

AMAN  
Transparency Palestine



دليل استرشادي

بناء نظام نزاهة فعال في  
عمل القطاع الخاص  
"تموذج الشفافية الدولية"

2020



AMAN  
Transparency Palestine



دليل استرشادي

**بناء نظام نزاهة فعّال في عمل القطاع الخاص  
"تمودج الشفافية الدولية"**

2020





**AMAN**  
Transparency Palestine

## الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

### الشفافية الفلسطينية

جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

في حالة الاقتباس، يرجى الإشارة إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). 2020. دليل استرشادي بناء نظام نزاهة فعال في عمل القطاع الخاص "نموذج الشفافية الدولية"، رام الله- فلسطين.

إن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في الدليل، ولا يتحمل أية مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الدليل بعد نشره.

© جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

**رام الله:** عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال

ص.ب: رام الله 339 القدس 69647

هاتف: 2989506 - 022974949 فاكس: 022974948

**غزة:** شارع حبوش -عمارة دريم - الطابق الثالث - شقة رقم 4

تلفاكس: 082884767 - 082884766 بريد الكتروني: info@aman-palestine.org

www.aman-palestine.org

f @ /amancoalition

## حول الدليل

انطلاقاً من ثقة أمان من أن جهود مكافحة الفساد لا يمكن أن تتجح في أي دولة، إلا بشراكة تامة وحقيقية ما بين مكونات المجتمع، بقطاعاته المختلفة، العام والخاص والأهلي، ولقناعة أمان بأن القطاع الخاص في فلسطين يلعب دوراً هاماً ومحورياً في التنمية المجتمعية، والمساهمة في إدارة الشأن العام، فقد وضع أمان هذا الدليل، ليكون وسيلة وأداة مساندة للقطاع الخاص الفلسطيني، في سعيه نحو بناء نظام نزاهة يعزز من مناعته ضد الفساد.

## أهداف الدليل

يسعى هذا الدليل لوضع خطوات بسيطة وواضحة، تبين للمستهدفين من الدليل كيفية بناء نظام للنزاهة، ومكافحة الفساد في منشآت القطاع الخاص باستخدام نموذج وضعته منظمة الشفافية الدولية، ورسمت من خلاله خارطة طريق لكل منشأة ترغب في بناء نظام نزاهة فعال يعزز من التزامها بمتطلبات الحوكمة، من خلال ست خطوات تضمن وبشكل متسلسل تعزيز المناعة ضد الفساد داخل المؤسسة، وضمان مكافحته عند حدوثه.

## المستهدفون من الدليل

يستهدف هذا الدليل بالأساس مؤسسات القطاع الخاص، وخصوصاً الشركات المساهمة العامة، وتوضح أحكام هذا الدليل للأشخاص الآتي ذكرهم كيفية بناء نظام نزاهة ومكافحة للفساد في منشأتهم الخاصة:

- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.
- رئيس الجمعية العمومية.
- ممثلي صغار المساهمين في الشركة.
- الرئيس التنفيذي (المدير العام).
- ضباط الامتثال.
- مسؤولو وحدات الرقابة.

كما يستهدف الدليل الجهات الرسمية الرقابية على القطاع الخاص في فلسطين وخصوصاً:

- مراقب عام الشركات.
- المسؤولون في هيئة سوق رأس المال.
- المسؤولون في سلطة النقد.



## مقدمة: مفهوم القطاع الخاص

من الأهمية بدايةً أن نحاول وضع تعريف واضح وشامل لمفهوم القطاع الخاص، فإذا كان القطاع العام هو كل ما تعود ملكيته للدولة، وتديره بمعرفتها ووسائلها، فتكون ملكيته للمواطنين كافة مجتمعين، فإن القطاع الخاص هو كل ما يملكه المواطنون متفرقين، ويديرونه بمعرفتهم ووسائلهم، تحت مظلة سلطة الدولة ورقابتها. وعليه فإن كل مؤسسة تعمل في أي من المهن القطاعية الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو الخدمية، أو أي من المهن الفكرية والعلمية؛ يمكن القول إنها تنتمي إلى القطاع الخاص، بحيث لا يتقاضى أفرادها دخلاً من خزينة الدولة، بل يعملون بوسائلهم وطرقهم، لكسب معيشتهم، وتحسين دخلهم وتطويره، بعيداً عن المال العام، وذلك من حيث الملكية والإدارة.

أما من ناحية الأهداف، فيفترض بأن كل عمل اقتصادي، سواء كان عاماً أو خاصاً؛ يهدف بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى تعزيز عملية التنمية، باعتباره قطاعاً اقتصادياً وطنياً منتجاً.

إن زيادة دور القطاع الخاص ليست مطلوبة لذاتها، وإنما لما تحققه المنافسة والكفاءة من ترشيد في استخدام الموارد الاقتصادية، كما أن قيام القطاع الخاص بدوره لا يعني فقط السماح له بفرص جديدة، ومزايا خاصة، وإنما يعني كذلك أن يتحمل مسؤوليته كاملة. وإتاحة الفرص لدور أكبر للقطاع الخاص لا تعني إطلاقاً إزاحة لدور الدولة، ولكنه تطوير لأسلوب تدخل الدولة، بحيث يغلب التدخل عبر السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، على التدخل بالأوامر والتنفيذ المباشر.

تستوجب هذه المسؤولية النظر إلى القطاع الخاص، بوصفه جزءاً من المجتمع المدني، أكثر مما كان في الماضي، ومن الملاحظ أن بعض شركات القطاع الخاص، في العديد من بلدان العالم الصناعي، أصبحت واعية

لهذه المسؤولية، وتتصرف وفق قواعدها، بعيداً عن الفكرة التقليدية، المتمثلة بأن رأس المال الخاص يسعى لتعظيم الثروة والمنفعة الذاتية وحسب، الأمر الذي يشجع بعض العاملين فيه إلى المبادرة لتقديم الرشوة أو الإغراءات لإفساد الموظف العام، بصرف النظر عن الأضرار التي قد يسببها للمصلحة العامة. لقد أصبح القطاع الخاص يرى أن ربحية مشاريعه ونموها مرتبطان ارتباطاً عضوياً برفاهية المجتمع ككل، الذي يجب أن يتصرف أعضاؤه جميعهم وفق منظومة متوازنة من الحقوق والواجبات، وفي موازاة ذلك سعت الحكومات، في بلدان كثيرة في العالم، لبناء هياكل قانونية وتنظيمية ومؤسسية، تساعد على تحقيق العدالة في توزيع الثروة بين فئات المجتمع المختلفة، وتعمل بوجه خاص على حماية حقوق المواطنين العاديين من استغلال ذوي النفوذ والسطوة.

## دور القطاع الخاص كركيزة من ركائز نظام النزاهة الوطني

لا شك أن القطاع الخاص يتحمل نصيبه من مسؤولية مكافحة الفساد، بوصفه جزءاً نشطاً من مؤسسات المجتمع المدني، ويمكن أن يكون قدوة لغيره، بتبنيّه الممارسات العادلة والشفافة لإنجاز تعاملاته، ولهذا السبب لا بد للقطاع الخاص من أن يلعب دوراً كبيراً وطويلاً في مواجهة الفساد. وتعدّ حوكمة الشركات من الطرق المهمة لمشاركة القطاع الخاص في مكافحة الفساد، وذلك عن طريق ترسيخ الأنظمة المتعلقة بالحوكمة، وتحسين معايير المحاسبة، وتعزيز قوانين مكافحة الرشوة، واعتماد مدونات السلوك، واعتماد مبدأ الحوار، وممارسة أساليب الضغط والتأثير (اللوبي) في خدمة ذلك.



## عوامل تعزيز النزاهة في القطاع الخاص ودوره في مكافحة الفساد

أولاً: حوكمة الشركات: انتقل مفهوم "الحوكمة Governance"، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرّفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون. ويترجم هذا المفهوم من خلال العمل من أجل كفاءة اقتصادية عليا، وحماية حقوق المساهمين والمستهلكين، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات، والمدققين الداخليين أو الخارجيين، أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات.

جاءت الحاجة لهذا المفهوم - الذي استقر مجمع اللغة العربية في مصر على مفردة (حوكمة) لوصفه - متزامنة مع لجوء الشركات إلى أسواق المال من أجل التمويل، سواء أكان ذلك على شكل إصدار أسهم أم سندات. ومن الجدير ذكره هنا أن الحوكمة تتضمن مجموعة من الإرشادات التي تتصح الشركات بتطبيقها، وليس لها صفة الإلزام؛ مما يؤدي إلى إظهار الشركة بشكل أكثر شفافية، ويزيد من مصداقيتها في أسواق المال. وتحدد «منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية» إطاراً تفصيلياً لكي تستوفي الشركات شروط الحوكمة، ومن أهمها:

- توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات، وتوفير ما يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- توفير معاملة متساوية للمساهمين كافة، سواء أكانوا وطنيين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة للمساهمين كافة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- ضمان القيام بالإفصاح السليم، في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة كافة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.



