماً في التأكد من أن مورديها ليسوا حلقة ضعيفة في سلسلة مورديهم.

### تحديد نطاق تطبيق البرنامج

إن أهم عنصر في مكافحة الرشوة هو إدراك وتمييز الأشكال المختلفة التي قد تتخفى فيها، وأن يكون لديك إجراء مناسب لمواجهة كل شكل من هذه الأشكال. فكر في الكيفية التي يمكن لأي شكل منها أن يؤثر على شركتك، ثم حدد أولوياتك بناءً على ذلك.

## الرشاوى

الرشوة في أبسط صورها هي معاملة غير قانونية يقوم بمقتضاها شخص ما باستغلال منصبه لتحقيق فائدة شخصية، وتتمثل عادة في مبلغ من المال، ولكنها قد تتمثل أحياناً في تقديم أو الحصول على ميزة لتحقيق منفعة، وهذه المزايا يمكن أن تكون في شكل ضيافة أو هدايا أو مجاملة. وقد لا يتخذ الحث على الرشوة شكلاً مباشراً، بل قد يتم في شكل طلب غير مباشر، وقد يؤثر ذلك على اتخاذ القرار ويضع العاملين في موقف أضعف.

## الهدايا

تقديم الهدايا أمر معتاد في معظم البلاد، إلا أنها قد تستغل وتصبح جزءاً من التمهيدي لرشوة أكبر، لذلك من المفيد لك أن تفكر في الطريقة التي ستتعامل بها شركتك مع الهدايا. ومن الحكمة إحكام الرقابة على تقديم وتلقي الهدايا، حتى يكون منهجك في ذلك ثابتاً. ومثال ذلك أن عليك التروي عند التفكير في تقديم هدايا طوال مرحلة التفاوض التجاري، منذ بدء الإعلان عن المناقصة وحتى إرساءها على أحد الأطراف، واحترس دائماً من تقديم هدية لأي شخص لديه سلطة إرساء العطاء أو تأثير على المناقصة لصالح شركتك، وتيقن من أن لدى الحكومات عادة قواعد صارمة فيما يتعلق بقبول الهدايا.

*"فكر في قيمة الهدية، هل هي مناسبة؟ هل هي متكررة؟ في أي مرحلة من مراحل العمل، تؤدي الهدية سواء قبولها أو تقديمها إلى خلق نوع من الالتزام والتأثير على اتخاذ القرار؟"*

فكر في قيمة الهدية، هل هي مناسبة؟ هل هي متكررة؟ في أي مرحلة من مراحل العمل، تؤدي الهدية سواء قبولها أو تقديمها إلى خلق نوع من الالتزام والتأثير على اتخاذ القرار؟ قد يكون تقديم بعض الحلوى أو قلم أمراً مقبولاً، ولكن كيف يكون الوضع لو كان القلم من الذهب؟ أو كانت الهدية عقد من اللؤلؤ تصل قيمته إلى 1000 دولار أميركي؟

التفكير بعمق في المنهج الذي ستسعى لتطبيقه والوضوح بشأن القرارات التي اتخذتها فيما يتعلق بقبول أو تقديم الهدايا، يضمن عدم تعرضك لسوء فهم من قبل الآخرين. كما أن ذلك سيساعد العاملين معك على مواجهة المواقف التي يعرض فيها عليهم هدايا. وعلى سبيل المثال، قد تقرر أن قبول هدية ما، في مناسبة معينة، يكون مقبولاً بشرط ألا يزيد ثمنها عن 25 دولاراً أميركياً، وعليك إذاً التأكد من أن كل العاملين في شركتك والمتعاملين معك على معرفة كاملة بذلك القواعد.

حدد أسلوب التعامل مع الواقعة إذا ما عرض على أي من العاملين لديك هدية ثمينة أو هدايا متكررة. إذا كان رفض الهدية سيسبب إحراجاً إذا ما قدمت في مكان عام مثلاً، فكيف سيكون تصرف الموظف؟ أرشده إلى كيفية التصرف، فيمكن على سبيل المثال قبول الهدية بشرط أن يتم تسجيل قيمتها أو التبرع بها لمؤسسة خيرية. ولكن عليك دائماً إخطار مقدم الهدية بكل لباقة بكيفية تصرفك فيها والسبب في هذا التصرف، وإلا فقد تتعرض لمواجهة نفس الموقف مرة أخرى في المستقبل. وقد تري أنه من الأسلم لك ولشركتك عدم قبول أي هدايا مهما كانت قيمتها.

