AMAN
Transparency Palestine

دليل استرشادي

لتطبيق مبدأ منع تضارب المصالح
في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم (9) في مدونة سلوك
العاملين والأعضاء في المؤسسات
الأهلية في فلسطين

2025

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

دليل استرشادي

لتطبيق مبدأ منع تضارب المصالح في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم (9) في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

رام الله - فلسطين

2025

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

في حال الاقتباس يرجى الإشارة الى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". 2025. دليل استرشادي لتطبيق مبدأ منع تضارب المصالح في المؤسسات الأهلية- مستند إلى المبدأ رقم (9) في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المنظمات الأهلية في فلسطين. رام الله- فلسطين.

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

فهرس المحتويات

مقدمة الدليل	5
هدف الدليل	5
لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين	6
تعريف المبدأ	7
أهمية "منع تضارب المصالح" في عمل مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية	7
الأهداف الخاصة بمبدأ "منع تضارب المصالح"	8
الإطار المرجعي لمبدأ "منع تضارب المصالح"	9
الإجراءات العملية لتطبيق مبدأ "منع تضارب المصالح"	10
مصفوفة رقم (1): منع استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية أو عائلية أو حزبية	10
مصفوفة رقم (2): منع الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية	13
مصفوفة رقم (3): تنظيم وآلية التنحي عن القرارات عند وجود منفعة مباشرة أو غير مباشرة	15
مصفوفة رقم (4): الإفصاح عن المصالح المالية والمهنية والعائلية المرتبطة بعمل المؤسسة	17
مصفوفة رقم (5): منع المحاباة ومنح المعاملة التفضيلية على أساس العلاقات الشخصية أو العائلية أو المهنية	19
مصفوفة رقم (6): ضمان الحياد في تنفيذ البرامج واختيار المستفيدين والتعامل مع المورّدين	21
مصفوفة رقم (7): منع أيّ سلوك أو علاقة قد تؤثر في موضوعية القرار أو صورة المؤسسة	24
مصفوفة رقم (8): الحفاظ على سرية المعلومات ومنع استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو لصالح جهات ذات علاقة	26
مصفوفة رقم (9): آلية الإبلاغ الفوري عن حالات تضارب المصالح	28
مصفوفة رقم (10): الرقابة الداخلية لمتابعة ومعالجة حالات تضارب المصالح	31
الأدوار والمسؤوليات في تطبيق مبدأ "منع تضارب المصالح"	34
أولاً: دور مجلس الإدارة	34
1. التخطيط ووضع السياسات	34
2. الرقابة والإشراف	34
3. اتخاذ القرار	35
4. النزاهة والمسؤولية المؤسسية	35
ثانياً: دور الإدارة التنفيذية	35
1. التنفيذ الإداري للسياسات والإجراءات	36
2. الرقابة التشغيلية اليومية	36
3. إدارة البلاغات والحالات المكتشفة	36
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية	37
5. النزاهة والمسؤولية الأخلاقية	37

ثالثاً: دور الموظفين	37
1. الالتزام المهني والسياسات المعتمدة	38
2. الحياد في تنفيذ البرامج والتعامل مع المستفيدين	38
3. التعامل المهني مع المورّدين والشركاء	38
4. الإبلاغ والوقاية.	38
رابعاً: دور المتطوعين	39
1. التعامل المهني	39
2. تنفيذ المهام.	39
3. النزاهة	39
4. الدعم المؤسسي	39
المتابعة والتقييم لمدى الالتزام بتحقيق مبدأ "منع تضارب المصالح"	40
أولاً: آليات المتابعة والتقييم	40
ثانياً: مصفوفات المتابعة والتقييم	42
ثالثاً: أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني	43

مقدّمة الدليل

تُشكّل المؤسسات الأهلية الفلسطينية أحد الأعمدة الرئيسية في حماية المجتمع وتعزيز صموده، في ظل واقع سياسي واقتصادي معقّد تفرضه ظروف الاحتلال والانقسام وتحديات التمويل. ومع اتساع دور هذه المؤسسات في خدمة المجتمع وتعزيز المشاركة والمساءلة، تتزايد الحاجة إلى ترسيخ منظومة قيمية ومؤسسية تحمي قراراتها من أيّ تأثيرات شخصية أو مالية أو اجتماعية قد تمسّ نزاهتها، وفي مقدمة هذه القيم يأتي مبدأ منع تضارب المصالح بوصفه أحد أهم الضمانات للحفاظ على الثقة العامة وحماية استقلالية القرار للمؤسسة الأهلية.

وانطلاقاً من الدور الريادي الذي يضطلع به الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد داخل القطاع الأهلي، وامتداداً لجهوده في المشاركة في إعداد مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالتعاون مع الشبكات الأهلية وعدد من المؤسسات الشريكة، يأتي هذا الدليل الإرشادي ليواصل هذا المسار المؤسسي، من خلال ترجمة المبدأ رقم (9) "منع تضارب المصالح" الوارد في المدونة إلى إجراءات عملية وواضحة، وأدوات تطبيقية تساعد المؤسسات على حماية قرارها من التحيّز، وصونها من أيّ تأثيرات قد تُضعِف الثقة بها أو تُعرضها للمساءلة.

هدف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تمكين المؤسسات الأهلية، على اختلاف أحجامها وتوجهاتها، من تطوير آليات فعّالة تضمن الإفصاح المسبق عن المصالح، وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتفعيل نظام الامتناع عن التصويت في حالات التعارض، ومنع الجمع بين المناصب والوظائف، وتعزيز ثقافة النزاهة المؤسسية. كما يقدّم الدليل نماذج تشغيلية وأدوات متابعة تساعد على قياس مستوى الالتزام وتطويره بصورة مستمرة، بما يرسّخ بيئة عمل شفافة وعادلة تستند إلى المصلحة العامة وحدها.

وقد تم إعداد هذا الدليل مع الأخذ بالاعتبار خصوصية السياق الفلسطيني، حيث تتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بشكل قد يجعل فرص التعارض محتملة أو شائعة. لذلك، فإنّ منع تضارب المصالح لا يُعد مجرد التزام قانوني أو تنظيمي، بل ضرورة لتحصين المؤسسات وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات المهنية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، أو العائلية، أو الحزبية، أو المالية. ومن هذا المنطلق، يقدّم الدليل إطاراً عملياً داعماً لمجالس الإدارة والهيئات العامة والعاملين والمتطوعين، من أجل بناء مؤسسات أهلية أكثر مصداقية واستقلالية وانحيازاً للمصلحة العامة.

وبهذا، يُعدّ الدليل إضافة نوعية إلى مدونة السلوك، إذ يجمع بين البعد الأخلاقي والبعد التطبيقي لمبدأ منع تضارب المصالح، ويسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على النزاهة والشفافية وحماية القرار، بما يعزز قدرة المؤسسات الأهلية الفلسطينية على أداء رسالتها المجتمعية بأعلى درجات النزاهة والمهنية.

لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

صدرت مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية الفلسطينية عام 2008 عن الائتلاف الأهلي للمؤسسات الأهلية، الذي تمّ تشكيله لغرض إعداد مدونة السلوك وتطويرها من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بالتعاون مع الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية في فلسطين، وبمشاركة ائتلاف أمان، الذي تولى وضع قواعد ومبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المدونة. هدفت المدونة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع.

تمثل المدونة مرجعية طوعية تسعى المؤسسات إلى الالتزام بها، بما يعزز ثقة الجمهور والمانحين ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

تعرّف مدونة السلوك بأنها: معيار لأخلاقيات العمل وسلوكياته في إطار عمل المؤسسات، تحدد لمجالس إدارتها والموظفين العاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أدائهم مهامهم. وتهدف إلى تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الأهلية ورفع مصداقيتها مع الشركاء والمستفيدين. كما تسعى المدونة إلى أن تكون أداة للتنظيم الذاتي، وتسهم في توحيد السلوك المهني المثالي المرغوب فيه لدى جميع أعضاء المؤسسة وموظفيها، بما يعزز النزاهة والشفافية والمساءلة ويكفل توفير بيئة واقية من الفساد. ويتولى مجلس مكون من الشبكات والاتحادات الأهلية ومركز تطوير المؤسسات الأهلية، الإشراف على عملية القياس، وإصدار الشهادات للمؤسسات الملتزمة.

تستند المدونة إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية وعددها 12، ومن هذه المبادئ:

- **الشفافية:** الوضوح في العمليات والإجراءات والمعلومات.
- **المساءلة:** تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات.
- **الحكم الصالح:** اتخاذ القرارات بناءً على معايير أخلاقية ومهنية.
- **المشاركة:** تشجيع المشاركة الفعّالة من جميع الأطراف المعنية.
- **العدالة والمساواة:** ضمان العدالة والمساواة في تقديم الخدمات والفرص.
- **منع تضارب المصالح.**

تعريف المبدأ

• يُعدّ المبدأ رقم (9) "منع تضارب المصالح" أحد الأعمدة الجوهرية لضمان نزاهة واستقلالية المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وحجر الأساس في حماية قراراتها من أي تأثيرات شخصية، أو عائلية، أو مالية، أو سياسية، قد تضعف مهنيتها أو تمسّ ثقة المجتمع بها.