● ضمان التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ولا يمكن فصل ملامح الحوكمة تلك عن المناخ العام الذي تعمل فيه الشركات؛ إذ تذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة، تعمل في نطاقه المنشآت وهو الذي يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي، ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، والبيئة القانونية والتنظيمية»، يضاف إلى ذلك عوامل مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية، للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة التي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها، ونجاحها في الأجل الطويل.

ترتكز الحوكمة بالمفهوم الحديث على مبادئ أساسية هي: النزاهة، والمحاسبة، والمسؤولية، والشفافية. إنَّ نجاح أي شركة في الالتزام بالمبادئ سابقة الذكر يمكنها من تقليل هذه المخاطر، ودعم التنمية الاقتصادية في البلد، ويعتمد النمط الجيد من الإدارة على مجموعة متكاملة من الضوابط الداخلية والخارجية. وتتكون الضوابط الداخلية للمنشأة من الترتيبات التي تتخذ داخلها، بقصد تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى، وذلك مثلاً بتحديد العلاقات بين المديرين، والمساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والجهات الأخرى ذات المصلحة، ولكي يكون لهذه الإجراءات التأثير المطلوب؛ فإنه لا بد من أن تدعمها مجموعة من المؤسسات من خارج المنشأة، وهي التي تكوّن الضوابط الخارجية للحوكمة، ويفترض أن تتم هيكلة هذه المؤسسات، وأن يتم اتباع منهجية عملها، حسب الظروف المميزة لكل بلد، ويجب التأكيد هنا أن غياب الضوابط الخارجية، أو عدم ملاءمتها للظروف المحلية يشكل سبباً رئيساً لفشل إدارة المنشآت التجارية، بغض النظر عن مدى نجاحها في تطبيق الضوابط الداخلية.



واستناداً للمبادئ الأساسية السابقة، فإن الحوكمة الحديثة في المنشآت التجارية تتكون من الإجراءات العملية الآتية:

- ينتخب المساهمون المديرين الذين سيمثلونهم.
- يصوّت المديرون على الموضوعات الرئيسة ويتبنون رأي الأغلبية.
- تتخذ القرارات بطريقة شفافة لكي يتمكن المساهمون وغيرهم من وضع المديرين موضع المساءلة.
- تتبنى الشركة مواصفات قياسية للمحاسبة، وتوفير المعلومات اللازمة لتمكين المديرين والمستثمرين، وأصحاب المصلحة الآخرين، من اتخاذ القرارات.
- تلتزم سياسات الشركة وممارسات أنشطتها بالقوانين الوطنية السارية.

ثانياً: تحسين معايير المحاسبة: من الإستراتيجيات الرئيسة لمكافحة الفساد من جانب القطاع الخاصّ تحسين معايير المحاسبة، فالتقارير المالية السليمة مهمّة، في إطار الجهود اللازمة لمكافحة الفساد؛ ذلك أنها تجعل من الصعوبة بمكان التستر عن الدفعات والخدمات غير المشروعة، وبخاصّة بالنسبة للشركات التي تعمل في أسواق مختلفة، وتستطيع النفاذ إلى مختلف الممارسات المحاسبية المربكة أو المضللة. وفي هذا السياق تتعاظم أهمية معايير المحاسبة، مع الاستمرار في عولة الأسواق، وتسعى الشركات للنفاذ إلى مجموعة أكبر من المستثمرين، ولا تعود أهمية نوعية المعلومات مقيدة بالموقع الجغرافي، أو بصناعة محددة، ومن الممكن أن يؤدي الاستمرار في تطوير معايير المحاسبة العالمية واعتمادها، إلى وصول أنظمة المحاسبة والتدقيق العالمية إلى نقطة التقاء ما.

ثالثاً: تنفيذ قوانين مكافحة الرشوة وتعزيزها: تشكل "اتفاقية مكافحة رشوة مسؤولي القطاع العامّ الأجنبي في عمليات الأعمال العالمية"، الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الموقعة في العامّ 1999، خطوة مهمّة في مكافحة الفساد. وقد لاقت الاتفاقية ترحيباً من مجتمع الأعمال عندما تم التوقيع عليها، وذلك بصفتها أحد التدابير التي ستعين

على القضاء على سلبية التنافس، المرتبطة بالمؤسسات التي ليس لها إمكانية النفاذ من وراء الكواليس إلى المسؤولين. إضافة إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هناك جهود أخرى، تبذل في إطار مكافحة الفساد، ألا وهي تطوير مبادئ الأعمال لمواجهة الرشوة، الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية، ومنظمة المساءلة الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على المدخلات التي حصلنا عليها من الشركات والأوساط الأكاديمية، والنقابات العمالية، وغيرها من المنظمات غير الحكومية، ومن الممكن لهذه المبادئ أن تشكل نقطة بداية جيدة للشركات لتطوير ثقافة قائمة على الثقة وعدم التسامح إزاء الرشوة.

**رابعاً:** اعتماد مدونات السلوك: يشكّل اعتماد مدونات السلوك من قبل مؤسسات القطاع الخاصّ أحد أهم المعايير التي تحدد مدى التزام الشركات المساهمة العامّة بأسس الحوكمة الصالحة. وينبغي أن يتبع ذلك تقرير سنوي صادر عن "مراقبي السلوك" (Ethics Commissioners)، لتوثيق المعلومات المتعلقة بخرق مبادئ "مدونات السلوك" و" دليل السلوك الجيد"، من قبل الشركات المساهمة العامّة وتعميمها.

**خامساً:** اعتماد مبدأ الحوار بين القطاعين الخاصّ والحكومي: ويعدّ هذا الحوار أساساً لمشروع الحوار الاقتصادي الوطني.

**سادساً:** ممارسة الضغط والتأثير: ويمكن أن يتم ذلك من خلال الممارسة الفاعلة لمبادئ الضغط والتأثير (اللوبي)، من أجل طرح مشاريع القوانين، واستصدار القوانين والتشريعات الضرورية لتنظيم القطاع الخاصّ، عبر سن القوانين المناسبة في مجالات المنافسة، والتدقيق، والضريبة، والمشتريات، وقانون الشركات، وقانون حقوق الملكية الفردية.

**سابعاً:** المساهمة في جهود مكافحة الفساد من خلال مسؤوليته المجتمعية: يمثل اليوم مفهوم المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص مدخلا أساسياً لدور القطاع الخاص بالتنمية وجهود مكافحة الفساد، حيث يمكن للقطاع الخاص تمويل العديد من القضايا المحفزة على مكافحة الفساد كالجوائز التي تمنح لمكافحة الفساد وكذلك تمويل الأبحاث والتدريب والتوعية في جهود مكافحة الفساد.



## ضوابط منع تضارب المصالح في القطاع الخاص

تضارب المصالح: «وضع يكون فيه الموقع الوظيفي او المنصب العام مكاناً لتغليب أو احتمالية تغليب مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة».

وفي القطاع الخاص، فإن تضارب المصالح هي حالة تنشأ من خلال العلاقة بين القطاع العام وشركات المساهمة العامة من جهة، ومن خلال علاقة هذه الشركات بالشركات التابعة لها من جهة أخرى، إضافة إلى علاقة أعضاء مجلس الإدارة بالإدارة التنفيذية في الشركة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن منع تضارب المصالح داخل الشركات، هو مطلب واضح لضمان استمراريتها في تقديم الخدمات العامة، مقابل تحقيق أرباح ذات قيمة عادلة للجميع قياساً بالجهد المادي والمعنوي المبذول. وبدون تمييز وبدون احتكار وتوزيع مُنصف للمداخيل بناءً على الالتزام بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة لعمل تلك الشركات.

### الإطار التطبيقي ومدى استجابته لمفهوم منع تضارب المصالح:

يتم فحص 4 معايير لمعرفة مدى التزام شركات المساهمة العامة بمنع تضارب المصالح، وفيما يلي توضيح لمدى الالتزام بهذه المعايير:

● وجود تشريعات تحكم التنقل الوظيفي بين القطاع العام والقطاع الخاص: إن التنقل الوظيفي بين القطاع العام والقطاع الخاص، من المفروض أن يحكمه من طرف القطاع العام قانون الخدمة المدنية الذي يحدد سلوك الموظف العام وعلاقته بشركات المساهمة العامة، ويحكمه من طرف الشركات، مدى وجود ضوابط أو تعليمات لديها تحكم عملية التنقل الوظيفي بين القطاعين.

● التربح الوظيفي بين القطاع العام والخاص: اتخاذ الشركات إجراءات تحد من التربح الوظيفي بين القطاعين العام والخاص؛ من خلال

وضع تعليمات وضوابط تنظم علاقة كبار المسؤولين بالشركات المساهمة العامة، وتعليمات تلزم أعضاء مجالس الإدارة بالإفصاح عن أية علاقة بمؤسسات القطاع العام أو أقربائهم من الدرجة الأولى، وهذا ينطبق على جميع الشركات المدرجة وغير المدرجة.