وبالمثل عليك التفكير في تقديم الهدايا، فقد ترى أن تقتصر على الأقلام أو أدوات مكتبية تحمل شعار شركتك، وقد تكون هناك أوقات أخرى فيها ترى أن تقديم هدية ثمينة يكون أكثر ملاءمة. وعلى أية حال، وأيا كان قرارك، فلا بد أن يكون واضحاً، وأن يكون لديك نظام لمنح أو تقديم الهدايا وتسجيلها، وعليك التأكد من أن الجميع يتفهم ذلك تماماً، ويعرف كيف يتصرف في كل حالة.

ونورد في الملحق رقم (أ) الخاص بمبادئ الشركات لمكافحة الرشوة، أمثلة عن قواعد منح وقبول الهدايا أو الترفيه.



## الضيافة والترفيه

يمكن للترفيه أن يصبح هدية أحياناً. إذ إن الترفيه يُقدم دائماً من قبل هيئة أو شركة، وهذا غير وضع الهدية. فإذا ما دعاك أحد المتعاملين معك إلى العشاء، أو إلى مناسبة اجتماعية تقيمها شركته لأغراض تتعلق بالعمل، أو لمجرد تعزيز العلاقات الطيبة، فإن الترفيه في هذه الحالة يكون مقبولاً شرط ألا يتسم بالبذخ. فتناول وجبة في مطعم صغير من حين لآخر أمر مقبول، ولكن العشاء في مطعم فاخر مقابل تكلفة باهظة، والدعوة لقضاء ليلة مع زوجتك في فندق خمس نجوم يعتبر إسرافاً في الترفيه.

فقبول دعوة إلى حفل عام مع ترك الحرية لك في استخدام الدعوة كيفما شئت، ومن دون حضور مقدم الدعوة، تعتبر هدية. وقد ترى أن قبول ذلك ممكناً، ولكن عليك دراسة ذلك في ضوء سياسة شركتك في قبول الهدايا أو منحها. مثلاً هل تفوق قيمة الدعوة القيمة التي حددتها باعتبارها مقبولة؟ فإذا كان الحد الأقصى لقيمة الهدية كما حددتها هو 30 دولاراً أميركياً، وكانت قيمة التذاكر 200 دولار، حينها يكون عليك مناقشة هذا الموضوع داخل شركتك. فإذا كان هناك سبب قوي لقبولها، كأن يكون أحد موظفيك بذل جهداً خارقاً مع أحد العملاء، وكانت هذه وسيلة العمل في التعبير عن تقديره لهذا الجهد، فقد يمكن قبولها في هذه الحالة، ولكن على أية حال لا بد من مناقشة هذا الموضوع، على أن يتم الاتفاق على اتخاذ قرار علني بشأنه، وأن يُدون ذلك في سجلات الشركة.

إذا ما تم جرى قبول الهدايا والترفيه بشكل منتظم، فإن ذلك قد يمثل قيداً على اتخاذك لقراراتك ويؤثر عليها. تخيل على سبيل المثال موقفك إذا ما اضطررت إلى إخبار أحد مورديك أن مستوى ما يورده لك لم يعد مرضياً، أو أنك لا تريد الشراء منه بعد أن تكون قد تلقيت منه تذاكر لحفل موسيقى يصعب الحصول على تذاكر فيه بسهولة. ولذلك، نؤكد مرة أخرى أن عليك أن تقرر ما هي الأمور المفيدة لشركتك، وكيف ستقوم بإقرارها. ومن الحكمة دائماً أن تسجل ما يتم تقديمه لشركتك أو موظفيك من هدايا أو ترفيه، وما تم قبوله منها. ويمكنك أن تنتدب شخصاً مسؤولاً في شركتك يتابع هذا الأمر، وهذا يعتمد طبعاً على حجم شركتك وهيكلها. وتذكر دائماً عند قيامك بترفيه ما، أن قواعد الحكومة صارمة في هذا الصدد، وأنه قد يكون لعملائك أيضاً سياسة خاصة بهم فيما يتعلق بقبول الترفيه. وقد ترى أنه من المناسب قبول الهدية أو الترفيه، ولكن عليك أن تفكر في سبب تقديمها لك.. من الذي سيستفيد من تقديمها؟ وما هي الالتزامات التي ستترتب على قبولها؟ وهل تتفق مع القواعد المتفق عليها في شركتك لقبول الهدايا والترفيه.