منع تضارب المصالح كمبدأ يعني أن تكون المؤسسة الأهلية قادرة على ضمان حيادية قراراتها، وصون مواردها وعملياتها من أي تأثير مرتبط بمصلحة شخصية أو عائلية أو فئوية، من خلال الإفصاح، والتنحي، وتنظيم العلاقات، وتحديد الصلاحيات، وتطبيق أنظمة واضحة تمنع وقوع التعارض أو تعالج حدوثه عند اللزوم. وهو مبدأ يعزز العدالة وتكافؤ الفرص، ويحمي المؤسسة من المحاباة ومن أي ممارسات قد تمسّ نزاهتها.

ويقوم هذا المبدأ على مجموعة من المرتكزات:

• **الإفصاح** عن المصالح المالية أو المهنية أو العائلية التي قد تشكل تعارضاً مع مهام العضو أو الموظف.
• **الامتناع (التنحي)** عن المشاركة في أي تصويت أو قرار عند وجود تعارض فعلي أو محتمل.
• **الاستقلالية** في اتخاذ القرار بعيداً عن أي تأثيرات شخصية أو حزبية أو شبكات علاقات اجتماعية.
• **العدالة وتكافؤ الفرص** في التوظيف، والمشتريات، والشراكات، وتوزيع الموارد.
• **الالتزام القانوني** بالأنظمة الوطنية واللوائح الداخلية التي تنظم تضارب المصالح.
• **المساءلة** على القرارات والسلوكيات التي قد ينتج عنها تعارض أو تُظهر انحيازاً لمصلحة خاصة.

بهذا المعنى، لا يقتصر منع تضارب المصالح على منع حالات واضحة من التعارض فحسب، بل يمتد ليشكّل ثقافة مؤسسية تعلي من شأن النزاهة، وتحمي المؤسسة من المخاطر الإدارية والأخلاقية، وتضمن أن تبقى قراراتها موجهة بالكامل نحو خدمة الصالح العام.

أهمية "منع تضارب المصالح" في عمل مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية

تكتسب مسألة منع تضارب المصالح في السياق الفلسطيني أهمية مضاعفة، نظراً إلى ما يواجهه القطاع الأهلي من تحديات مركّبة ناجمة عن تشابك العلاقات الاجتماعية، وضغط البيئة السياسية، وقيود التمويل والإدارة، إضافةً إلى الأثر المباشر للاحتلال والانقسام في استقلالية القرار الأهلي. في مثل هذا الواقع، لا يُعدّ منع تضارب المصالح مجرد إجراء تنظيمي، بل هو آلية حماية جوهرية لضمان نزاهة المؤسسات واستدامتها وحصانتها أمام أيّ تأثير قد يهدد حيادها أو يمس ثقة الجمهور بها.

الأهداف الخاصة بمبدأ "منع تضارب المصالح"

يسعى المبدأ رقم (9) "منع تضارب المصالح" إلى ترسيخ نموذج مؤسسي نزيه وشفاف داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يقوم على الحياد، والموضوعية، واستقلالية القرار، ويعكس التزاماً عملياً بقيم النزاهة والمساءلة التي تشكّل جوهر مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

جدول رقم (1) يلخص الأهداف الخاصة بمبدأ "منع تضارب المصالح"

الهدف	التوضيح
تعزيز الثقة العامة	بناء صورة إيجابية للمؤسسة بوصفها جهة مستقلة وحيادية تتخذ قراراتها بعيداً عن أي تأثيرات شخصية أو سياسية أو مالية، بما يعزّز ثقة المواطنين والشركاء والجهات الرسمية.
ضمان العدالة والإنصاف	منع المحاباة وتكافؤ فرص الوصول إلى الوظائف، والمشتريات، والعقود، والشراكات، عبر تطبيق إجراءات واضحة وشفافة تُعالج التعارض وتمنع الانحياز.
حماية استقلالية القرار	صون القرار المؤسسي من أيّ تضارب مباشر أو غير مباشر قد ينشأ عن مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية، وضمان أن تُبنى القرارات على الاعتبارات المهنية فقط.
منع إساءة استخدام الموارد	تجنب أيّ تأثير في الموارد البشرية أو المالية أو المادية نتيجة علاقات أو مصالح متعارضة، بما يحدّ من الهدر ويمنع استغلال النفوذ داخل المؤسسة.
رفع جودة القرارات والأداء المؤسسي	ضمان أن تُتخذ القرارات على أسس مهنية وموضوعية بعيداً عن المصالح الخاصة، ما يعزز جودة البرامج والخدمات وكفاءة المؤسسة.
ترسيخ المساءلة والمحاسبة	إنشاء آليات واضحة للإفصاح والتنحي ومعالجة التعارضات، بما يعزز المساءلة الداخلية والخارجية ويُسهم في تصويب الأداء وتعزيز الشفافية.
تعزيز استدامة المؤسسة	حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والسمعة السلبية الناتجة عن تضارب المصالح، وبناء نموذج مؤسسي متين يحافظ على ثقة المجتمع ويضمن استمرارية العمل رغم التحديات.

الإطار المرجعي لمبدأ "منع تضارب المصالح"

ينطلق المبدأ رقم (9) "منع تضارب المصالح" من إطار مرجعي متكامل يجمع بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، ويوازن بين القيم الأخلاقية والممارسات المؤسسية التي تضمن نزاهة القرار واستقلاليته. وفي السياق الفلسطيني، يكتسب هذا الإطار بُعداً خاصاً؛ إذ تتقاطع فيه النصوص القانونية مع تحديات الميدان، وتتداخل فيه العلاقات الاجتماعية الوثيقة مع واقع سياسي واقتصادي متقلّب، ما يجعل حماية المؤسسة من تضارب المصالح ضرورة استراتيجية للحفاظ على مصداقية العمل الأهلي وضمان انحيازه المطلق للمصلحة العامة.

ويستند هذا المبدأ إلى مجموعة من المرجعيات الوطنية التي تنظّم عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وعلى رأسها قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 وتعديلاته، الذي يشكّل الإطار القانوني لتأسيس وإدارة الجمعيات، ويعالج مسؤوليات الهيئات العامة ومجالس الإدارة، وآليات اتخاذ القرار، والضوابط التي تمنع تضارب المصالح في التعيينات، والعقود، وإدارة المال العام. كما يستند إلى الأنظمة واللوائح التنفيذية التي تنظّم الإفصاح المالي، وحفظ السجلات، وآداب العضوية، والتقارير الدورية التي تعزز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة.

ويُعزَّز هذا الإطار الوطني بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي شارك الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في إعدادها وتطويرها عام 2008، التي جعلت من منع تضارب المصالح أحد مرتكزات النزاهة المؤسسية، من خلال وضع قواعد واضحة للإفصاح، والامتناع عن التصويت، وعدم الجمع بين العضوية والوظيفة، وضبط العلاقات التي قد تؤدي إلى انحياز أو تأثير غير مشروع في القرار.

الإجراءات العملية لتطبيق مبدأ "منع تضارب المصالح"

تمّ بناء مصفوفات الإجراءات وفق مجموعة من الالتزامات الأساسية المشتقة من المبدأ رقم (9) في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية، التي تشكّل في مجموعها معياراً واضحاً يمكن من خلاله قياس مدى التزام المؤسسة بتطبيق المبدأ وترسيخه في ممارساتها الإدارية والتنظيمية.

جدول (2) الالتزامات الأساسية المشتقة من مبدأ رقم (9) "منع تضارب المصالح"

تعزيز استقلالية القرار المؤسسي	الالتزام القانوني والتنظيمي بضوابط تضارب المصالح
ترسيخ النزاهة ومنع تضارب المصالح عبر الإفصاح الكامل والدوري	الرقابة والتقييم المستمر لحالات التعارض الفعلية أو المحتملة
الشفافية والإفصاح في القرارات والعقود والتعيينات	تنظيم البرامج والشراكات لضمان عدم تأثرها بالمصالح الفردية
المساءلة والمسؤولية في معالجة حالات تضارب المصالح	مكافحة استغلال النفوذ وحماية الموارد العامة
المشاركة داخل المؤسسة ومع المجتمع في تعزيز ثقافة منع التعارض	تنظيم خطوط الاتصال والمسارات المؤسسية لمنع التدخل غير المشروع
إدارة الموارد البشرية والمالية بموضوعية وحياد	بناء القدرات والتطوير المهني للموظفين والمتطوعين في مجال منع تضارب المصالح

فيما يلي عرض لمصفوفات الإجراءات التشغيلية التي تحقق الالتزامات سابقة الذكر:

مصفوفة رقم (1): منع استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية أو عائلية أو حزبية

يشكّل منع استغلال المنصب أحد أهم ركائز مبدأ منع تضارب المصالح في المؤسسات الأهلية، ويقوم هذا المبدأ على ضمان أن تُمارس السلطة المؤسسية لخدمة المصلحة العامة فقط، دون أيّ انحياز أو منفعة ذاتية. ويستلزم هذا الأمر اعتماد إجراءات واضحة تمنع إساءة استخدام الموقع الوظيفي، وتفرض رقابة على القرارات الحساسة، وتتيح الإبلاغ عن أي تجاوز، في الجدول رقم (3) مقترح لبعض هذه الإجراءات.