● تنظيم العلاقة بين الشركات الأساسية والشركات الفرعية: قد تلجأ بعض الشركات المساهمة العامة بتأسيس شركات أخرى تابعة لها، وهذا أمر محمود وزيادة في الاستثمار، خاصة وأن الشركات التي تعمل ذلك هي بالتأكيد شركات ناجحة وتود توسيع نطاق استثماراتها. ولا ينجم مشكلات أو مخالفات للقانون أو مبادئ الحوكمة إذا كانت الشركات التابعة شركات مساهمة خاصة. ولكن يظهر التعارض مع قيم النزاهة عندما تكون الشركات التابعة هي أيضاً شركات مساهمة عامة؛ حيث على الشركات المساهمة العامة في علاقتها مع الشركات التابعة تضع ضوابط أو تعليمات مؤسسية تنظم علاقتها مع الشركات التابعة، وخصوصاً منع تضارب المصالح عند التعاقد لتقديم خدمات لأي طرف بينها. إضافة لتعليمات تتعلق بصلة القرابة بين أعضاء مجالس الشركات الأساسية أو مديريها التنفيذيين والشركات الفرعية التابعة لها. كما على الشركات غير المدرجة أن تضع تعليمات لوجوب إفصاح أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين عن ذمهم المالية في الشركات الفرعية؛ حيث من الممكن أن يكون مدير عام الشركة التابعة عضو مجلس في الشركة الأم، أو يكون جزء كبير من أعضاء المجلس في الشركة التابعة هم أعضاء مجلس إدارة أيضاً في الشركة الأم.

● العضوية في مجلس الإدارة: التزام الشركات بوضع ضوابط عند إبرام عقود بين الشركات التي يوجد نفس بعض أعضاء مجلس إدارة فيها بصفة عضو مجلس إدارة أو القيام بمهام تنفيذية، ووجود ضوابط تحكم علاقة مستوى القرابة بين أعضاء مجلس الإدارة



والرقابة/التدقيق الداخلي والخارجي (يشمل تبعية موظفي الرقابة وآليات تعينهم). وجود ضوابط لإشغال أي من الأعضاء في عضوية مجلس إدارة شركة مشابهة أو منافسة أو منصب تنفيذي فيها، توفر ضوابط لإشغال أي من أعضاء المجلس منصب تنفيذي في نفس الشركة، وجود ضوابط لصلة قرابة بين المدير التنفيذي وأي من أعضاء مجلس الإدارة الشركة، وجود نظام لوجوب إفصاح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين عن ذممهم المالية في جميع أنواع الشركات، أن تفصح الشركات في تقاريرها السنوية عن مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في نفس الشركة. وجود نظام يحدد عدد اجتماعات المجلس في السنة، كما يجب على الشركات أن تنشر في تقاريرها السنوية آليات تنظيم مكافآت أعضاء مجلس الإدارة (بدل سفر، أو بدل اجتماعات وغيرها).

## الجهات الرقابية على القطاع الخاص في النظام القانوني الفلسطيني

للجهات الرقابية على القطاع الخاص دور مهم في ضمان التزام شركات القطاع الخاص بمبادئ الحوكمة، بما تشتمل عليه من قيم نزاهة ومبادئ شفافية ونظم مساءلة، وتتعدد هذه الجهات بتعدد أنواع مؤسسات القطاع الخاص، في فلسطين هناك خمس جهات رقابية رسمية، تتعلق بالمنشآت المالية للقطاع الخاص؛ فهناك سلطة النقد التي تراقب أعمال البنوك، وهناك مراقب الشركات الذي يراقب قطاع الشركات، وهناك هيئة الأوراق المالية التي تراقب الشركات المساهمة العامة المدرجة بسوق البورصة، بالإضافة الى شركات التأمين والتأجير التمويلي، والى جانب تلك الهيئات الرئيسية الحكومية، هناك هيئات خاصة كرقابة اتحاد شركات التأمين، وجمعية البنوك، وجمعية المحاسبين القانونيين.

وسيتم التركيز في هذا القسم على جهات الرقابة الرئيسية على امثال الشركات المساهمة العامة بمبادئ الحوكمة، ونظام النزاهة ومكافحة الفساد وفقاً لما يلي:

أولاً: هيئة الأوراق المالية: تلعب هيئة الأوراق المالية دوراً رئيساً في الرقابة على مدى امتثال الشركات بنصوص مدونة الحوكمة. وقد حددت الهيئة أهداف حوكمة الشركات في فلسطين وفقاً للأهداف التي رسمتها للجنة الوطنية للحوكمة وهي حسب الآتي:

- ◀ تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس مال إضافي.
- ◀ تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم.
- ◀ بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المجتمع ككل.
- ◀ الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات.



## مكونات مدونة قواعد حوكمة الشركات

لدى وضع هذه المدونة، تم الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OECD)، بالإضافة إلى مدونات أخرى لحوكمة الشركات تم وضعها على الصعيدين الدولي والإقليمي. وعليه، وإلى جانب التقديم، فقد تضمنت مدونة حوكمة الشركات قواعد تعالج الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات والمتمثلة في الأمور التالية:

- اجتماع الهيئة العامة.
- حقوق المساهمين المتكافئة.
- إدارة الشركة.
- التدقيق.

### ثانياً: دائرة مراقب عام الشركات

تمارس دائرة مراقب عام الشركات في فلسطين رقابة على الشركات تشمل العديد من الأحكام المرتبطة بمبادئ الحوكمة والتي من أبرزها:

◀ الرقابة والتدقيق على الشركات وسجلاتها وخصوصاً المساهمة العامة: ومتابعة قانونية الاكتتاب وقانونية الأداء، المنصوص عليها في قانون الشركات.

◀ التدخل لدى شركات المساهمة العامة لتصويب أوضاعها بموجب الأنظمة الخاصة التي يصدرها الوزير، ولحل النزاعات التي تقع بين المساهمين أو الدائنين لتلك الشركات.

◀ متابعة وتدقيق قانونية الإجراءات المتبعة من قبل الشركات المساهمة العامة، لدى دعوتها المساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحضور تلك الاجتماعات.



- ◀ مراقبة وتدقيق والاعتراض على التعديلات التي تجريها شركات المساهمة العامة في: نظامها الداخلي، وعقود تأسيسها، وعدد الأسهم، وأعضاء مجالس إدارتها، غاباتها أو مركزها المسجل، في حال اقتناعها أن أي من هذه التعديلات لن يكون في مصلحة المساهمين.
- ◀ مراقبة وتدقيق ومتابعة عمليات فسخ وتصفية وشطب تسجيل الشركات المتمتع بالشخصية المعنوية، بما فيها المساهمة العامة والخاصة والشركات الأجنبية.
- ◀ دعوة هيئات شركات المساهمة الخاصة إلى عقد الاجتماعات لدى الحاجة لذلك بموجب القوانين.
- ◀ متابعة عملية تداول الأسهم في السوق المالي والرقابة، والتدقيق على قانونية بيع وحركة الأسهم المتداولة.
- ◀ ضمان حسن إدارة الملفات وفهرستها وأرشفتها.

### ثالثاً: سلطة النقد

تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي، من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع.

تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم وتعزيز سلامة الجهاز المصرفي، من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية. ومن أهم هذه المعايير الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للجهاز المصرفي، وأن للبنك تحديد مسؤوليات الإدارة، والتأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة،



وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا، وبالتالي ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي، بالإضافة إلى توفر الشفافية والإفصاح لإزالة ضبابية الرؤية في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

في العام 2017 اصدرت سلطة النقد تعليمات تضمنت دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، استنادا لما جاء في مبادئ الحاكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل، حول تعزيز الحاكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

وقد ركزت التعليمات على حقوق أصحاب المصالح وضرورة معاملتهم بعدالة وشفافية وإفصاح وبشكل يمكنهم من تقييم وضع البنك وأدائه المالي، وضرورة أن تكون العلاقة بين الإدارة وبين أصحاب المصالح محكومة بقواعد المساءلة.

## أبرز المعايير والمبادئ الدولية ذات العلاقة بحوكمة القطاع الخاص ودوره في مكافحة الفساد

عالمياً، بدأت جهود تحسين حوكمة الشركات عن طريق وضع معايير منذ أكثر من عقدين، بقيادة منظمة التجارة العالمية WTO وبدأت المنظمات الدولية تولي موضوع حوكمة الشركات أهمية قصوى، معولة على أنها الضامن الرئيسي لتعظيم أداء الشركات وجذب الاستثمارات، والدافع المؤثر في عجلة التنمية الاقتصادية وبالتزامن مع ظاهرتي الخصخصة والعولمة. وقامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتحديد ملامح الحوكمة من خلال مبادئ عامة، جاءت لترسم فلسفة ومبادئ حوكمة البنوك والشركات المالية المدرجة بسوق الأسهم، وقد لاقت هذه المبادئ رواجاً، واعتماداً لدى مؤسسات قياس مؤشرات الأداء، وتطبيق الحوكمة، وتشجيع الاستثمار. وتتمثل أهمية اتباع طريق حوكمة الشركات في النتائج المرجوة التي تحققها، والتي تتمثل بما يلي:

- تحسين إدارة الشركة ووضع استراتيجية سليمة للشركة أكثر رصانة، تقوم على أسس واضحة مالية وإدارية، يشارك أو يؤخذ بالاعتبار عن وضعها جميع أطراف الحوكمة، وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الربحية وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة
- تخفض مخاطر التهور والفساد المالي والإداري في الشركة بتطبيق الشفافية إحدى دعائم الحوكمة، المنطلقة من المراجعة وقواعد المحاسبة الدولية الصحيحة، وإطلاع أطراف الحوكمة عليها.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع المستثمرين المحليين في الاستثمار بهذه الشركات، وتحريك رأس المال ولا سيما في دول العالم الثالث، حيث يخرج الناس مدخراتهم المكنوزة في منازلهم.