## تحمل مصروفات سفر العملاء

قد تحتم عليك بعض الظروف دعوة بعض عملائك لمناسبة عمل، أو لزيارة مصنع، أو للتعرف على نظام تركيب بعض المعدات، وما إلى ذلك، أو قد يدعوك أحد عملائك لذلك. وقد يكون من الأفضل في مثل هذه الحالات أن يتحمل كل منكم مصروفات سفره، إلا إذا كان هناك اتفاق في هذا الشأن ضمن بنود التعاقد، مثل التدريب على استخدام منتج معين. وعندئذ قد تكون مصروفات السفر جزءاً من الاتفاق. ومع ذلك فإذا أحسست بضرورة تحمل تكلفة سفر أحد عملائك فعليك أن تحدد بعض الخطوط الإرشادية البسيطة لذلك. مثل عدد الضيوف الذين ستتحمل نفقات سفرهم، وفي أي درجة سيسافرون، ومستوى تكلفة إقامتهم، ومدة الإقامة، وما إلى ذلك. وفي حال رغبتك في اصطحاب زوجاتهم عليهم في هذه الحالة تحمل نفقاتهن. فإذا ما اقترح احد عملائك إضافة زيارة في نهاية الأسبوع إلى الرحلة الأصلية فلا بأس من مساعدتهم في تدبير هذا الأمر، على أن يكون ذلك على نفقتهم الخاصة. وعلى سبيل المثال أيضاً، إذا كان هناك سبب جوهري للسفر، يتعلق بالأعمال، فعندئذ قد يكون لا بأس من تحمل سفر اثنين أو ثلاثة من موظفي الشركة التي تتعامل معها إلى مقر شركتك لزيارة عمل لمدة يومين، مع استضافتهم في مناسبة ترفيهية معقولة كدعوتهم إلى العشاء ضمن هذه الزيارة. أما أن يسافر عشر أشخاص بالدرجة الأولى على نفقة شركتك لحضور اجتماع عمل لمدة يومين، ثم البقاء لعطلة نهاية الأسبوع في فندق خمس نجوم، وحضور مناسبة رياضية هامة، فإن ذلك سيكون أمراً مكلفاً للغاية وسيثير الشكوك، خاصة إذا ما عرف ذلك على نطاق واسع.

**إن مجرد «التفكير» في قبول الرشوة أمر يؤدي إلى تدمير شركتك تماماً كما لو كنت قد قبلتها فعلاً.**

## دفع مبالغ "التسهيلات"

دفع مبالغ «لتسهيل» الأمور، وهو ما يعرف أحياناً بـ«التشجيع»، هو أمر غير قانوني عموماً. وعادة ما تكون هذه المبالغ بسيطة يطلبها مقدمو الخدمة لضمان «تسهيلها»، في حين يكون من حقاك أصلاً الحصول عليها، مثل توصيل خط هاتف أو الحصول على تأشيرة سفر. وبالمثل قد تكون مبالغ يقدمها رجال الأعمال «لتحفيز» رجال الجمارك أو الجوازات والجنسية أو غيرهم من الموظفين الحكوميين لكي يتخطوا دورهم في طابور ما، أو لتسريع حصولهم على خدمات أو تصاريح. وأياً كان نوعية هذه المبالغ التي تدفع «لتسهيل الأمور»، فلا يجب أن يتم عرضها، أو دفعها، أو قبولها. والفرق بين دفع مبالغ «لتسهيل» الحصول على خدمة، أو دفع مبالغ بشكل رسمي للحصول على خدمة سريعة، مثل البريد المستعجل، يتمثل في أن الخدمة السريعة معلنة ومحددة التعرفة وتطبق على الجميع وتدفع لهيئة أو لمنظمة أو إدارة ما مقابل إيصال دفع. أما «مبالغ تسهيل الأمور» فتدفع لأشخاص وبشكل سري ومن دون الحصول على إيصال طبعاً. وقد يتم طلب هذه المبالغ أحياناً مصحوباً بالتهديد باستخدام العنف المادي. في هذه الحالة لا بد أن يدرك العاملون معك أنه في حال تهديدهم باستخدام العنف وتعرضهم للأذى الفعلي، عليهم دفع المبلغ المطلوب ومغادرة المكان فوراً من دون الخوف من أي لوم. وفي حال طلب دفع هذه المبالغ، أو إذا ما تم دفعها فعلاً تحت الضغط، فعليك في هذه الحالة تسجيل الواقعة، والمبلغ

**لا يجب دفع أي مبالغ «لتسهيل الأمور» فهي بكل بساطة نوع آخر من أنواع الرشوة.**

الذي دفع، وإخطار مديرك، ثم القيام بدراسة هذه الواقعة بدقة لمعرفة ما الذي حدث؟ ومتى واين وكيف؟ وتحت أي ظروف؟ ثم عليك الاستفادة من هذه التجربة في التخطيط للمستقبل، وكيفية تفادي حدوث مثل هذه الواقعة مرة أخرى.