جدول (3) إجراءات منع استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية أو عائلية أو حزبية

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	وضع سياسة مكتوبة تمنع استغلال المنصب لتحقيق منفعة شخصية أو عائلية أو حزبية	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / المستشار القانوني	سياسة معتمدة ومعلنة
خطوات التطبيق	• صياغة سياسة قصيرة (صفحة واحدة) تتضمن حالات المنفعة الشخصية والعائلية والحزبية. • مراجعتها من قبل المستشار القانوني، واعتمادها بمحضر مجلس الإدارة. • تعميمها على جميع الأعضاء والعاملين.			
2	إلزام جميع الأعضاء والموظفين بالتوقيع على تعهد بعدم استغلال المنصب	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية	نسخ موقعة محفوظة في الملفات
خطوات التطبيق	• إعداد تعهد مختصر (نصف صفحة). • توقيع جميع العاملين والأعضاء عليه سنوياً أو عند انضمامهم للمؤسسة. • حفظ التعهدات في ملف خاص. • تذكير العاملين به عند الإجراءات الحساسة.			
3	مراجعة القرارات الحساسة للتحقق من عدم وجود منفعة شخصية	الرقابة الداخلية	مجلس الإدارة	تقارير فحص موثقة
خطوات التطبيق	• تحديد «القرارات الحساسة» مثل: التوظيف – شراء الخدمات – التعاقدات • اختيار المستفيدين. • فحص كل قرار بحثاً عن أيّ منفعة مرتبطة بشخص محدد. • تدوين ملاحظات المراجعة في نموذج بسيط. • رفع أيّ شبهة لمجلس الإدارة.			
4	منع مشاركة العضو المتأثر بمصلحة شخصية في النقاش أو التصويت	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	محاضر اجتماعات تظهر التنحي

خطوات التطبيق	• السؤال قبل كل قرار: «هل لدى أحدكم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة؟». • تسجيل حالة التنحي بوضوح في المحضر. • اتخاذ القرار دون مشاركة العضو المعني. • حفظ سجل لحالات التنحي.			
5	توفير قناة آمنة وسرية للإبلاغ عن أي حالة استغلال منصب	مجلس الإدارة	موظف موثوق / وحدة الامتثال	سجل شكاوى محدث
خطوات التطبيق	• إنشاء صندوق شكاوى أو بريد إلكتروني سري خاص بالإبلاغ عن الاستغلال. • إعلام العاملين بطريقة تقديم البلاغ. • تعيين شخص محايد لاستلام الشكاوى. • تسجيل البلاغات في دفتر أو ملف إلكتروني. • مناقشة الحالات بسرية واتخاذ الإجراء المناسب.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون جميع الوثائق قصيرة وواضحة (صفحة واحدة كحد أقصى).
- يُفضّل استخدام أدوات مبسّطة: دفتر ورقي، صندوق شكاوى، بريد إلكتروني مجاني، محاضر مكتوبة يدوياً.
- مجلس الإدارة هو الجهة المركزية لضبط منع استغلال المناصب.
- يجب تجنّب التعقيد الزائد في الإجراءات، لضمان قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التطبيق.

مصفوفة رقم (2): منع الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية

يمثّل الفصل بين الدورين الإداري والرقابي ركيزة أساسية في منع تضارب المصالح داخل المؤسسات الأهلية، إذ إن الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والوظيفة التنفيذية يترك أثراً مباشراً في استقلالية القرار، ويضعف الرقابة الداخلية، ويهدد حياد المؤسسة. ويضمن هذا المبدأ وجود خط واضح بين من يضع السياسات والرقابة (المجلس) ومن ينفذها (الإدارة التنفيذية)، ما يعزز الشفافية ويحمي المؤسسة من التداخلات والتجاوزات التي قد تنشأ نتيجة هذا التعارض.

وتستند عملية تطبيق هذا المبدأ إلى إجراءات عملية تشمل ضبط تشكيل مجلس الإدارة، واعتماد سياسة مكتوبة لمنع الجمع بين الأدوار، وتحديث النظام الداخلي، إضافةً إلى متابعة أيّ حالات قد تنشأ ومعالجتها فوراً عبر آليات موثقة وواضحة.

جدول (4) إجراءات مقترحة حول الفصل في المهام بين مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد سياسة مكتوبة تمنع الجمع بين عضوية المجلس وأي وظيفة تنفيذية داخل المؤسسة	مجلس الإدارة	المستشار القانوني / وحدة الحوكمة	سياسة رسمية معتمدة
خطوات التطبيق	• صياغة صفحة واحدة تحدد الوظائف التي يُحظر على عضو المجلس توليها. مثل عدم جواز اكتساب أي امتيازات أو انتفاع مادي لأعضاء مجلس الإدارة من الخدمات المدفوعة التي تقدمها المؤسسة مثل التدريب والأبحاث وغيرها. • مراجعة السياسة من المستشار القانوني. • اعتمادها بمحضر رسمي للمجلس، وتعميمها على العاملين والأعضاء.			
2	تضمين بند المنع في النظام الأساسي والنظام الداخلي للمؤسسة	مجلس الإدارة	الجمعية العامة	نظام معدل ومعتمد

خطوات التطبيق	• تعديل مادة واضحة في النظام الأساسي تنص على منع الجمع بين الدورين. • عرض التعديل على الجمعية العامة لإقراره. • إرسال النسخة المعدلة للجهات الرسمية عند الحاجة. • الاحتفاظ بالوثيقة في ملف المؤسسة.			
3	مراجعة تركيبة مجلس الإدارة للتأكد من عدم وجود أي عضو يشغل منصباً تنفيذياً	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	سجل عضوية محدث
خطوات التطبيق	• إعداد قائمة بأسماء أعضاء المجلس ووظائفهم داخل وخارج المؤسسة. • مقارنة المناصب، والتحقق من غياب أي تداخل. وفي حال وجود حالة تعارض: تنبيه الجمعية العامة لمعالجتها رسمياً.			
4	منع ترشح أيّ موظف حالي لمنصب في مجلس الإدارة خلال فترة عمله	اللجنة الانتخابية	الموارد البشرية	قائمة مرشحين مطابقة للمعايير
خطوات التطبيق	• توضيح هذا الشرط في إعلان ا لا نتخا با ت . • تدقيق أسماء المرشحين قبل اعتماد القائمة النهائية. • استبعاد أيّ مرشح يشغل وظيفة تنفيذية حالية.			
5	معالجة أيّ حالة قائمة للجمع بين الدورين خلال مدة لا تتجاوز 30 يوما.	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية / الجمعية العامة	محضر توثيق الإجراء التصحيحي
خطوات التطبيق	• توجيه خطاب رسمي للعضو يوضح وجود تعارض. • منح 30 يوماً لاتخاذ أحد الخيارين: الاستقالة من المجلس أو ترك الوظيفة التنفيذية. • في حال عدم الامتثال، يُرفع الموضوع للجمعية العامة للبت فيه. • توثيق القرار بمحضر رسمي.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- جميع الإجراءات أعلاه مصممة لتناسب كافة أحجام المؤسسات الأهلية.
- يجب أن تكون السياسة والنظام الداخلي واضحين للغاية بحيث لا يتركان مجالاً للتأويل.
- يُفضّل إبلاغ جميع العاملين والأعضاء بهذا المبدأ في بداية كل دورة مجلس.
- يجب الفصل التام بين الامتيازات والصلاحيات للوظائف التنفيذية ولأعضاء المجلس.
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد آليات بسيطة، مثل القوائم الورقية والملفات الإلكترونية، لضمان التطبيق دون تعقيد.

مصفوفة رقم (3): تنظيم وآلية التنحي عن القرارات عند وجود منفعة مباشرة أو غير مباشرة

تُعدّ آلية التنحي إحدى أهم أدوات حماية القرارات المؤسسية من التأثيرات الشخصية، إذ يضمن هذا الإجراء عدم مشاركة أيّ عضو في مجلس الإدارة أو لجنة فنية أو لجنة مشتريات في اتخاذ قرار قد يحقق له أو لأحد أقاربه أو معارفه منفعة مباشرة أو غير مباشرة. ويسهم التنحي في تعزيز شفافية القرار، وحماية نزاهة المؤسسة، ودعم ثقة العاملين والجمهور بآليات الحوكمة القائمة.

ويتطلب تطبيق هذا المبدأ إجراءات واضحة تشمل: إعلان القرارات الحساسة مسبقاً، وطلب الإفصاح قبل النقاش، وتوثيق حالات التنحي، ومنع مشاركة العضو المتأثر في النقاش أو التصويت، إضافة إلى إيجاد آلية لمعالجة التداخلات التي قد تظهر خلال العمل.