- اتباع سياسة الإفصاح الأمين يمكن المواطنين، وأصحاب القرار من التلاقي عند اتخاذ قرارات رشيدة لسياسة الخصخصة، ومدى ما تحقّقه من مردود مادي للدولة وزيادة فرص العمل للمواطنين
- فرض الرقابة البناءة على كبار المالكين لإعادة النظر في طريقة إدارة الشركات، باتباع عدالة أكبر كما تدفع الحوكمة، للضغط على الدول، لتبني إطار تشريعي ومؤسس يستوعب مبادئ الحوكمة، ضمن معطيات النظام القانوني والمالي المعمول به.

## مبادئ حوكمة الشركات

في أبريل من عام 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات. وفي مايو 1999 تم إصدار هذه المبادئ. التي تعتبر منذ ذلك الحين حتى الآن، هي الأساس الذي تستند إليه الدول والشركات عند وضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

وتتكون تلك المبادئ من ستة مبادئ أساسية، ومجموعة من الإرشادات التي يتم تطبيقها في إطار حوكمة الشركات وهي:

- المبدأ الأول: تشجيع شفافية وكفاءة سوق المال، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- المبدأ الثاني: توفير الحماية للمساهمين، وتسهيل ممارسة حقوقهم.

- المبدأ الثالث: ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.
- المبدأ الرابع: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل، واستدامة المنشآت السليمة مالياً.
- المبدأ الخامس: القيام بالإفصاح الكافي في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات.
- المبدأ السادس: التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ووضع إطار لعلاقة مجلس الإدارة الجمعية العامة.



## المبادئ الواردة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بشأن القطاع الخاص:

أكدت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المبرمة في العام 2003 على دور القطاع الخاص، وأهمية إدماجه في جهود مكافحة الفساد على صعيد الدول، فقد نصت اتفاقية الأمم المتحدة في المادة 12 على ما يلي:

1. تتخذ كل دولة طرف، وفقا للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، تدابير لمنع ضلوع القطاع الخاص في الفساد ولتعزيز معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات في القطاع الخاص، وتفرض عند الاقتضاء عقوبات مدنية أو إدارية أو جنائية تكون فاعلة ومتناسبة وراذعة على عدم الامتثال لهذه التدابير هذا يعني أنه يتوجب على الدول الأطراف أن تتخذ من الإجراءات الإدارية والتشريعية ما يكفل عدم وصول الفساد إلى هذا القطاع، خصوصا أن هذا القطاع يعاني من ضعف الرقابة، ومن ضعف وجود أطر قانونية، وضعف ببيان قانوني متماسك كما هو الحال في القطاع العام. وتتص الفقرة الثانية من المادة 12 على ما يلي:

2. يجوز أن تتضمن التدابير الرامية إلى تحقيق هذه الغايات ما يلي:

أ. تعزيز التعاون بين أجهزة إنفاذ القانون وكيانات القطاع الخاص ذات الصلة.

ب. العمل على وضع معايير وإجراءات تستهدف صون نزاهة كيانات القطاع الخاص ذات الصلة، بما في ذلك وضع مدونات قواعد سلوك، من أجل قيام المنشآت التجارية، وجميع المهن ذات الصلة بممارسة أنشطتها، على وجه صحيح ومشرف وسليم، ومنع تضارب المصالح، ومن أجل

ترويج استخدام الممارسات التجارية الحسنة بين المنشآت التجارية وفي العلاقات التعاقدية بين تلك المنشآت والدولة.

ج. تعزيز الشفافية بين كيانات القطاع الخاص، بما في ذلك اتخاذ تدابير عند الاقتضاء بشأن هوية الشخصيات الاعتبارية والطبيعية الضالعة في إنشاء وإدارة الشركات.

د. منع إساءة استخدام الإجراءات التي تنظم نشاط كيانات القطاع الخاص، بما في ذلك الإجراءات المتعلقة بالإعانات والرخص التي تمنحها السلطات العمومية للأنشطة التجارية.

هـ. منع تضارب المصالح بفرض قيود، حسب الاقتضاء ولفترة زمنية معقولة، على ممارسة الموظفين العموميين السابقين أنشطة مهنية، أو على عمل الموظفين العموميين في القطاع الخاص بعد استقالتهم أو تقاعدهم، عندما تكون لتلك الأنشطة أو ذلك العمل صلة مباشرة بالوظائف التي تولاها أولئك الموظفون العموميون، أو أشرفوا عليها في أثناء مدة خدمتهم.

و. ضمان أن تكون لدى منشآت القطاع الخاص - مع أخذ بنيتها وحجمها بعين الاعتبار - ضوابط كافية لمراجعة الحسابات داخليا تساعد على منع أفعال الفساد، وكشفها وضمان أن تكون حسابات منشآت القطاع الخاص هذه وبياناتها المالية اللازمة خاضعة لإجراءات مراجعة حسابات وتصديق ملائمة.



كما تنص الفقرة الثالثة من المادة 12 من الاتفاقية على ما يلي:

بغية منع الفساد، تتخذ كل دولة طرف ما قد يلزم من تدابير، وفقا لقوانينها الداخلية ولوائحها المتعلقة بمسك الدفاتر والسجلات، والكشف عن البيانات المالية، ومعايير المحاسبة ومراجعة الحسابات، لمنع القيام بالأفعال التالية بغرض ارتكاب أي من الأفعال المجرّمة وفقا لهذه الاتفاقية:

أ. إنشاء حسابات خارج الدفاتر.

ب. إجراء معاملات دون تدوينها في الدفاتر أو دون تبينها بصورة وافية.

ج. تسجيل نفقات وهمية.

د. قيد التزامات مالية دون تبين غرضها على الوجه الصحيح.

هـ. استخدام مستندات زائفة.

و. الإلتلاف المتعمد لمستندات المحاسبة قبل الموعد الذي يفرضه القانون.



## الخطوات الست لبناء نظام النزاهة في المؤسسة

### نموذج الشفافية الدولية

لبناء نظام نزاهة ومكافحة فساد في أي مؤسسة لا سيما في مؤسسات القطاع الخاص، فقد وضعت منظمة الشفافية الدولية ست خطوات تضمن وبشكل متسلسل تعزيز المناعة ضد الفساد داخل المؤسسة، وضمان مكافحته عند حدوثه بصورة فاعلة. تبدأ هذه الخطوات بوجود الإرادة الحقيقية لدى القيادة العليا في المؤسسة، مروراً بتشخيص واقع المؤسسة وتحليل بيئة مخاطر الفساد فيها، ومن ثم وضع خطة لبرنامج مكافحة الفساد، والعمل على تطبيق وتنفيذ بنود الخطة على أرض الواقع، وبعد ذلك التحقق من الالتزام بتنفيذ برنامج مكافحة الفساد من خلال التقييم المتواصل، وأخيراً، ولضمان الجدوية التامة في برنامج مكافحة الفساد، إعداد التقارير حول التطبيق ونشر هذه التقارير داخليا وخارجيا.

.....  
الخطوة الأولى: التزام الإدارة العليا في المؤسسة ببرنامج مكافحة الفساد  
«من الأعلى»

— انطلاقاً من المبدأ الذي يقول أن اصلاح الجسد يبدأ من اصلاح الرأس أولاً، ومن المبدأ الذي يقول أن تنظيف الأدراج يجب ان يبدأ من الأعلى، ولأن واحدة من الأسباب الرئيسية المنفق عليها لوجود الفساد في أية مؤسسة، هو غياب الإرادة العليا في المؤسسة لمكافحة الفساد، فإن الخطوة الأولى والأساسية يجب ان تأتي من الأعلى، اي من القيادة والادارة العليا في المؤسسة، حيث يجب أن تتبنى الشركات برنامجاً لمكافحة الفساد كتعبير عن القيم الأساسية للنزاهة، والمسؤولية، بالإضافة إلى مكافحة الفساد بشكل فعال.

— تتسجم هذه الخطوة مع عدد من مبادئ الحوكمة الاساسية في القطاع الخاص، لا سيما القواعد المتعلقة بصلاحيات ومهام مجلس ادارة الشركة، ودوره في وضع الاستراتيجيات والسياسات، والتي تضمن تعزيز الحوكمة في الشركة، وخصوصاً فيما يتعلق بمنع تضارب المصالح.