## المجاملات

إذا كانت شركتك صغيرة، فأغلب الظن أنك تعرف ويعرف المتعاملون معك أيضاً أن علاقات العمل الجيدة مهمة جداً لشركتك. ومن ثم فإن قبول مجاملة أو تقديمها هو في حقيقة الأمر تعبير عن حسن النوايا. ولكن عليك ألا تنسى أن المجاملات تستجلب التزامات، ومن ثم قد تضعك أنت أو العاملين معك في موقف لا تستطيع معه التصرف بجديّة ولصالح شركتك. فبعض هذه المجاملات قد لا تقدم بنية حسنة، بل يكون الدافع إليها غير شريف، كأن يطلب شخص منك إرسال خطاب دعوة إلى شخص ما في الخارج لزيارة بلدك (ليس للدعوة علاقة بالعمل) لتسهيل حصوله على تأشيرة دخول، أو السماح باستخدام عنوان شركتك لتسلم طرد معين، أو الموافقة على الدفع في بلد غير تلك التي يمارس فيها المورد أعماله، أو بلد غير تلك التي تمت فيها المعاملة. فكر ملياً فيما إذا كانت هناك أية شبهة لأي مخاطر قبل تقديم مثل هذه المجاملة، وإذا لم تكن متأكداً من صحتها، فاطلب المشورة. فكتابتك خطاباً لتيسير حصول شخص على تأشيرة لدخول بلدك قد يجعلك مسئولاً عنه، ومن ثم يعرضك لتحمل تبعه أي تصرف قد يقوم به أثناء وجوده في بلدك.

## شروط السداد في العقود

قد يبدو ما يلي شديد الوضوح، إلا أنه من الضروري أن يكون لديك مبرر تجاري لكل شروط السداد الواردة في عقودك. وكلما كان العاملون لديك على علم بسياسة الشركة بالنسبة لشروط سداد المستحقات، كلما قلت فرص تعرض شركتك لوضع شروط غامضة في عقودها. ويجب أن تكون لدى شركتك معايير محددة لتقدير قيمة العمولات التي ستدفعها، ولا بد من أن تسجل بدقة ووضوح أي خدمات يقدمها الغير لشركتك، وإن تعرف تماماً شروط الحصول على هذه الخدمة. ولا بد أن يكون سداد هذه المدفوعات متمشياً مع قوانين الضرائب، ويجب أن يتم الدفع في البلاد التي تتم فيها الأعمال لا في خارجها، على أن يكون السداد بموجب شيك أو تحويل مصرفي وليس نقداً. ومن المفيد التأكد من أن شروط السداد معروفة مسبقاً ومتفق عليها ومسجلة ومفهومة من قبل كل من له صلة بذلك في الشركة، وعليك أن تحدد من هم أولئك الذين سيكون لهم صلة بعمليات السداد. تأكد من أن شروط عقدك تتضمن إمكانية الإنهاء الفوري للعقد في حالة ما إذا قام الطرف الآخر بدفع أو قبول رشوى تتعلق بأعمال الشركة، وتذكر دائماً أن مدققي الحسابات ملتزمون بالإبلاغ عن أي شيء مثير للريبة قد يوحي بوجود عمليات غسيل أموال.

## التبرعات المالية للأغراض السياسية

قد يبدو ما يلي شديد الوضوح، إلا أنه من الضروري أن يكون لديك مبرر تجاري لكل شروط السداد الواردة في عقودك. وكلما كان العاملون لديك على علم بسياسة الشركة بالنسبة إلى شروط سداد المستحقات، كلما قلت فرص تعرض شركتك لوضع شروط غامضة في عقودها. ويجب أن تكون لدى شركتك معايير محددة لتقدير قيمة العمولات التي ستدفعها، ولا بد من أن تدون بدقة ووضوح أي خدمات يقدمها الغير لشركتك، وإن تعرف تماماً شروط الحصول على هذه الخدمة. ولا بد أن يكون سداد هذه المدفوعات متمشياً مع قوانين الضرائب، ويجب أن يتم الدفع في البلدان التي تتم فيها الأعمال لا في خارجها، على أن يكون السداد بموجب شيك أو تحويل مصرفي وليس نقداً. ومن المفيد التأكد من أن شروط السداد معروفة مسبقاً ومتفق عليها ومسجلة ومفهومة من قبل كل من له صلة بذلك في الشركة، وعليك أن تحدد من هم أولئك الذين

" يجب أن تكون لدى شركتك معايير محددة لتقدير قيمة العمولات التي ستدفعها. ولا بد من أن تسجل بدقة ووضوح أية خدمات يقدمها الغير لشركتك، وإن تعرف تماماً شروط الحصول على هذه الخدمة."