جدول (5) إجراءات مقترحة حول آليات التنحي عن القرارات عند وجود منفعة مباشرة أو غير مباشرة

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	اعتماد سياسة مكتوبة تحدد مفهوم التنحي وإجراءاته وخطواته	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / المستشار القانوني	سياسة رسمية معتمدة
خطوات التطبيق	• صياغة صفحة واحدة تعرف التنحي وتوضح الحالات التي تتطلبه. • مراجعتها قانونياً واعتمادها بمحضر رسمي. • نشرها داخل المؤسسة لضمان المعرفة العامة بها.			
2	إعلان البنود أو القرارات الحساسة مسبقاً قبل مناقشتها	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	جدول اجتماعات معلن

خطوات التطبيق	• إرسال جدول الاجتماع قبل 48 ساعة. • وضع علامة على البنود التي قد تتطلب تنحياً. • منح الأعضاء وقتاً كافياً لمراجعة مصالحهم أو علاقاتهم.			
3	سؤال الأعضاء بشكل مباشر قبل اتخاذ القرار: "هل توجد أي مصلحة أو علاقة ذات صلة؟"	رئيس مجلس الإدارة	جميع الأعضاء	توثيق الأسئلة في المحضر
خطوات التطبيق	• تكرار السؤال عند كل بند حساس. • تشجيع الإفصاح الطوعي. • التأكيد بأن الإفصاح لا يؤدي لأي ضرر على العضو.			
4	تسجيل قرار التنحي بوضوح في محضر الاجتماع	مقرر مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	محاضر تظهر التنحي
خطوات التطبيق	• كتابة اسم العضو المتنحي. توضيح سبب التنحي (علاقة – مصلحة – صلة قرابة). • تدوين وقت خروجه من النقاش وعودته بعد القرار.			
5	اتخاذ القرار دون مشاركة العضو المتأثر، سواء في النقاش أو التصويت	مجلس الإدارة	اللجنة المسؤولة	قرارات خالية من مشاركة العضو المتأثر
خطوات التطبيق	• مغادرة العضو قاعة الاجتماع مؤقتاً أو الامتناع عن التصويت. • التأكد من عدم مشاركته في النقاش قبل الخروج. • مواصلة الاجتماع بحضور الأعضاء غير المتأثرين فقط.			
6	حفظ سجل خاص بحالات التنحي للمتابعة والتقييم نصف السنوي	وحدة الحوكمة	الرقابة الداخلية	سجل محدث
خطوات التطبيق	• إنشاء سجل ورقي أو ملف إلكتروني بعنوان «سجل التنحي». • تسجيل كل حالة تنحي فيه مع توثيق القرار. • مراجعة السجل مرتين سنوياً لرصد الأنماط أو التكرار.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب مراجعة سجل التنحي بانتظام للتأكد من عدم تكرار الحالات أو وجود أنماط تستوجب معالجة أعمق.
- التشجيع على الإفصاح الطوعي أساسي لبناء بيئة ثقة.
- يجب ألا يشعر أيّ عضو بأن التنحي يقلّل من دوره بل هو إجراء حماية للمؤسسة وللعضو نفسه.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة تطبيق السياسة بسهولة عبر دفتر ورقي ومحاضر مبسطة.

مصفوفة رقم (4): الإفصاح عن المصالح المالية والمهنية والعائلية المرتبطة بعمل المؤسسة

يُعد الإفصاح عن المصالح إحدى أهم الأدوات التي تضمن نزاهة المؤسسة واستقلالية قراراتها، إذ يساعد على كشف أيّ علاقة قد تؤثر - أو يُمكن أن تُفهم أنها تؤثر - في موضوعية القرارات داخل المؤسسة. إن الإفصاح لا يمثّل اتهاماً أو مخالفة بحد ذاته، بل هو وسيلة حماية للمؤسسة وللعضو، ويضمن التعامل مع المصالح بصورة شفافة تمنع المحاباة، وتُعزّز الثقة داخل المؤسسة ومع المجتمع.

ويستند تطبيق هذا البند إلى إجراءات عملية تشمل إعداد نماذج إفصاح موحدة، وتجديد الإفصاح سنوياً، وتوثيق أي تغيّر يطرأ على مصالح الأعضاء أو الموظفين، إضافةً إلى ضبط آليات حفظ السجلات ومراجعتها بشكل دوري لضمان التحديث والشفافية، كما في الجدول رقم (6).

جدول (6) إجراءات مقترحة لتطبيق الإفصاح عن المصالح المالية والمهنية والعائلية المرتبطة بعمل المؤسسة

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نموذج إفصاح موحد يغطي المصالح المالية والمهنية والعائلية	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / الموارد البشرية	نموذج معتمد ومتاح لجميع الأعضاء والموظفين
خطوات التطبيق	• إعداد صفحة واحدة تتضمن (نوع المصلحة • طبيعة العلاقة – الجهة المرتبطة – مدة العلاقة). • مراجعة النموذج من وحدة الحوكمة والمستشار القانوني، واعتماده بمحضر رسمي. توفير نسخة إلكترونية وورقية.			

2	تعبئة نموذج الإفصاح من جميع أعضاء المجلس والموظفين الرئيسيين سنوياً	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية	نسبة النماذج المستلمة إلى الإجمالي
خطوات التطبيق	• توزيع النموذج بداية كل عام. منح العاملين أسبوعاً للتعبئة. • جمع النماذج وحفظها في ملف سري. • تسجيل من لم يقدم الإفصاح والمتابعة معه.			
3	تحديث الإفصاح فور حدوث تغيير جديد في المصالح	الأعضاء والموظفون	الإدارة التنفيذية / وحدة الحوكمة	نماذج محدثة أثناء السنة
خطوات التطبيق	• إرسال تذكير دوري بأن "الإفصاح يُحدَّث عند أي تغيير". • تعديل النموذج فور الإبلاغ عن علاقة جديدة. • حفظ النسخة المحدثة في الملف.			
4	إنشاء سجل إفصاح مركزي (دفتر ورقي أو ملف Excel)	وحدة الحوكمة	الإدارة التنفيذية	سجل محدث ومنظم
خطوات التطبيق	• فتح دفتر أو ملف بعنوان "سجل الإفصاح". • إدراج كل حالة إفصاح فيه: الاسم – نوع المصلحة – تاريخ الإفصاح. • تحديث السجل بشكل سنوي ونصف سنوي.			
5	مراجعة الإفصاحات قبل اتخاذ القرارات الحساسة (التوظيف – الشراء – العقود)	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	وجود فحص إفصاح قبل القرارات
خطوات التطبيق	• قبل أي قرار حساس يتم توجيه سؤال: "هل توجد مصالح ذات علاقة؟". • مراجعة السجل للتأكد من عدم وجود تعارض. • توثيق عملية الفحص في المحضر.			
6	حفظ جميع نماذج الإفصاح بسرية ضمن ملف مغلق	وحدة الحوكمة	الموارد البشرية	ملف محفوظ ومؤمّن
خطوات التطبيق	• تخصيص ملف ورقي أو إلكتروني محمي. • حفظ النماذج بحيث لا يطّلع عليها سوى المخولين. • تحديث الملف سنوياً.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن يكون نموذج الإفصاح قصيراً وواضحاً (صفحة واحدة فقط).
- استخدام أدوات بسيطة تناسب المؤسسات الصغيرة:
  دفتر ورقي، ملف Excel، نموذج Word بسيط.
- التأكيد للعاملين أن الإفصاح ليس اتهاماً بل وسيلة لحماية الجميع.
- تخصيص مسؤول واضح لمتابعة الإفصاحات يضمن الانضباط والدقة.
- مراجعة الإفصاحات قبل القرارات الحساسة هي أساس منع التضارب.

مصفوفة رقم (5): منع المحاباة ومنح المعاملة التفضيلية على أساس العلاقات الشخصية أو العائلية أو المهنية

تُعدّ المحاباة وإعطاء المعاملة التفضيلية من أكثر أشكال تضارب المصالح انتشاراً داخل المؤسسات، خصوصاً في البيئات التي تتداخل فيها العلاقات العائلية والاجتماعية والمهنية بشكل كبير مثل السياق الفلسطيني. وقد تؤدي المحاباة إلى الإضرار بمصداقية المؤسسة، وإضعاف ثقة المجتمع بها، وخلق بيئة عمل غير عادلة تُهدر فيها الكفاءات وتُفتح فيها أبواب للفساد.

إن منع المحاباة يتطلب إجراءات واضحة وشفافة في التوظيف، والمشتريات، والعقود، وتوزيع الفرص، واختيار المستفيدين. كما يتطلب توثيق أي علاقة ذات صلة وإعلانها مسبقاً، إضافة إلى آليات تمنع التأثير في القرار بسبب القرابة أو العلاقة المهنية أو الاجتماعية.