ويتطلب البرنامج الفعال الإشراف والقيادة والدعم من مجلس الإدارة (أو ما يعادلها) والإدارة العليا. ويجب التعبير عن الالتزام رسمياً من خلال بيان مكتوب يتم نشره داخلياً وخارجياً.

## متطلبات العمل

ينشر المالكون / المساهمون، رئيس مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي بياناً بالالتزام المنظمة بمبادئ مكافحة الفساد التجارية، على سبيل المثال:

◀ "تحظر المؤسسة الفساد بأي شكل من الأشكال سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر."

◀ "تلتزم المؤسسة بتنفيذ برنامج لمكافحة الفساد."

◀ يتم تعميم الالتزام واعتماده في جميع أنحاء المؤسسة، وخصوصاً في الأقسام التشغيلية داخل المؤسسة (مثل المشتريات) والدعم الرئيسي (مثل المالية والتحكم)، وكذلك لأصحاب المصلحة الخارجيين في جميع أنحاء العالم.

◀ يتم تخصيص موارد كافية لضمان تنفيذ أو مراجعة برنامج مكافحة الفساد، والذي قد يشمل إعداد فريق مشروع مستقل متعدد الوظائف.

◀ يجب تجديد الالتزام من الإدارة العليا ببرنامج مكافحة الفساد للشركة بشكل دوري ومنتظم (على سبيل المثال سنوياً).

◀ يتم تعزيز "ثقافة النزاهة" من الأعلى إلى الأسفل، بحيث تبدأ كافة الأنشطة التوعوية والتدريبية من القيادات والإدارات العليا في المؤسسة ومن ثم تعمم على بقية الموظفين.

إجراءات و ضمانات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتشريعية في فلسطين:

- ◀ وجود سياسة مكتوبة معتمدة معممة من إدارة المؤسسة تشمل الالتزام بالنزاهة ومكافحة الفساد.
- ◀ تخصيص موظف في الهيكل الوظيفي للمؤسسة لمتابعة الالتزام بالسياسة المقررة لبناء النزاهة ومكافحة الفساد (لا مشكلة من ان تكون له مهام اخرى ولكن يجب ان ينص صراحة على دوره في مسماه الوظيفي).
- ◀ وجود نظام شكاوى مفعّل، ويتم عرض تقارير دورية حول متابعات الشكاوى تناقش في الاجتماعات الدورية للإدارة العليا. وتكون محلا لتحليل، ومدخلا لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في المؤسسة.
- ◀ ادراج بند متابعة لحالة نظام النزاهة في المؤسسة في الاجتماعات الدورية للإدارة العليا في المؤسسة والتعامل مع هذا البند بجدية مثبتة في المحاضر.



### أمثلة عملية

اقرار الهيئة العامة للشركة مدونة سلوك او ميثاق شرف، او مدونة حوكمة داخلية في الشركة تتضمن مجموعة من المبادئ الاساسية كالقضايا المتعلقة بالنزاهة ومنع حالات تضارب المصالح وتعزيز مبادئ المساءلة والرقابة الداخلية وخضوع كبار المسؤولين للمساءلة والمحاسبة الداخلية، وتعزيز التعاون والامثال لجهات الرقابة الخارجية وتعزيز الشفافية والافصاح عن البيانات المالية للشركة، وتعزيز الإبلاغ عن الفساد داخل الشركة.

تحديد مسمى مستشار مجلس إدارة لشؤون تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد في الشركة.



## الخطوة الثانية: تقييم الوضع الحالي وبيئة المخاطر في المؤسسة

يتطلب تطوير وتنفيذ برنامج مكافحة الفساد، قيام المؤسسة بإجراء تقييم لمخاطر الفساد في المؤسسة، وهذا يتطلب تحليل كامل لبيئة العمل وفقاً لطبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها العمودية والأفقية وعلاقاتها مع القطاعات الأخرى وخصوصاً علاقة الشركات الخاصة مع القطاع العام، وبناء على هذا التقييم والتحليل تحدد مخاطر الفساد التي يجب أن يبنى ويركز برنامج مكافحة الفساد عليها؛ فالهدف من تقييم المخاطر هو تحديد المناطق ذات الخطر الأكبر الكامنة (على سبيل المثال في دائرة المشتريات أو في دائرة العلاقات العامة) وتقييم فعالية التدابير الحالية لتخفيف المخاطر. ونتيجة لذلك، يمكن للأعمال تحديد أولويات الموارد وتخصيصها بشكل مناسب للمناطق الأكثر خطورة.

### متطلبات العمل

يحدد تقييم المخاطر المخاطر الكامنة للفساد من خلال عدة عوامل من أبرزها:

- ◀ البلدان التي تعمل فيها الشركة.
- ◀ مخاطر الفساد الخاصة بالأعمال، مثل عمليات الشراء، والتفاعل مع الموظفين العموميين، واستخدام الوسطاء، والمساهمات السياسية، ومدفوعات التيسير، إلخ.
- ◀ أيضاً، يقوم تقييم المخاطر بتقييم فعالية تدابير تخفيف المخاطر الحالية لتحديد المخاطر المتبقية للفساد في العمل.
- ◀ وأخيراً، يأخذ تقييم المخاطر في الاعتبار:
  - ◀ التغييرات في البيئة القانونية.
  - ◀ العوامل السياسية المتزايدة للمخاطر.
  - ◀ التطورات التكنولوجية (مثل التدقيق المستمر).
  - ◀ التجربة السابقة (مثل تقارير التدقيق الداخلي والحوادث).

إجراءات وضمانات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتشريعية في فلسطين:

- ◀ تحليل نقاط القوة والضعف.
- ◀ تحليل مخاطر الفساد على ضوء نقاط القوة والضعف، وبناء على الاحتمالي والتأثير.
- ◀ وضع خطة وقائية تعتمد الاولويات وفقا لدرجة المخاطر. أما سمات الخطط الوقائية السليمة فهي:
  - خطط واقعية قابلة للتطبيق على ارض الواقع.
  - اهدافها محددة ودقيقة.
  - ميزانية تنفيذها مرصودة.

مثال عملي:

### مخاطر الفساد

### نقاط الضعف

احتمالية تفشي الرشوة في المؤسسة	عدم وجود نظام تلقي هدايا
احتمالية تفشي استغلال النفوذ الوظيفي	عدم وجود نظام لمنع حالات تضارب المصالح والافصاح عنها
احتمالية حدوث هدر أموال او إساءة ائتمان او اختلاس مال المؤسسة	عدم وجود نظام تدقيق محاسبي خارجي
غياب المساءلة والإفلات من العقاب وازعاف ثقة الجمهور بالمؤسسة.	عدم وجود نظام شكاوى مفعول في المؤسسة
عدم كشف حالات الفساد ونشر ثقافة اللامبالاة بين العاملين في الشركة	عدم وجود نظام للإبلاغ عن الفساد وتحفيز المبلغين عنه



## الخطوة الثالثة: تخطيط وتطوير نظام مكافحة الفساد داخل المؤسسة

بعد الانتهاء من تقييم المخاطر وتحديد مكانها وأوليات الوقاية منها، يتم تحديد العمل الأساس المطلوب من خلال وضع خطة عمل. ويتم تطوير السياسات والإجراءات التي تحدد نطاق وأنشطة برنامج مكافحة الفساد. ويجب أن تكون السياسات والإجراءات متاحة في جميع أنحاء المؤسسة، وأن تصدر باللغات الرئيسية لجميع الموظفين.

ويجب أن يعالج البرنامج أكثر أشكال الفساد شيوعاً في عمل المؤسسة، ولكن يجب أن يغطي على الأقل المجالات التالية:

◀ الفساد داخل المؤسسة (أمثلة: إساءة الائتمان، تضارب المصالح، استغلال النفوذ).

◀ الفساد في سلسلة التوريد (أمثلة: الرشوة).

◀ الفساد في بيئة السوق (مثال: التواطؤ في الاحتكارات وتقاسم العطاءات العامة).

◀ الفساد في المجتمع (مثال: التأثير على الانتخابات).

◀ غسل عائدات الفساد (مثال: غسل الأموال).

تتم صياغة (أو مراجعة) السياسات والعمليات والمواد التدريبية والإرشادات التفصيلية التي تشكل أساس التنفيذ التفصيلي في الخطوة 4 (ACT):

- من المسؤول عن ضمان الامتثال للبرنامج ومراقبته (على سبيل المثال مسؤول الالتزام، التدقيق الداخلي).
- هل يجب تكييف السياسات الحالية (مثل هياكل حوافز الموظفين)؟
- ما هي الموارد اللازمة؟
- كيف سيتم التعامل مع الاقتراحات والشكاوى؟
- كيف سيتم توصيل البرنامج إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؟
- إلى أي مدى سيتم استخدام الضمان الخارجي وإعداد التقارير؟
- ما هي أنظمة حفظ الدفاتر التي يجب وضعها في مكانها؟
- يجب مراجعة السياسات والإجراءات والموافقة عليها من قبل الإدارة وممثلي الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين (إذا كان ذلك مناسباً).
- يجب صياغة خطة التنفيذ التفصيلية (بما في ذلك الأهداف والموارد والجدول الزمني) والموافقة عليها من قبل جميع الأطراف المعنية قبل الانتقال إلى الخطوة 4.