سيكون لهم صلة بعمليات السداد. تأكد من أن شروط عقدك تتضمن إمكانية الإنهاء الفوري للعقد في حال ما إذا قام الطرف الآخر بدفع أو قبول رشوى تتعلق بأعمال الشركة، وتذكر دائماً أن مدققي الحسابات ملتزمون بالإبلاغ عن أي شيء مثير للريبة قد يوحي بوجود عمليات غسل أموال.

## تسجيل التبرعات كتابة يحمي سمعة شركة

### التبرعات الخيرية

قد تتخفى الرشوة في شكل تبرعات خيرية، وإذا كانت شركتك تريد التبرع لعمل الخير، فلا بد من أن تكون بشركتك خطوطاً إرشادية بسيطة لذلك. وعادة ما يتم تسجيل التبرع طبقاً لقوانين البلاد، وعليك التأكد من شخصية المسؤولين في الجهة الخيرية التي سيتم التبرع لها، فإذا كان أحد هؤلاء المسؤولين قريب لشخص تقوم شركتك بتسويق منتجاتها له فقد يكون من الحكمة عدم التقدم بهذا التبرع. حاول أن تعرف لمن ستوجه هذه التبرعات، ولأي غرض ستستخدم، وكن على حذر إذا طلب إليك التبرع لجهة ما كجزء من صفقة عمل. إذا كنت مشتركاً في مناقصة عمل وكان لأحد عملائك علاقة بجمعية خيرية، فلا تقدم تبرعاً أو تعرض رعاية مناسبة ما إلا بعد إرساء المناقصة، ولا بد دائماً من تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وليس للأفراد. وقد ترى أنه من الأنسب وضع قواعد لإقرار منح مثل هذه التبرعات حتى تكون هناك رقابة على منحها.



## رعاية المناسبات

رعاية الشركة لمناسبة أو لهيئة ما، مثل نادي رياضي، تعني دفع مبلغ من المال مقابل استخدام اسم هذه الهيئة المنتجة أو النادي لأغراض الترويج لمنتجات هذه الشركة. وقد تستفيد الشركة المنتجة للمعدات والأدوات الرياضية مثلاً من ربط اسمها باسم أبطال ونجوم رياضة معينة. وفي هذه الحالة يجوز دفع مبالغ لأشخاص (أي النجوم والأبطال) على أن تكون هناك اتفاقية تحدد المبلغ الذي ستدفعه الشركة، وما الذي تتوقع الحصول عليه مقابل ذلك، مثل وجود لوحات دعابة باسم شركتك في حدث رياضي، أو تحديد عدد من المناسبات الرياضية التي سيحمل فيها احد الأبطال الرياضيين شعار شركتك، ولا بد أن يحدد ذلك كتابة ويسجل، الأمر الذي يجعل كل هذه التدابير واضحة وتتمتع بالشفافية.

### فكر في المخاطر وأجعل سياساتك واضحة

## تضارب المصالح

ينشأ تضارب المصالح حين يضع أحد الأشخاص مصلحته الشخصية قبل مصلحة الشركة. وعلى سبيل المثال، قد يكون لدى ابن عم أو خال احد موظفيك شركة للديكور، ويقدم لك أسعاراً تنافسية لإجراء بعد التجديدات في مكتبك. فلا بد من الإعلان عن هذه العلاقة الشخصية، ولا بد من أن تتم هذه العملية بوضوح وعلانية وشفافية، وأن يكون المسئول عنها شخص لا تربطه علاقة عائلية بمنفذها، حتى لا يكون هناك تضارب للمصالح. ويجب أن تعد شركتك القواعد المتعلقة بكيفية إدارتها لحالات تضارب المصالح حتى يمكن تفادي وقوع مثل هذه الحالات قبل وقوعها.