جدول (7) إجراءات مقترحة لمنع المحاباة ومنح المعاملة التفضيلية
على أساس العلاقات الشخصية أو العائلية أو المهنية

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	اعتماد سياسة مكتوبة تمنع المحاباة والمعاملة التفضيلية في جميع إجراءات المؤسسة	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / المستشار القانوني	سياسة معتمدة ومعلنة
خطوات التطبيق	• صياغة صفحة واحدة تتضمن تعريف المحاباة وأمثلتها واعتمادها رسمياً. • تعميم السياسة على الموظفين والأعضاء. • تعليق نسخة في مقر المؤسسة.			
2	التدقيق في التوظيف لضمان عدم تأثره بالعلاقات الشخصية أو العائلية	الإدارة التنفيذية	لجنة التوظيف / الموارد البشرية	ملفات توظيف موثقة وشفافة

خطوات التطبيق	• وضع معايير واضحة للوظائف. • فحص وجود علاقات بين المتقدمين والعاملين. • تسجيل أي علاقة في نموذج خاص. • اعتماد قرار التوظيف على الكفاءة فقط.			
3	إلزام لجان التقييم والمشتريات بالإفصاح عن أي علاقة مع الموردين والمتقدمين	مجلس الإدارة	لجنة المشتريات / وحدة الحوكمة	نماذج إفصاح موقعة
خطوات التطبيق	• توزيع نموذج إفصاح قبل كل عملية شراء أو مناقصة. • تسجيل أي علاقات في السجل. • تنحي أي عضو لديه علاقة ذات صلة.			
4	ضمان أن اختيار المستفيدين يتم وفق معايير معلنة بعيداً عن العلاقات أو الضغوط	الإدارة التنفيذية	الفريق الميداني / وحدة الامتثال	قوائم مستفيدين مطابقة للمعايير
خطوات التطبيق	• وضع معايير اختيار واضحة. • نشر المعايير للمجتمع. • التحقق من عدم تدخل أيّ جهة خارجية. • تدوين ملاحظات حول الشفافية أثناء التوزيع.			
5	منع منح عقود أو فرص عمل لأقارب الدرجة الأولى والثانية دون مبررات مهنية موثقة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	سجل قرارات يظهر الالتزام
خطوات التطبيق	• تحديد درجتيّ القرابة المحظورة. • وضع استثناءات قليلة وواضحة عند الحاجة المهنية. • تسجيل أي حالة ضمن سجل تضارب المصالح.			
6	توثيق أي علاقة شخصية أو مهنية ذات صلة قبل اتخاذ القرارات الحساسة	رئيس مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	نماذج توثيق محفوظة
خطوات التطبيق	• سؤال أعضاء اللجان: "هل تربطكم علاقة بأصحاب العلاقة؟" • تسجيل كل علاقة في النموذج. • تنحي العضو عند الضرورة.			

7	توفير قناة آمنة للإبلاغ عن أي حالة محاباة داخل المؤسسة	مجلس الإدارة	موظف موثوق / وحدة الامتثال	سجل شكاوى وتسجيل بلاغات
خطوات التطبيق	• تخصيص بريد إلكتروني وصندوق شكاوى. • إعلام العاملين والمستفيدين بالطريقة. • تسجيل البلاغات بانتظام. • التحقيق بسرية واتخاذ الإجراء المناسب.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب تحديث سياسات التوظيف والمشتريات واختيار المستفيدين سنوياً وفقاً لممارسات النزاهة.
- تشجيع العاملين على الإفصاح عن العلاقات، مع ضمان عدم استخدام الإفصاح ضدهم.
- توثيق كل خطوة في عملية التوظيف أو الشراء أو الاختيار لحماية المؤسسة من شبهات المحاباة.
- ضمان تعدد الآراء داخل اللجان لتقليل تأثير العلاقات الشخصية في القرار.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة استخدام دفاتر ورقية وملفات Excel عوضاً عن الأنظمة المحوسبة.

مصفوفة رقم (6): ضمان الحياد في تنفيذ البرامج واختيار المستفيدين والتعامل مع الموردين

يُعدّ الحياد في تنفيذ البرامج وإدارة الموارد واختيار المستفيدين شرطاً أساسياً لحماية المؤسسة من تضارب المصالح، ومنع استخدام النفوذ الداخلي لصالح أفراد أو مجموعات مرتبطة بعلاقات شخصية أو سياسية أو مهنية. إن حياد المؤسسة يعكس نزاهتها، ويضمن توزيعاً عادلاً للفرص، ويعزز ثقة المجتمع بها، خصوصاً في البيئات التي تتسم بقوة العلاقات الاجتماعية وتأثيرها في القرارات.

ويحتاج تحقيق الحياد إجراءات عملية تشمل وضع معايير واضحة وعلنية، واعتماد لجان مستقلة، وتوثيق جميع القرارات، ومنع أي تدخل خارجي، إضافة إلى مراقبة جميع العمليات الحساسة لضمان الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية.

جدول (8) إجراءات مقترحة لضمان الحياد في تنفيذ البرامج واختيار المستفيدين والتعامل مع الموردين

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	وضع معايير واضحة وشفافة لاختيار المستفيدين من البرامج	الإدارة التنفيذية	الفريق الميداني / لجنة البرامج	معايير منشورة وقوائم مستفيدين مطابقة
خطوات التطبيق	• صياغة معايير مكتوبة (صفحة واحدة). • إعلانها للجمهور. • تدريب الفريق الميداني عليها. • اعتماد قوائم المستفيدين بناءً على المعايير فقط.			
2	اعتماد آلية لاختيار الموردين بشكل مهني ومحايد	لجنة المشتريات	الإدارة التنفيذية / وحدة الحوكمة	عروض أسعار موثقة وقرارات شفافة
خطوات التطبيق	• طلب 2–3 عروض أسعار في كل عملية شراء. • فحص العلاقة بين الموردين والموظفين (إن وجدت). • اختيار العرض الأنسب وفق الجودة والسعر. • تسجيل تفاصيل الاختيار في محضر رسمي.			
3	منع أي عضو أو موظف لديه علاقة بالموردين أو المستفيدين من المشاركة في عمليات الاختيار	مجلس الإدارة	لجنة البرامج / لجنة المشتريات	محاضر تظهر حالات التنحي
خطوات التطبيق	• سؤال الأعضاء عن وجود أي علاقة قبل عملية الاختيار. • تسجيل أي علاقة في نموذج الإفصاح. • تنحي العضو عن القرار عند وجود علاقة.			
4	تشكيل لجان محايدة لتقييم طلبات الاستفادة أو العطاءات	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة / وحدة الحوكمة	لجان موثقة وقرارات محايدة
خطوات التطبيق	• تعيين لجنة من 3–5 أشخاص لا يوجد لهم علاقات مع الأطراف. • توقيع الأعضاء على نموذج عدم التضارب. • توثيق آلية التقييم بشكل كامل.			

5	مراقبة عمليات التوزيع أو التنفيذ ميدانياً لضمان عدم حدوث محاباة	وحدة الرقابة الداخلية	الفريق الميداني	تقارير رقابية نصف سنوية
خطوات التطبيق	• إجراء زيارات ميدانية مفاجئة، ومقارنة المستفيدين بالمعايير. • تسجيل أي ملاحظات أو شبهات. • رفع تقرير إلى الإدارة التنفيذية والمجلس.			
6	منع التدخل الخارجي (سياسي، عائلي، مجتمعي) أثناء تنفيذ البرامج	الإدارة التنفيذية	الفريق الميداني / لجنة الأمن المجتمعي	تقرير توثيقي بالحالات المعالجة
خطوات التطبيق	• إعلان سياسة "عدم التدخل" للمجتمع المحلي. • إبلاغ الجهات المؤثرة بشكل رسمي. • توثيق أي محاولة تدخل، ومناقشة الحالات في مجلس الإدارة.			
7	نشر موجز دوري يوضح منهجية الاختيار لضمان الشفافية أمام المجتمع	الإدارة التنفيذية	وحدة الإعلام / وحدة الحوكمة	منشورات وتقارير شفافية دورية
خطوات التطبيق	• إعداد ملخص بسيط يوضح آلية الاختيار. • نشر الملخص على صفحة المؤسسة ومقرها. • تحديث المعلومات كل 6 أشهر.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون معايير الاختيار مكتوبة ومعلنة وواضحة للجمهور.
- أي علاقة - مهما بدت بسيطة - بين الموظف والمورد أو المستفيد تحتاج إفصاحاً.
- الرقابة الميدانية عنصر أساسي لمنع المحاباة أثناء التنفيذ.
- توثيق كل قرار يساعد المؤسسة على حماية نفسها من أي اتهامات أو شائعات لاحقة.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة إدارة هذه الإجراءات باستخدام دفاتر، ونماذج Word، وملفات Excel.

مصفوفة رقم (7): منع أي سلوك أو علاقة قد تؤثر في موضوعية القرار أو صورة المؤسسة

يُعد الحفاظ على صورة المؤسسة وموضوعية قراراتها أحد أهم مرتكزات النزاهة المؤسسية. فقد يؤدي انخراط الأعضاء أو العاملين في علاقات أو سلوكيات غير ملائمة - سواء اجتماعية، أو مالية، أو سياسية أو مهنية - إلى التأثير في حياد المؤسسة، أو خلق انطباع سلبي لدى المجتمع والشركاء، أو توجيه القرارات نحو مصالح شخصية أو فئوية. ويستلزم ذلك وجود ضوابط واضحة تُبيّن السلوكيات المقبولة وتلك التي قد تؤدي إلى تضارب مصالح أو تهديد سمعة المؤسسة.

ويعتمد هذا المبدأ على مجموعة من الإجراءات التي تشمل: وضع مدونة سلوك عامة للسلوك المهني والاجتماعي، وفحص العلاقات المؤثرة، وتوثيق أي سلوكيات قد تؤثر في النزاهة، وإيجاد آليات للتعامل مع حالات التورط في أنشطة أو علاقات تمس المؤسسة.