اجراءات وضمادات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية  
والتشريعية في فلسطين:

● تطوير انظمة داخلية للمؤسسة مثل:

— نظام إداري تكون فيه الوصوف الوظيفية واضحة وخطوط  
المساءلة محددة.

— نظام مالي محدد فيه اليات الرقابة الداخلية والمحاسبة المالية  
الخارجية على المؤسسة.

● تطوير إجراءات للحوكمة وبناء نظام النزاهة، مثل:

— مدونات سلوك او حوكمة معتمدة.

— نظام إبلاغ عن الفساد يتضمن العقوبات والحوافز.

● تطوير ادلة ارشادية ونماذج امتثال.

## أمثلة عملية

تطوير دليل ارشادي لتطبيق مدونة السلوك

إعداد نموذج إبلاغ عن الفساد داخل الشركة

إعداد نموذج للإفصاح عن حالات تضارب المصالح في الشركة.

نموذج عام للتعهد بمنع تضارب المصالح

انا الموقع اسمي أدناه..... أعلن وأتعهد  
بصفتي موظفاً في ..... وبعد ان قرأت واطلعت بمدونة سلوك  
الوظيفة العامة، وأخلاقيات مهنتي، وتفهمت مضمونها بأنني أدمع والتزم  
بالقواعد والمبادئ التوجيهية الخاصة بموظفي شركة ..... لمنع  
تضارب المصالح في عملي، وأتحمل كامل المسؤولية القانونية بإخلالي بأي  
مبدأ من مبادئ المدونة، ويشمل ذلك:



الحرص على عدم استخدام المعلومات التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.

الامتناع عن الجمع بين وظيفتي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي.

الحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية، أو لقبول أية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة، مباشرة أو بالواسطة، سواء أثناء تأديتي الخدمة أو بعد تركي العمل في القطاع العام.

العمل على إعلام الجهة المسؤولة عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغل الوظيفة: بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقات أو مناقصات أو عقود خارجية، تتصل بأعمال مؤسستي أو في قرارات تعيين أو تقييم.

تحريراً في .....

الاسم:

المنصب:

التوقيع:

شهد عليه



## الخطوة الرابعة: العمل على تطبيق وتنفيذ الخطة ونظام النزاهة

بعد التخطيط لبرنامج مكافحة الفساد، يجب ترجمة الكلمات المكتوبة إلى أعمال مرئية. هذه خطوة أساسية في الإطار العام، حيث إن تجربة منظمة الشفافية الدولية، هي أنه على الرغم من أن العديد من الشركات لديها برامج جيدة التخطيط، إلا أنها تفتقر إلى التنفيذ الفعال.

### متطلبات العمل

- يجب دمج السياسات والإجراءات النظرية في الهياكل التنظيمية المعتمدة في المؤسسة.
- تنفيذ السياسات والإجراءات.
- تطوير أنظمة الدعم (تكنولوجيا المعلومات، إلخ).
- التواصل مع البرنامج (مثل إعلان الرئيس التنفيذي وورش العمل والنشرة الإخبارية).
- حوافز التطبيق.
- تقديم التدريب.
- توفير الأدوات والإرشادات الداعمة (مثل استبيان التقييم الذاتي للإدارات عالية الخطورة).
- معالجة المخاوف والمشكلات (مثل الخط الساخن والأسئلة الشائعة).
- علاوة على ذلك، يجب مراجعة قدرة الوظائف الداخلية وتعزيزها (إذا لزم الأمر) (مثل بناء مستودع للقانون سواء على صعيد التشريعات المحلية أو على صعيد التشريعات الدولية النافذة) ويشمل ذلك:

– وظائف الدعم (القانونية والمالية والتدقيق الداخلي والموارد البشرية وما إلى ذلك).

– الوظائف التشغيلية (إدارة المشتريات وسلسلة التوريد، التسويق، المبيعات، إلخ).

إجراءات وضمانات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتشريعية في فلسطين:

- جعل مفردات النظام واضحة وسهلة الفهم والرجوع إليها .
- نشر مفردات النظام بما فيها محاضر الاجتماعات وتعميمها من قبل الإدارة على جميع الموظفين.
- تدريب الموظفين وتوعيتهم بمفردات النظام بصورة دورية ومستمرة.

## أمثلة عملية

منح جائزة دورية للموظف المثالي في المؤسسة والتي ترتبط بمدى الالتزام بمفاهيم النزاهة كالإبلاغ عن الفساد .

انشاء خط تواصل داخلي، (مع المستشار القانوني او الموظف المختص بقضايا الحوكمة لتقديم الاستشارة الفورية لمن يطلبها من العاملين في الشركة بخصوص الاشكالات التي تواجههم، ويمكن ان تدخل ضمن مفهوم الفساد .

إعداد نموذج تعهد والتزام بتطبيق مدونة السلوك، مثل:

تعهد والتزام موظف بمدونة السلوك



انا الموقع اسمي أدناه..... أعلن  
واتعهد بصفتي موظف في ..... وبعد ان قرأت الوثيقة  
وتفهمت مضمونها بأنني ادعم والتزم بوثيقة المبادئ التوجيهية  
الخاصة بموظفي مؤسسة/وزارة ..... واتحمل كامل  
المسؤولية القانونية بإخلالي بأي مبدأ من مبادئ المدونة.

تحريراً في .....

الاسم:

### الخطوة الخامسة: مراقبة الأداء وتقييم فعالية تطبيق النظام

تطبيق برنامج مكافحة الفساد ليس حدثاً مرة واحدة؛ بل هو نظام مستمر يجب متابعته من خلال التقييم الدوري المنتظم (الرصد).

تضمن المراقبة، تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين البرنامج بشكل مستمر، ليظل فعالاً وحديثاً ويجب إجراء الرصد سواء في الإطار الداخلي او الخارجي.

### متطلبات العمل

- يجب تحديد مسؤولية مراقبة البرنامج الشامل لمكافحة الفساد بشكل واضح وتوفير الموارد.
- يجب مراقبة تقدم البرنامج بشكل مستمر (على سبيل المثال، التقييمات الذاتية للموظفين الداخليين، ومراقبة الضوابط الآلية).
- يجب على إدارة الشركة (مثل مجلس الإدارة، لجنة التدقيق) مراجعة نتائج المراجعات الداخلية والخارجية، والتأكد من أن التغييرات المطلوبة يتم تنفيذها بطريقة مناسبة وعاجلة.

- بالإضافة إلى المراقبة الداخلية وعمليات التدقيق الخارجي التقليدية، ينبغي النظر في ضمان مراقب مستقل خارجي لتوفير مزيد من الأمن للإدارة وأصحاب المصلحة، فيما يتعلق بفعالية برنامج مكافحة الفساد.

إجراءات وضمانات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتشريعية في فلسطين:

- وجود خطة معتمدة وواضحة للرقابة على مدى الامتثال بنظام الحوكمة في المؤسسة.
- الرقابة على تطبيق أنظمة الشكاوى والاجراءات التصحيحية الناجمة عنها.
- تقديم تقارير حول العمليات الرقابية على فعالية النظام ومناقشة هذه التقارير في اجتماعات الهيئة العليا في المؤسسة.
- تحليل النتائج المترتبة على الاجراءات المتخذة، وتأثيرها على المؤسسة وتقييم نظام النزاهة على ضوءها لتحسين أدائه وفعاليتها.



### أمثلة عملية

ان تقوم الشركة بالتعاقد مع مؤسسة مجتمع مدني مستقلة للرقابة على تطبيق النظام، وتقديم تقرير تفصيلي بمدى الامتثال. ربط عملية تقييم اداء الموظفين، بمدى التزامهم بمبادئ الحوكمة ومدونات السلوك الداخلية في الشركة



## الخطوة السادسة: توثيق أداء نظام مكافحة الفساد

تمثل الشفافية ونشر المعلومات المتعلقة بأداء النظام داخل المؤسسة معياراً أساسياً في الحكم على مدى صدق التزام المؤسسة وإدارتها، بتطبيق النظام وتوضيح كيفية ترجمة القيم والسياسات إلى أفعال.

إن رفع التقارير حول مكافحة الفساد يثير الوعي بين الموظفين، ويوفر وسيلة للسيطرة والانضباط للإدارة. كما يساهم النشر والإعلان عن مدى الالتزام بتطبيق نظام مكافحة الفساد بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة في السوق والمجتمع.

كما يُعد النشر والإعلان عن واقع مكافحة الفساد في المؤسسة لغة مشتركة لقياس أنشطة وممارسات مكافحة الفساد، ومقارنتها ومناقشتها وتحسينها.