### قم بزيادة الوعي وتوجيه الآخرين لما يجب القيام به

## الخطوة الثالثة

### التنفيذ

لقد انتهيت الآن من إعداد برنامجك لمكافحة الرشوة، وقمت بدراسة وضعك وتقييم كافة مجالات المخاطر التي قد تتعرض لها. ستوضح هذه الخطوة الأخيرة المجالات التي تحتاج فيها إلى تشديد إجراءات الرقابة أو وضع إجراءات جديدة. وبناءً على ما قررت أنه أنت في الخطوة الثانية بشأن إعداد برنامجك، حان الآن بدء التنفيذ. وأياً كانت الإجراءات التي استقر رأيك عليها، فمن الأهمية بمكان أن ينظر إلى قراراتك بوصفها قرارات آتية من القمة، أي من رئيس مجلس الإدارة، أو من المدير العام، أو ببساطة من «المدير». وتذكر أن أهم عنصر لنجاح برنامجك هو مشاركة الجميع فيه، وإحساس كل فرد أنه شخصياً مسئول عن تنفيذه بنجاح، وأن الموضوع ليس فقط «نفذ ما أمرك به».

إن بدء تطبيقك للبرنامج يعني أنك ستقوم بممارسة أعمالك بنزاهة، ويؤثر ذلك على الآخرين الذين يدورون في فلكك، أي الموظفين والموردين والمقاولين والعملاء، فلا جدوى من الاتفاق على عدم دفع أو تلقي رشوى إذا كان مورديك يقومون بذلك نيابة عنك، ومن ثم فمن الضروري أن يدرك كل من له صلة بالأمر مبادئك وبرنامجك.

## العاملون أو الذين يعملون في الشركة

تأكد أن الجميع يعرف سبب تنفيذك لبرنامج مكافحة الرشوة، ومخاطر عدم تطبيقك له. ولا بد أن يدرك كل شخص أنه مسئول مسؤولية شخصية عن تطبيقه، وأيا كان هيكل شركتك أو حجمها، فيجب أن يعلم كل من يعمل بها بالبرنامج ويفهمه جيداً. ويمكن أن تعد البرنامج في شكل وثيقة بسيطة سهلة القراءة، وتقدمها للعاملين بالشركة. كما يجب التأكد عند تعيينك لموظف جديد، أو عند طلبك لأحد أفراد أسرتك ليقوم بعمل ما للشركة، أنه قرأ هذه الوثيقة وأنه يفهم تماماً أهميتها بالنسبة إلى شركتك.

*”تأكد من أن كل شخص في الشركة يتفهم إجراءات الإبلاغ عن تلقي الهدايا وتسجيلها ويعرف من الذي سيبلغه. وأين يجد المنشورة إذا ما واجه واقعة تضارب مصالح.”*

وتعتمد الإجراءات التي تقوم بها هنا على حجم شركتك. فإذا كان عدد العاملين لديك قليل، فقد تكفي جلسة تدريب واحدة لشرح البرنامج. أما إذا كانت شركتك أكبر، فقد تود عقد عدة جلسات للمناقشة يشارك في كل منها مجموعة صغيرة من العاملين. ومن المفيد أيضاً أن تعد سجلاً يدون فيه كل واحد من العاملين لديك انه شارك في جلسة تدريب أو في اجتماع لمناقشة البرنامج وشرحه، فمن الضروري أن يسجل الموظفون الجدد معرفتهم ببرنامج مكافحة الرشوة. والأهم من كل ذلك أن يعرف الجميع أن هذا هو الإطار الذي ستعمل فيه لمكافحة الرشوة من الآن فصاعداً، وأن هذا البرنامج هو الطريق الذي ستتبعه في إدارة أعمالك اليومية. و عليك أن توضح أيضاً الإجراءات التأديبية التي ستطبق على المخالفين للبرنامج. إذا كان في شركتك عدد من الموظفين، تأكد من اشتراك مسؤول إدارة التنمية البشرية في المناقشات الخاصة بالبرنامج، لضمان احترام القوانين المحلية السارية الخاصة بالموظفين. كما أن بعض البلدان تطلب من الشركات ترجمة سياساتها، مثل برنامج مكافحة الرشوة، إلى اللغات المحلية قبل القيام بفرض تلك السياسات.

وعلى الدرجة نفسها من الأهمية، لا بد من أن تؤكد للعاملين معك أنهم لن يتعرضوا لأية عقوبة إذا ما انسحبوا من إبرام أي صفقة تعتمد على الرشوة.

## علاقات العمل

هذا هو أحد أهم أجزاء برنامجك، بل لعله الأصعب في التطبيق، إذ إنه يتعلق بأخريين ليس لك سلطة عليهم، كالوكلاء والمقاولين والموردين والعلماء.