جدول (9) إجراءات مقترحة لمنع أي سلوك أو علاقة قد تؤثر في موضوعية القرار أو صورة المؤسسة

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد مدونة سلوك مؤسسية تحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / المستشار القانوني	مدونة سلوك معتمدة وموقعة
خطوات التطبيق	• صياغة صفحة واحدة تتضمن أمثلة واضحة على السلوكيات المؤثرة في الحياد. • عرض المدونة في اجتماع عام. • توقيع جميع الأعضاء والعاملين عليها. • تعليقها في مقر المؤسسة.			
2	فحص العلاقات المهنية والاجتماعية التي قد تؤثر في موضوعية القرارات	الإدارة التنفيذية	وحدة الحوكمة	نماذج توثيق علاقات محفوظة
خطوات التطبيق	• سؤال الأعضاء والعاملين عن وجود أي علاقات قد تؤثر في القرار. • تسجيل العلاقات في سجل خاص. • مراجعة العلاقات بشكل دوري.			
3	منع مشاركة أي عضو في الأنشطة العامة التي قد تخلق انطباعاً بالتبعية لهيئة سياسية أو اقتصادية	مجلس الإدارة	وحدة الامتثال	غياب حالات تُظهر تعارضاً

خطوات التطبيق	• توضيح أمثلة على الأنشطة التي قد تسيء لصورة المؤسسة. • تنبيه الأعضاء في حال وجود نشاط قد يُفهم على أنه تضارب. • توثيق المخالفات إن حدثت.			
4	مراقبة سلوكيات العاملين داخل المؤسسة وخارجها في حال ارتباطها مباشرة بالعمل المؤسسي	الإدارة التنفيذية	الرقابة الداخلية	تقارير متابعة سلوكية
خطوات التطبيق	• مراقبة استخدام العاملين لاسم المؤسسة في الأنشطة العامة. • التأكد من عدم استخدام المنصب لتحقيق حضور اجتماعي خاص. • رفع تقارير دورية للإدارة.			
5	وضع آلية للتحقيق في أي سلوك يمسّ نزاهة المؤسسة أو يضر بسمعتها	مجلس الإدارة	لجنة تحقيق صغيرة	محاضر تحقيق وإجراءات تصحيحية
خطوات التطبيق	• تشكيل لجنة من 2–3 أشخاص للتحقيق. جمع المعلومات وتوثيقها. • إصدار توصيات مكتوبة. • اتخاذ قرار بشأن الإجراءات والعقوبات عند اللزوم.			
6	توفير قناة سرية للإبلاغ عن أي سلوك غير مهني يؤثر في موضوعية القرار	مجلس الإدارة	موظف موثوق / وحدة الامتثال	سجل شكاوى محدث
خطوات التطبيق	• تخصيص بريد إلكتروني وصندوق شكاوى. • إعلام العاملين والمستفيدين بطريقة الإبلاغ. • تسجيل الحالات بسرية. • اتخاذ الإجراءات المناسبة.			
7	تنفيذ جلسات توعية دورية حول السلوك المهني والتمثيل الأخلاقي للمؤسسة	الإدارة التنفيذية	وحدة الحوكمة / الموارد البشرية	سجلات حضور ونماذج تدريب
خطوات التطبيق	• عقد جلسة تدريبية سنوية. • تقديم أمثلة واقعية على السلوكيات المؤثرة. • مناقشة الحلول والإجراءات. • توثيق الحضور والمحتوى التدريبي.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تحديث مدونة السلوك سنوياً وإعادة توقيعها عند الحاجة.
- على الأعضاء والعاملين إدراك أنّ الصورة العامة للمؤسسة تُبنى على سلوكياتهم الفردية.
- العلاقات الاجتماعية والمهنية ليست مخالفة بحد ذاتها، إنما تصبح كذلك إذا أثّرت في القرار.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة الاكتفاء بمدونة بسيطة ونماذج ورقية للإفصاح والمتابعة.
- التوعية المستمرة هي أداة رئيسية للحفاظ على السلوك المهني.

مصفوفة رقم (8): الحفاظ على سرية المعلومات ومنع استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو لصالح جهات ذات علاقة

تُعدّ سرية المعلومات من أهم أسس النزاهة المؤسسية، فالمؤسسات الأهلية تتعامل مع بيانات حساسة تخص المستفيدين، والموظفين، والشركاء، إلى جانب بيانات مالية وإدارية داخلية. إن تسريب هذه المعلومات أو استخدامها لتحقيق منافع شخصية، أو لمصلحة جهات ذات علاقة، يمكن أن يضر بسمعة المؤسسة، ويهدد ثقة المجتمع بها، ويعرّضها للمساءلة القانونية.

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ وضع سياسات واضحة، وضبط الوصول للمعلومات، وتوثيق آليات الحفظ، وتحديد الأدوار والصلاحيات، إضافةً إلى إجراءات واضحة عند حدوث أي خرق للمعلومات.

جدول (10) إجراءات مقترحة للحفاظ على سرية المعلومات ومنع استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو لصالح جهات ذات علاقة

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد سياسة رسمية لسرية المعلومات وضوابط استخدامها	مجلس الإدارة	المستشار القانوني / وحدة الحوكمة	سياسة معتمدة وموقعة
خطوات التطبيق	• صياغة سياسة قصيرة وواضحة. • تحديد أنواع المعلومات الحساسة. • تحديد العقوبات عند تسريب المعلومات. • اعتماد السياسة رسمياً وتعميمها.			

2	تحديد مستويات الوصول للمعلومات بناءً على طبيعة العمل	الإدارة التنفيذية	تكنولوجيا المعلومات / الموارد البشرية	سجل صلاحيات وصول معتمد
خطوات التطبيق	• تحديد من لديه حق الاطلاع على كل نوع من المعلومات. • منح الصلاحيات وفق الحاجة الوظيفية فقط. • مراجعة الصلاحيات كل 6 أشهر.			
3	توفير وسائل آمنة لحفظ المعلومات الورقية والإلكترونية	الإدارة التنفيذية	وحدة تكنولوجيا المعلومات	وسائل حفظ آمنة ومحدثة
خطوات التطبيق	• استخدام خزائن مقفلة للوثائق الحساسة. • حماية الملفات الرقمية بكلمات مرور وتشفير بسيط. • نسخ احتياطي دوري للمعلومات.			
4	منع نسخ أو مشاركة أو إرسال المعلومات الحساسة دون إذن مسبق	جميع العاملين	الإدارة التنفيذية	عدم وجود حالات مشاركة غير مصرح بها
خطوات التطبيق	• توضيح المعلومات التي يُمنع تداولها. • تسجيل أي طلب للوصول أو المشاركة. • تنبيه العاملين عند أي تجاوز.			
5	توثيق كل عملية وصول إلى معلومات حساسة	وحدة الحوكمة	تكنولوجيا المعلومات / الموارد البشرية	سجل محدث لعمليات الوصول
خطوات التطبيق	• فتح سجل بسيط (ورقي أو إلكتروني). • تسجيل تاريخ الوصول، والغرض، والجهة. وتدقيق السجل بشكل دوري.			
6	منع استخدام المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية أو لصالح جهات ذات علاقة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية / وحدة الامتثال	غياب حالات إساءة الاستخدام
خطوات التطبيق	• إدراج أمثلة واضحة على حالات الاستخدام غير المشروع. • متابعة أي شكوى ذات صلة. • تطبيق العقوبات عند الحاجة.			

7	إنشاء آلية للإبلاغ عن أي خرق أو تسريب للمعلومات بسرية	مجلس الإدارة	وحدة الامتثال / موظف موثوق	سجل بلاغات ونماذج معالجة
خطوات التطبيق	• تخصيص بريد إلكتروني وصندوق شكاوى. • إعلام العاملين والمستفيدين به. • التحقيق بسرية في أي بلاغ. • اتخاذ إجراءات تصحيحية واضحة.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

• لا حاجة لتعقيد النظام - يمكن استخدام خزائن بسيطة وملفات محمية بكلمة مرور.
• المعلومات الحساسة تشمل: بيانات المستفيدين، السجلات المالية، العقود، الرواتب، نتائج التدقيق.
• مراجعة الصلاحيات بشكل دوري أمر ضروري لمنع تسرّب المعلومات.
• تدريب العاملين على حماية المعلومات يقلل خطر التسريب غير المقصود.
• يجب تسجيل كل حالة خرق حتى لو كانت بسيطة، لضمان المتابعة والردع.

مصفوفة رقم (9): آلية الإبلاغ الفوري عن حالات تضارب المصالح

يُعدّ الإبلاغ الفوري عن حالات تضارب المصالح أحد أهم عناصر النزاهة المؤسسية، فهو يمكّن المؤسسة من كشف الحالات مبكراً، ومعالجتها قبل أن تؤثر في القرار أو السمعة أو عدالة الإجراءات. ويعتمد نجاح هذا المبدأ على وجود قنوات واضحة وآمنة للإبلاغ، وبيئة تشجع العاملين والأعضاء على الإفصاح دون خوف، إضافة إلى إجراءات موثقة تضمن سرية المعلومات وحماية المُبلغين.

وتتطلب هذه العملية تعميم سياسة الإبلاغ، وتعيين جهة مختصة لاستقبال البلاغات، وتسجيلها في سجل خاص، ومتابعة كل حالة حتى الإغلاق، مع اعتماد آليات تحقيق مستقلة تضمن الشفافية والحياد.