ولا يقتصر إعداد التقارير على طمأننة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بأن الشركة تعمل بشكل صحيح، بل يمكن أن تعمل أيضاً كرادع لمن يرغبون في رشوة أو طلب رشوة.

وتتسجم هذه الخطوة مع ما تضمنته قواعد الحوكمة المعتمدة في فلسطين.

### متطلبات العمل

يجب توصيل المعلومات المتعلقة بالبرنامج بانتظام إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المعنيين، على سبيل المثال:

- كيف يتم تنفيذ البرنامج.
- تصورات الموظفين ومواقفهم تجاه موقف الشركة في مكافحة الفساد وأدائها.
- عدد من الاستفسارات أو القضايا التي أثيرت من خلال قنوات المساعدة.

● أعداد وأنواع الانتهاكات التي تم اكتشافها، وكذلك الإجراءات التصحيحية المتخذة.

● العقوبات المطبقة والمعاملات المتروكة بسبب حوادث الفساد وما إلى ذلك.

وأخيرا ينبغي مناقشة تجارب التنفيذ مع أصحاب المصلحة الخارجيين ومجموعات الشركاء، لتبادل الممارسات الجيدة (والسيئة) والتعلم من بعضهم البعض (على سبيل المثال من خلال المشاركة في مبادرات طوعية لمكافحة الفساد).

إجراءات وضمانات التنفيذ لهذه الخطوة بما يتلاءم مع البيئة المحلية والتشريعية في فلسطين:

● توثيق نتائج التدقيق الداخلي من خلال التقارير الدورية ونشر هذه التقارير داخليا وخارجيا.

● نشر كافة الإجراءات والخطوات التي تتخذ من خلال وسائل التواصل المختلفة.



### أمثلة عملية

تخصيص نافذة داخل الموقع الإلكتروني للشركة يخصص لمدى امتثال الشركة بمبادئ الحوكمة ينشر عليه كافة الوثائق والأوراق والتقارير ذات الصلة.

تخصيص الشركة لجزء من تقريرها السنوي المنشور، يوضح مدى امتثال الشركة بمبادئ الحوكمة والانجازات والاختلافات التي حدثت مع الشركة في العام.



# المؤشرات العامة للالتزام بمنظومة النزاهة ومكافحة الفساد في القطاع الخاص

## (الشركات المساهمة العامة)

معلومات أساسية حول الشركة:

اسم الشركة	
مجال عمل الشركة	
سنة التأسيس	
رقم تسجيل الشركة	
المدينة والمحافظه	
أرقام الاتصال	
تاريخ الفحص	/ /
المدير التنفيذي	
رئيس مجلس الإدارة	

التعليقات		لا	نعم	الأسئلة (المؤشرات)
رابط الكتروني				1. هل يوجد لدى الشركة موقع إلكتروني محدث باستمرار؟
رابط الكتروني، وثيقة، تقرير				2. هل يتم نشر تقارير او معلومات (غير الأعمال، تحليل المبيعات (المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة)
رابط الكتروني، وثيقة				3. هل يتم نشر النظام الداخلي للشركة على الموقع الإلكتروني؟



التعليقات	لا	نعم	الأسئلة (المؤشرات)
رابط الكتروني، وثيقة			4. هل يتم الإفصاح عن المكافآت والمنافع والمزايا الممنوحة لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة بصورة فردية و تفصيلية ؟
رابط الكتروني، وثيقة			5. هل يتم نشر اهم قرارات اجتماعات الهيئة العامة حال صدورها على موقع الشركة الالكتروني؟
رابط الكتروني، وثيقة			6. هل يتم نشر مدونة لقواعد السلوك المهني على الموقع الإلكتروني للشركة ؟
قوائم، وثيقة، قرار مجلس إدارة، تقارير			7. هل ينبثق عن مجلس الإدارة لجان رئيسية مثل لجنة الحوكمة، التدقيق والمكافآت؟ يرجى تزويدنا بقوائم هذه اللجان ومهامها ومسؤولياتها؟
وثيقة/اعلان سابق/قرار/ محضر، رابط			8. هل يتم الإعلان عن وظيفة المدير التنفيذي/ العام؟
وثيقة/ اعلان سابق/قرار/ محضر/رابط			9. هل يتم الإعلان عن الشواغر الرئيسية للعموم مثل المواقع العامة، الصحف اليومية ... الخ، بحيث يمكن للجمهور الوصول إليها؟
وثيقة/محضر/ قرار			10. هل يوجد لدى مجلس الإدارة سياسة معتمدة لمنع تضارب المصالح معتمدة ومقرة؟
قرار/قائمة/ وثيقة/ محضر			11. هل يوجد علاقة قرابية من الدرجة الثانية بين أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة؟
قرار/قائمة/ وثيقة			12. هل تمنع الشركة إعادة انتخاب عضو مجلس إدارتها لأكثر من 3 فترات متتالية ؟



التعليقات	لا	نعم	الأسئلة (المؤشرات)
قرار/ وثيقة/ محضر			13. هل تقوم الشركة بتدوير المدقق الخارجي (الشريك المسؤول) كل 5 سنوات على الأقل؟
وثيقة/ محضر			14. هل يوجد خطة استراتيجية مكتوبة وموافق عليها من مجلس الإدارة؟
قائمة/قرار/ محضر			15. هل يوجد لدى الشركة لجنة تدقيق ومخاطر منبثقة عن مجلس الإدارة؟
وصف وظيفي/ قرار/ محضر			16. هل تفصل الشركة بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي؟
وصف وظيفي/ قرار/ محضر			17. هل يشغل أحد أعضاء الإدارة التنفيذية عضوية مجلس الإدارة؟
تقرير/رابط/ قرار/وثيقة			18. هل تزود الشركة المساهمين من خلال التقرير السنوي بوصف كامل عن إدارة المخاطر التي تواجه الشركة في مجالها التجاري، مثل المخاطر المالية ومخاطر السوق؟
وصف مهام/ محضر/قرار/ وثيقة			19. هل لدى الشركة إطار واضح للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر؟
تقرير/رابط/ قرار/وثيقة			20. هل تفصح الشركة للمساهمين في تقريرها السنوي عن توجه الشركة الاستراتيجي، وتحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية والإشراف على تنفيذ هذه الأهداف؟
وصف مهام/ قرار/محضر/ وثيقة			21. هل توجد بالشركة وظيفة تدقيق داخلي سواء بتعيين داخلي أو إسناد خارجي؟

التعليقات		لا	نعم	الأسئلة (المؤشرات)
تقرير/رابط/ قرار/وثيقة				22. هل تفصح الشركة للمساهمين في تقريرها السنوي عن الوضع التنافسي للشركة، وحصتها من السوق وخططها المستقبلية؟
تقرير/رابط/ قرار/وثيقة				23. هل تفصح الشركة عن سياستها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي؟
تقرير/رابط/ قرار/وثيقة				24. هل تفصح الشركة عند أنشطتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في التقرير السنوي؟
قائمة/قرار				25. هل يعكس تشكيل مجلس الإدارة تشكيل المساهمين (بما يشمل صغار المساهمين) وتوزيع رأس المال؟
وثيقة/قرار/ محضر				26. هل يمنع على رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة أن يشاركوا في إدارة شركة مماثلة أو منافسة؟
وثيقة/قرار				27. هل يوجد سياسة معتمدة لإدارة المشتريات والعطاءات معتمدة من مجلس الإدارة؟
قائمة/قرار/ محضر				28. هل يوجد لجنة مشتريات معتمدة؟
وثيقة				29. هل يوجد دليل لإدارة الموارد البشرية/ نظام شؤون موظفين؟



المؤشرات العامة للالتزام بمنظومة النزاهة ومكافحة الفساد

ضمن عمل المؤسسات الرقابية على القطاع الخاص (الشركات المساهمة العامة)

معلومات أساسية حول المؤسسة:

### اسم المؤسسة

مجال عمل المؤسسة

سنة التأسيس

المدينة والمحافظة

أرقام الاتصال

تاريخ الفحص / /

رئيس المؤسسة/ المدير التنفيذي/

رئيس مجلس الإدارة

التعليقات	لا	نعم	الاسئلة (المؤشرات)	المحور
وثيقة/قرار/رابط			هناك وضوح في صلاحيات المؤسسة وعلاقتها بالمؤسسات الرقابية الاخرى	الإطار المؤسستي الناظم ل عملها
وثيقة/رابط			وجود وصف لصلاحيات الدوائر ذات صلاحية الرقابة على الشركات المساهمة العامة:	
تقرير/وصوف وقوائم			وجود موارد بشرية كافية لتنفيذ عملية الرقابة وآليات العمل.	
تقرير			وجود موارد مالية كافية لتنفيذ عملية الرقابة وآليات العمل	