- أولاً تأكد من أن جميع الأشخاص الذين لهم علاقة عمل مع شركتك يعرفون برنامجك لمكافحة الرشوة. اسألهم إذا كان لديهم برنامجاً لمكافحة الرشوة، واحصل على نسخة منه.
- يجب أن يتفهم المتعاملين معك أن برنامجك لمكافحة الرشوة ينطبق عليهم أيضاً عند تعاملهم معك أو نيابة عنك.
- يجب أن ينعكس برنامجك على شروط تعاقدك، بأن تنص هذه الشروط على حقك في إنهاء التعاقد فوراً إذا ما قام الطرف الآخر بدفع أو تلقي رشوى.
- إذا ما دخلت في شراكة مع شخص أو جهة أخرى، تأكد من أن برنامجك يمثل جزءاً من علاقة العمل بينك وبينهم.

## الدخول في علاقات العمل

هناك مسؤولية ملقاة على عاتق شركتك عند دخولها في علاقة عمل مع شركاء، ألا وهي اتخاذ إجراءات معقولة للتأكد من أن شركائك يمثلون جهات شرعية تمارس عملها بتطبيق أفضل الممارسات الخلقية، وأن لديهم برامج لمكافحة الرشوة أيضاً.

ولعل أهم عنصر محوري في كل علاقات العمل الخاصة بشركتك هو:

- ممارسة العمل بشكل عادل يتمتع بالشفافية.
- عدم دفع أو عرض أو قبول أي رشوى.

عليك قبل الدخول فى علاقة عمل القيام بما يلي:

- اعطني بصورة خاصة باختيار المتعاملين معك للتأكد من انهم ليسوا «محل شك»، وهذا اجراء وقائي بسيط من وجهة النظر العملية والاخلاقية أيضا.
- افحص هيكل وملكية الشركة او الجهة التى ستتعامل معها.
- تأكد من البلد الذي تعمل فيه هذه الشركة، والمكان الذي سجلت فيه، ومكان دفع المستحقات.
- افحص موقف الشركة المالي.
- اسأل حولك عن سمعة الشركة.
- تحدث مع المتعاملين الآخرين معك بشأن تلك الشركة.
- اسأل إن كان لدى الشركة سياسة لمكافحة الرشوة.
- تأكد من أن شروط الدفع تتمتع بالشفافية.
- قم بمراجعة علاقات العمل وتسجيلها كتابة، وقم بفحص هذه العلاقة من وقت لآخر لترى إن كانت قد حدثت بها بعض التغييرات.

” إن تنفيذك برنامج  
لمكافحة الرشوة أثر  
بشكل ايجابي على  
شركتك.. ومن ثم عليك  
التأكد من أن الجميع يعرف  
ذلك.”



## الخطوة الرابعة مناقشة المخاوف وطلب النصح

يعتمد قرارك بشأن كيفية مواجهة المخاوف وتوجيه النصح على حجم شركتك وأنظمة الإدارة فيها. ونعرض بعض النقاط التي يحسن أخذها في الاعتبار:

- يجب أن ينظر إلى برنامجك على أنه برنامج ديناميكي غير ثابت، فهو قابل للتطور والتغير وإعادة النظر. لذلك فإن المناقشات المفتوحة والعلنية عنصر هام في نجاح البرنامج، ومن ثم لا بد من تشجيع مثل هذه المناقشات لأنها ضرورية لتحقيق التطور، وذلك بالاستفادة من التجارب السابقة، ودراسة الأمور المثيرة للمخاوف، واتخاذ قرارات بكيفية مواجهتها.
- يجب أن يشعر كل من له صلة بالبرنامج بأنه يستطيع مناقشته من دون خوف من اللوم أو الانتقام.
- وقد يكون لدى شركائك أو المتعاملين معك أموراً مثيرة للقلق يودون مناقشتها معك أيضاً.
- ففي أثناء هذه المناقشات تتاح الفرصة لتحديد المشاكل ومواجهتها في مراحلها الأولى. ولذلك فمن الأهمية بمكان اكتشافها في بدايتها.
- عنصر السرية مهم للغاية عند التفكير في كيفية التعامل مع مسألة الرشوة، أو مناقشة موضوعات تتعلق بتضارب المصالح. فكر جيداً في كيفية مواجهة ذلك، فقد يعرض ذلك سمعة الأشخاص أو الجهات للمخاطر إذا ما كان الإبلاغ عن الرشوة ناتج عن سوء الفهم. عليك أولاً معرفة الحقائق بدقة قبل اتخاذ أي خطوة.