جدول (11) إجراءات مقترحة لآليات الإبلاغ الفوري عن حالات تضارب المصالح

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد سياسة مكتوبة تشرح كيفية الإبلاغ عن تضارب المصالح	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة	سياسة معتمدة ومعلنة
خطوات التطبيق	• صياغة سياسة قصيرة تبين (متى، وكيف، ولمن) يتم الإبلاغ. • تضمين أمثلة واضحة لحالات تضارب المصالح. • اعتمادها بمحضر رسمي وتعميمها.			
2	إنشاء قناة آمنة للإبلاغ (بريد إلكتروني، صندوق، نموذج ورقي)	مجلس الإدارة	موظف موثوق / وحدة الامتثال	قناة فعّالة وسجل بلاغات
خطوات التطبيق	• إنشاء صندوق شكاوى في مكان آمن. وتخصيص بريد إلكتروني سري. • توفير نموذج ورقي جاهز للإبلاغ. • تعريف العاملين والمجتمع بالقناة.			
3	تعيين شخص محايد لاستقبال البلاغات بسرية تامة	مجلس الإدارة	وحدة الامتثال	اسم مسؤول الإبلاغ معلن
خطوات التطبيق	• اختيار شخص موثوق ومحايد. • الإعلان عنه داخل المؤسسة. • تحديد مهامه بوضوح. • تدريبه على آليات التعامل مع البلاغات.			
4	تسجيل البلاغات في سجل خاص (دفتر أو ملف Excel)	وحدة الامتثال	الإدارة التنفيذية	سجل محدث للبلاغات
خطوات التطبيق	• فتح سجل بعنوان "سجل تضارب المصالح". • تسجيل تفاصيل البلاغ: التاريخ، المبلغ، الوصف، الإجراء. • تحديث السجل عند كل خطوة.			
5	دراسة كل حالة وإحالتها إلى لجنة مختصة عند الحاجة	مجلس الإدارة	لجنة تحقيق صغيرة	محاضر تحقيق وإجراءات تصحيحية

خطوات التطبيق	• فحص المعلومات الأولية. • تكليف لجنة من 2–3 أشخاص عند وجود شبهة. • جمع الأدلة وتوثيقها. • إصدار توصيات مكتوبة.			
6	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الحالة خلال مدة زمنية محددة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	قرارات مصححة خلال الوقت المحدد
خطوات التطبيق	• تحديد مدة زمنية للحل (لا تتجاوز 30 يوماً). • اتخاذ إجراءات مثل التنحي، إلغاء القرار، إعادة التقييم. • توثيق الإجراءات في محضر رسمي.			
7	حماية مُبلغ الحالة من أي عقوبات أو معاملة انتقامية	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / الموارد البشرية	غياب أي شكاوى انتقامية
خطوات التطبيق	• تضمين بند «الحماية من الانتقام» في سياسة الإبلاغ. • مراقبة وضع المُبلغ بعد التقديم. • التعامل بحزم مع أي محاولة للضغط أو التهديد.			
8	رفع تقرير نصف سنوي حول البلاغات والإجراءات	وحدة الامتثال	مجلس الإدارة	تقرير نصف سنوي موثق
خطوات التطبيق	• إعداد ملخص بالبلاغات والإجراءات. • مناقشة التقرير في اجتماع المجلس. • تحديث الخطط بناءً على النتائج.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن يشعر العاملون بأنّ الإبلاغ إجراء حماية للمؤسسة وليس عقاباً.
- القنوات السرية ضرورية لمنع الإحراج أو الخوف من الإفصاح.
- التعامل مع البلاغ بسرية تامة منذ لحظة استلامه وحتى إغلاقه.
- يمكن للمؤسسات الصغيرة تنفيذ النظام بسهولة باستخدام دفتر وصندوق شكاوى فقط.
- توثيق كل خطوة ليصبح النظام قابلاً للتقييم والمراجعة.

مصفوفة رقم (10): الرقابة الداخلية لمتابعة ومعالجة حالات تضارب المصالح

تُعدّ الرقابة الداخلية أداة أساسية لضمان تطبيق مبدأ منع تضارب المصالح داخل المؤسسة، وذلك من خلال متابعة الحالات التي يتم الإبلاغ عنها أو اكتشافها، وتوثيق الإجراءات التصحيحية، وتحليل أسباب حدوثها، ووضع تدابير وقائية تمنع تكرارها. وتساعد هذه المصفوفة المؤسسة على بناء نظام منهجي وبسيط للرقابة الداخلية مناسب للمؤسسات الأهلية الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على أدوات يسهل تطبيقها مثل السجلات الورقية أو ملفات Excel والتقارير الدورية.

جدول (12) إجراءات مقترحة لتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة ومعالجة حالات تضارب المصالح

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إنشاء سجل مركزي لحالات تضارب المصالح المكتشفة أو المُبلَّغ عنها	وحدة الحوكمة	الإدارة التنفيذية	سجل محدث ومنظم لجميع الحالات
خطوات التطبيق	• فتح سجل بعنوان "سجل تضارب المصالح". تسجيل كل حالة مع (التاريخ، الشخص، الوصف، مصدر الاكتشاف). • تحديث السجل بعد كل خطوة جديدة.			
2	إجراء مراجعة دورية (ربع سنوية) للسجل والحالات المسجلة	وحدة الرقابة الداخلية	وحدة الحوكمة	تقرير ربع سنوي بالنتائج
خطوات التطبيق	• مراجعة الحالات المفتوحة والمغلقة. • تقييم سرعة وفعالية معالجة كل حالة. • رفع توصيات لمجلس الإدارة.			
3	تحليل أسباب حدوث حالات تضارب المصالح	وحدة الحوكمة	مجلس الإدارة	تحليل دوري للأسباب الجذرية
خطوات التطبيق	• تحليل كل حالة وفق نموذج مبسط (السبب – التأثير – الإجراء). • تصنيف الحالات حسب نوعها (موارد بشرية، مشتريات، علاقات...). • تقديم تقرير تحليلي نصف سنوي.			

4	متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	إجراءات تصحيحية منفذة خلال الفترة المحددة
خطوات التطبيق	• تحديد المسؤول عن تنفيذ الإجراء التصحيحي. • وضع موعد نهائي للتنفيذ. • متابعة التنفيذ وتوثيقه في محضر رسمي.			
5	تطوير إجراءات داخلية جديدة لمنع تكرار الحالات السابقة	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة / الموارد البشرية	تحديث السياسات والإجراءات سنوياً
خطوات التطبيق	• مراجعة السياسات المتأثرة بالحالات. • تعديل نماذج الإفصاح وسجلات المتابعة عند الحاجة. • اعتماد التعديلات رسمياً.			
6	تنفيذ تدقيق داخلي سنوي على نظام منع تضارب المصالح	وحدة الرقابة الداخلية	مجلس الإدارة	تقرير تدقيق داخلي سنوي
خطوات التطبيق	• إعداد خطة تدقيق سنوية. • مراجعة السجلات والإجراءات والقرارات. • رفع تقرير يوضح نقاط القوة والمخاطر.			
7	تدريب العاملين وأعضاء اللجان سنوياً على الرقابة الداخلية وتضارب المصالح	الإدارة التنفيذية	وحدة الحوكمة	سجلات تدريب وتوقيعات حضور
خطوات التطبيق	• إعداد مادة تدريبية مختصرة. • تنفيذ ورشة توعوية سنوية. • توثيق الحضور والملاحظات.			
8	إعداد تقرير سنوي شامل حول حالات تضارب المصالح والإجراءات المتخذة	وحدة الحوكمة	وحدة الرقابة الداخلية	تقرير سنوي معتمد من المجلس
خطوات التطبيق	• تلخيص الحالات التي ظهرت خلال العام. • تدوين الإجراءات التصحيحية ونسب المعالجة. • تقديم التقرير في الاجتماع السنوي للمجلس.			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- السجل المركزي هو أساس النظام ويجب تحديثه فوراً عند كل حالة جديدة.
- التحليل الدوري للحالات يساعد على تطوير سياسات فعالة تمنع التكرار.
- التدقيق الداخلي يضمن الامتثال ويكشف الثغرات قبل أن تتحول إلى مشكلات.
- إشراك مجلس الإدارة في مراجعة النتائج لضمان الحوكمة السليمة.
- الأدوات المستخدمة يمكن أن تكون بسيطة جداً: دفتر ورقي، أو ملف Excel، أو محضر اجتماع، أو تقرير مختصر.

الأدوار والمسؤوليات في تطبيق مبدأ "منع تضارب المصالح"

أولاً: دور مجلس الإدارة

• يمثل مجلس الإدارة الجهة القيادية العليا والمسؤول الأول عن ترسيخ مبدأ "منع تضارب المصالح" داخل المؤسسة، وضمان أن جميع القرارات والإجراءات تُتخذ باستقلالية كاملة، بعيداً عن أي تأثيرات شخصية، أو سياسية أو عائلية أو مهنية. ويضطلع المجلس بمهمة وضع الإطار التنظيمي والأخلاقي الذي يحكم سلوك الأعضاء والعاملين، بما يعزز نزاهة المؤسسة ويحمي سمعتها أمام المجتمع والجهات المانحة والرقابية.