المحور	الاسئلة (المؤشرات)	نعم	لا	التعليقات
الحيادية	هل يتم تطبيق معايير وآليات الرقابة على كافة الشركات دون تمييز؟			تقرير وحدات الشكاوى/وثيقة/ قرار/تعليمات/ مدونة/دليل إجراءات عمل
	هل يتم الاخذ بملاحظات الشركات الخاضعة للرقابة بشكل متساو وحيادي.؟			تقرير وحدات الشكاوى/وثيقة/ قرار/تعليمات
	هل هناك معايير محددة وواضحة حول اختيار طاقم التفتيش للتحقيق والرقابة على كل شركة؟			الشكاوى/وثيقة/ قرار/تعليمات/ مدونة/دليل إجراءات عمل
	هل هناك اجراءات وقائية لضمان حيادية وموضوعية طواقم التفتيش والتدقيق والرقابة (دوران وظيفي مثلا)؟			سياسة/وثيقة/ مدونة/ دليل إجراءات عمل
	هل تم تقديم اي شكاوى من قبل بعض الشركات حول التعامل بمكيايلن في الرقابة من قبل المؤسسات الرقابية؟			تقرير الشكاوى
	هل يتم استثناء الموظفين من عملية الرقابة من ذوي العلاقة العائلية مع ادارة الشركات المستهدفة؟			سياسة/مدونة/ قرار/تعليمات/ نظام/دليل إجراءات عمل
	هل هناك أية اجراءات للحد من تضارب المصالح في عمل موظفي هذه المؤسسات ورقابتهم على الشركات؟			سياسة/مدونة/ قرار/تعليمات/ نظام
	هل تم محاسبة اي من موظفي هذه المؤسسات لعدم تطبيقه قرارا يتعلق بإحدى الشركات او تساهله معها.؟			قرار/محضر

التعليقات	لا	نعم	الاسئلة (المؤشرات)	المحور
تقرير مالي/تقرير مخاطر			هل تواجه مؤسسات الرقابة اي صعوبات تتعلق بتوفر الموازنة؟	الفعالية
قانون/نظام			هل يتمتع موظفو المؤسسات الرقابية بطلب أية وثائق من الشركات المستهدفة دون قيود؟	
قانون/تقرير/ تقرير تحليل			هل تملك المؤسسات الكوادر البشرية والموارد المالية الكافية لتنفيذ المهام المناطة بها؟	
وثيقة/تقرير			هل يحظى الموظفون ببرامج تدريبية لفصل شخصيتهم وتنمية مهاراتهم؟	
تقرير/تقرير تقييم اداء			هل تم رقد المؤسسات الرقابية بالعدد الكافي من موظفين مؤهلين فنيا وعلميا للرقابة وتحديد الانحرافات في أداء الشركات؟	
قانون/قوائم لجان/ تقرير رقابي			هل تملك المؤسسات الرقابية الصلاحيه القانونية لتشكيل لجان تحقيق في تجاوزات معينة من قبل بعض الشركات؟	
تقرير رقابي			في الممارسة العملية، هل تقوم المؤسسات الرقابية بتقديم توصيات عملية وتطبيقية لتصويب أوضاع الشركات؟	
تقرير رقابي/ قرار/سياسة			ما هي الاجراءات التي تقوم المؤسسات الرقابية باتخاذها في حال تكررت تجاوزات بعض الشركات؟ وهل هي رادعة؟	



التعليقات	لا	نعم	الاسئلة (المؤشرات)	المحور
تقرير تحليل / تقرير مخاطر			هل تواجه المؤسسات الرقابية اية عقبات تتعلق بالتشريعات المنظمة لعملها وتحد من صلاحياتها الرقابية؟	الفعالية
تقرير مخاطر / تقرير سنوي			هل هناك اية تداخلات في الصلاحيات بين المؤسسات الرقابية المستهدفة؟ وما هو شكل التكامل والتعاون في عملها؟	
تقرير مخاطر / تقرير سنوي			ما مدى قدرة هذه المؤسسات العملية على التدقيق على كافة الشركات المساهمة العامة بدون استثناء.	
قانون/نظام/ تقرير			هل تملك هذه المؤسسات صلاحية الاطلاع على الحسابات البنكية للشركات المساهمة العامة؟	
محاضر/قرار / تقرير سنوي / رابط			ما هي درجة التعاون والتكامل ما بين هذه المؤسسات ودوائر الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة؟	
تقرير/ محاضر / رابط			هل تملك المؤسسات صلاحية التقدم لدى المحاكم المختصة بالظعن في الشخصية المعنوية للشركات؟	
تقرير/محضر / رابط			هل تقوم هذه المؤسسات بمرابعة وتدقيق والاعتراض عند الضرورة (التعارض مع القانون او المصلحة العامة) على التعديلات التي تجربها الشركات المساهمة العامة في نظامها الداخلي، عقود تأسيسها، اعضاء مجالس اداراتها، غاياتها، او مركزها المسجل؟	
خطة سنوية			هل هناك خطط سنوية معدة مسبقا للرقابة على الشركات؟	



المحور	الاسئلة (المؤشرات)	نعم	لا	التعليقات
الاستقلالية	من هي الجهة التي تقدم هذه المؤسسات تقاريرها لها؟			نظام/قانون/ تقرير سابق
	هل للسلطة التنفيذية دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركات المساهمة العامة غير اقرار او تعديل القوانين ذات العلاقة.؟			قانون/ نظام
	كيف يتم تعيين رؤساء هذه المؤسسات؟ ومن هي الجهة التي تملك حق مساءلتها؟			قانون/ نظام/ رابط
	هل يتمتع رؤساء هذه المؤسسات بحصانة كافية تحول دون التأثير على قراراتهم؟			قانون/ نظام/ تقرير مخاطر
	هل الصلاحيات الممنوحة واسعة و اساسية ام ضيقة وها مشية؟			قانون/ تقرير مخاطر
	هل رواتب رؤساء هذه المؤسسات محددة قانونا ام تخضع لسلطة تقديرية؟			قانون/ نظام
	هل مدة الخدمة في المنصب مفتوحة ام محددة بسنوات معينة؟			قانون/ نظام
	كيف يتم تخصيص موازنات هذه المؤسسات؟			قانون/ نظام
	كيف يتم مراقبة التزامها بالقوانين ذات العلاقة بتنظيم عملها؟			قانون/ نظام/ تقرير



التعليقات	لا	نعم	الاستئلة (المؤشرات)	المحور
وثيقة/تقرير/ سياسة			هل الموظفون على دراية بآليات الإبلاغ حول عروض رشايي أو هدايا وهل هناك سياسات واضحة للموظفين بهذا الشأن؟	النزاهة والشفافية والمساءلة
وثيقة/سياسة/ رابط			هل هناك تعليمات واضحة ومعلنة للموظفين تتعلق بمنع تضارب المصالح؟	
وثيقة/سياسة/ رابط			هل هناك تعليمات واضحة ومعلنة حول عضوية الموظفين المكلفين بعملية الرقابة أو مساهمتهم في الشركات المساهمة العامة؟	
وثيقة/سياسة/ رابط			هل هناك إجراءات واضحة ومعلنة للإفصاح عن الذمة المالية لرؤساء هذه المؤسسات وعائلاتهم؟	
وثيقة/رابط			ما هي أشكال التقارير التي تعدها المؤسسات المستهدفة ولمن ترفع وكيف يتم متابعتها؟	
نظام/تقرير			هل هناك وحدات شكاوى مفعلة في المؤسسات المستهدفة؟	
روابط/محاضر/ تقارير			هل هناك وحدات شكاوى مفعلة في المؤسسات المستهدفة؟	
روابط/محاضر/ تقارير			هل يتم عقد مؤتمرات صحفية دورية للإجابة على استفسارات الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني؟	

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان» المؤسسة الفلسطينية المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ العام 2006.

تأسس في العام 2000 من مجموعة من المؤسسات الأهلية الفاعلة في مجال الديمقراطية والحكم الصالح وحقوق الإنسان، سعياً لتحقيق رؤيته نحو "مجتمع فلسطيني خالٍ من الفساد". يسعى الائتلاف إلى خلق وقيادة حراك مجتمعي عبر قطاعي مناهض للفساد، والإسهام في إنتاج ونقل وتوطين المعرفة بالفساد ومكافحته على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي.

يحرص ائتلاف أمان على القيام بدوره الرقابي Watchdog على النظام الوطني للنزاهة بالتركيز على المشاركة المجتمعية، وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة، وخلق بيئة محصنة ومساهمة في الكشف عن جرائم الفساد والحد من انتشاره.





**AMAN**  
Transparency Palestine

**الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)**

**رام الله: عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال**

ص.ب: رام الله 339 القدس 69647

هاتف: 2989506 - 022974949 فاكس: 022974948

**غزة: شارع جبوش - عمارة دريم - الطابق الثالث - شقة رقم 4**

تلفاكس: 082884767 - 082884766

بريد الكتروني: info@aman-palestine.org

[www.aman-palestine.org](http://www.aman-palestine.org)

[f](https://www.facebook.com/amancoalition) [i](https://www.instagram.com/amancoalition) [v](https://www.linkedin.com/company/amancoalition) [y](https://www.youtube.com/channel/UC...) /amancoalition