## الاتصالات

لتنفيذ برنامجك لمكافحة الرشوة أثر إيجابي على إعمالك، ومن ثم عليك التأكد من أن الجميع يعرف عنه. فضلاً عن إلى الإعلام المبدئي والأساسي للعاملين والمتعاملين معك عنه، عليك أن تعلم به الأشخاص الذين ينضمون لك حديثاً ولشركائك أيضاً. وعليك القيام بنشر برنامجك لمكافحة الرشوة على موقعك الإلكتروني لو كان لديك مثل هذا الموقع.

**تعلم من تجاربك واستفد بها في تحسين برنامجك لمكافحة الرشوة**

## الرقابة والمتابعة الداخلية

استراتيجيات مكافحة الرشوة تكون فعالة فقط بمدى الالتزام بها من قبل من يقومون على تنفيذها، فيجب أن تعتمد شركتك أفضل الإجراءات التي تضمن تنفيذ برنامجك على أكمل وجه، وما هي الرقابة اللازمة لمتابعة الالتزام بها. وأياً كان حجم شركتك، فلا بد من وجود نوع ما من الرقابة الداخلية، مثل ضرورة توقيع شخصين على كل شيك لضمان الرقابة على المصروفات وتوقيع أوامر الشراء والصرف. وفيما يلي نعرض بعض النقاط التي يحسن أخذها في الحسبان:



- الرقابة المالية (بما في ذلك الرقابة المحاسبية) إذ إن تطبيقها بشكل صحيح يؤدي إلى اكتشاف الأمور غير العادية.
- الدقة والشفافية بالنسبة إلى الملفات والمستندات والاحتفاظ بها أمر ضروري للغاية.
- المراجعة الدقيقة لشروط التعاقد تمكن من اكتشاف أي مدفوعات أو سلوك لا يتسم بالشفافية.
- الإدارة الجيدة تمكن من تحديد أي أمور غير عادية فيما يتعلق بالهدايا والترفيه والمصروفات.
- إذا ما كانت إدارة العلاقات بين العاملين في الشركة وبين سياساتها جيدة فإنها ستشجع على الانفتاح والالتزام.
- القمة هي التي تحدد ثقافة الشركة.
- المراجعة والفحص المنتظم لتطبيق البرنامج مهمة للغاية، وربما يكون من المفيد وضعها كبنء في جدول أعمال مجلس الإدارة أو اجتماعات العمل.
- يجب الاحتفاظ بسجلات كتابية دقيقة تمكن من التفتيش عليها.
- لا يمكن تطبيق الرقابة إلا إذا تم اتباع الإجراءات.

## الختام

الغرض من هذه الخطوط الإرشادية هو مساعدتك على تطبيق برنامجك لمكافحة الرشوة، وكيفية تطبيقه بحسب هيكل شركتك والمخاطر التي قد تتعرض لها. كما أن الغرض من المقترحات المقدمة هي مساعدتك في التركيز على الأمور الهامة حتى تستطيع تحديد أفضل السبل لمواجهتها.

ويعتمد نجاح تنفيذ برنامجك لمكافحة الرشوة وفعاليتها على ما يلي:

- إدراك أهمية تطبيق البرنامج بالنسبة لشركتك.
- تحديد المخاطر.
- الاتفاق على الإجراءات التي تخفف من المخاطر، مثل وضع قواعد بشأن الهدايا والترفيه.
- إعلام كل المتعاملين معك ببرنامجك.
- الاحتفاظ بسجلات واضحة ودقيقة، ولا ينطبق ذلك على السجلات المالية فقط، بل يسري على السجلات الخاصة بقرارك بتطبيق البرنامج، وعلى كل الخطوات والإجراءات التي ستطبقها لمكافحة الرشوة.
- نظم برامج تدريبية عملية على برنامجك.
- شجع على المناقشات المفتوحة بشأن ما يستجد من أمور.
- راجع برنامجك وفعاليتها بشكل مستمر.

**اتخذ القرار.. اجعل قرارك معلوما.. سجل قرارك..  
نفذ برامج تدريب.. وراقب عملية التنفيذ**





**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**

the global coalition against corruption

**International Secretariat  
Alt Moabit 96  
10559 Berlin  
Germany**

**Phone +49 30 34 38 200**

**Fax +49 30 24 70 3912**

**[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)**

**[www.transparency.com](http://www.transparency.com)**