• يقوم المجلس بدور محوري في وضع السياسات الخاصة بتضارب المصالح، واعتماد النماذج، وضبط السلوك المؤسسي، إضافة إلى مراقبة التطبيق العملي لهذه السياسات، ومعالجة أي حالات أو مؤشرات لوجود تضارب مصالح، والتأكد من توفير قنوات آمنة للإبلاغ، وتحقيق الشفافية في جميع مراحل العمل.

• يضمن مجلس الإدارة، باعتباره الجهة الرقابية العليا، أن المؤسسة تعمل وفق منظومة متكاملة من الشفافية، والحياد، واستقلالية القرار، بما يعزز ثقة المجتمع ويضمن استدامة العمل المؤسسي. ويمكن حصر أدواره الأساسية في تطبيق مبدأ منع تضارب المصالح ضمن المحاور التالية:

1. **التخطيط ووضع السياسات**

• اعتماد سياسة خاصة بتضارب المصالح تغطي (التعريف – النماذج – الإجراءات – العقوبات – آليات الإفصاح).
• إقرار نموذج موحد للإفصاح عن المصالح المالية والمهنية والعائلية.
• تحديث سياسات تضارب المصالح سنوياً أو عند الحاجة انسجاماً مع القوانين الفلسطينية والمتطلبات الرقابية.
• إدراج مبدأ منع تضارب المصالح ضمن الخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
• التأكد من أنّ كل برامج المؤسسة تتضمن ضوابط واضحة لمنع المحاباة ومنح المعاملة التفضيلية.

2. **الرقابة والإشراف**

• مراجعة سجلات الإفصاح الدورية والتأكد من استكمالها من قبل جميع الأعضاء والعاملين.
• متابعة تقارير وحدة الحوكمة أو مسؤول النزاهة حول حالات تضارب المصالح المكتشفة أو المُبلّغ عنها.

- التدقيق في القرارات الحساسة (التوظيف، المشتريات، اختيار المستفيدين) لضمان خلوّها من أي تأثير غير مشروع.
- الإشراف على آليات الإبلاغ والتحقيق والتأكد من سريتها وفعالية إجراءاتها.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن أيّ حالة تضارب مصالح.
- التدقيق في أعمال اللجان، خصوصاً لجان المشتريات والتوظيف، والتأكد من تنحي أيّ عضو لديه علاقة ذات صلة.

3. اتخاذ القرار

- اتخاذ القرارات المتعلقة بحالات تضارب المصالح ضمن اجتماعات رسمية ومحاضر موثقة.
- ضمان أن كل قرار جوهري يعتمد على معلومات كاملة وشفافة وغير متأثرة بأي مصلحة شخصية.
- تحديد العقوبات أو الإجراءات المناسبة عند ثبوت وجود تضارب مصالح (تنحي، إلغاء قرار، إعادة تقييم).
- التأكد من سلامة وبُعد القرار عن أيّ ضغط اجتماعي أو سياسي أو عائلي.
- رفض أيّ معاملة تفضيلية أو منح امتيازات لأفراد تربطهم علاقة بأعضاء المجلس.

4. النزاهة والمسؤولية المؤسسية

- الالتزام الشخصي من كل عضو مجلس إدارة بالتوقيع على نموذج الإفصاح والتحديث عند أي تغيير.
- ضمان التزام الإدارة التنفيذية والموظفين بإجراءات منع تضارب المصالح.
- معالجة الحالات المتعلقة بأعضاء المجلس بصورة مباشرة وسريعة وشفافة.
- حماية المُبلغين عن حالات تضارب المصالح ومنع أي إجراءات انتقامية بحقهم.
- تعزيز ثقافة الحياد والشفافية داخل المؤسسة عبر الاجتماعات الدورية والتوجيه المستمر.
- منع استخدام عضوية المجلس أو موقعه لاتخاذ أي قرار يحقق مصلحة مباشرة أو غير مباشرة لأي فرد أو جهة ذات علاقة.
- حماية استقلالية القرار ومنع التدخلات الخارجية – بما يشمل التدخلات السياسية والعائلية والمجتمعية – في جميع شؤون المؤسسة.

ثانياً: دور الإدارة التنفيذية

تُعدّ الإدارة التنفيذية المرجعية الإدارية المسؤولة عن تنفيذ سياسات منع تضارب المصالح داخل المؤسسة، وتحويلها من وثائق مكتوبة إلى إجراءات عملية تُطبَّق في الأنشطة اليومية. وتمثل الإدارة التنفيذية حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والعاملين، وهي المسؤولة عن ضمان التزام كافة الوحدات والموظفين بمعايير النزاهة، والحياد، والإفصاح، والشفافية.

وتضطلع الإدارة التنفيذية بمهمة توجيه الفرق، وتطبيق النظم المعتمدة، ورصد المخاطر التي قد تخلق تضارباً في المصالح، ومعالجة الحوادث فور ظهورها، وإبلاغ مجلس الإدارة عند الحاجة. كما تتحمل مسؤولية خلق بيئة إدارية تشجع على السلوك المهني ومنع المحاباة، وتضمن أن كافة المعاملات تتم دون تأثيرات أو مصالح شخصية.

ويمكن تفصيل دور الإدارة التنفيذية في تطبيق هذا المبدأ ضمن المحاور التالية:

1. **التنفيذ الإداري للسياسات والإجراءات**

- تطبيق سياسة منع تضارب المصالح المعتمدة من مجلس الإدارة على كافة الموظفين واللجان.
- ضمان استخدام نموذج الإفصاح الموحد من جميع الموظفين عند التعيين وعند حدوث أي تغيير.
- إدراج مبدأ منع تضارب المصالح ضمن الأدلة الإدارية والبطاقات الوظيفية.
- التأكد من أن إجراءات العمل — ولا سيما التوظيف، والمشتريات، والعقود، واختيار المستفيدين — تتضمن ضوابط للحياد وعدم المحاباة.
- التوعية الدورية للموظفين حول مفهوم تضارب المصالح وأهمية الإفصاح.

2. **الرقابة التشغيلية اليومية**

- مراقبة سير الإجراءات اليومية لضمان عدم وجود حالات محاباة أو علاقات غير معلنة.
- فحص أي علاقة معرفية أو مهنية بين الموظفين والمورّدين أو المستفيدين في العمليات الحساسة.
- التدقيق في نزاهة الإجراءات قبل التوقيع على العقود أو قرارات التوظيف.
- تفعيل سجل تضارب المصالح وتحديثه بشكل منتظم.
- رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة حول مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبدأ منع تضارب المصالح.

3. **إدارة البلاغات والحالات المكتشفة**

- استقبال البلاغات الأولية حول تضارب المصالح وتحويلها إلى وحدة الحوكمة أو مجلس الإدارة حسب طبيعة الحالة.
- إجراء تقصي أولي لجمع المعلومات المتعلقة بأي حالة محتملة.
- الحفاظ على السرية التامة في التعامل مع المعلومات والشكاوى الواردة.
- المشاركة في لجان التحقيق عند الحاجة وتزويدها بالبيانات المطلوبة.
- اتخاذ إجراءات مؤقتة لحماية نزاهة القرارات لحين انتهاء التحقيق.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

- تنفيذ توصيات مجلس الإدارة أو لجنة التحقيق بخصوص حالات تضارب المصالح.
- تصحيح الإجراءات التي أدّت إلى حدوث تضارب في المصالح، وتوثيق الخطوات المتخذة.
- فصل الموظف أو تنحيته عن عملية معينة في حال وجود علاقة قد تؤثر في القرار.
- مراجعة السياسات الداخلية وإجراء التعديلات اللازمة بالتنسيق مع المجلس.
- متابعة تنفيذ العقوبات الإدارية عند ثبوت سوء السلوك أو الإخفاء المتعمد للمصالح.

5. النزاهة والمسؤولية الأخلاقية

- التزام الإدارة التنفيذية كنموذج يُحتذى به في الشفافية والإفصاح وعدم استغلال المنصب.
- عدم استخدام المعلومات المتاحة بحكم الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية.
- حماية الموظفين من أي ضغوط قد تؤثر في موضوعية قراراتهم.
- تعزيز ثقافة الإبلاغ، وتجنب ثقافة الخوف أو الانتقام داخل المؤسسة.
- ضمان أنّ سلوك الإدارة التنفيذية يعكس صورة إيجابية وشفافة للمؤسسة أمام الشركاء والمجتمع.

ثالثاً: دور الموظفين

يمثل الموظفون والعاملون الواجهة اليومية للمؤسسة، وهم الأكثر احتكاكاً بالمستفيدين والمورّدين، ما يجعل دورهم محورياً في منع تضارب المصالح وضمان النزاهة في جميع مراحل العمل.

ولا يقتصر دور الموظفين على الامتثال للسياسات فحسب، بل يشمل السلوك المهني، والإفصاح عن العلاقات ذات الصلة، وتطبيق الحياد، والإبلاغ الفوري عن أي حالة محتملة قد تؤثر في موضوعية القرارات.

يُعدّ التزام الموظفين أساساً مهماً لحماية سمعة المؤسسة، والمحافظة على ثقة المجتمع، وضمان عدالة توزيع الخدمات، ومنع أي شكل من أشكال المحاباة أو إساءة استخدام المعلومات أو النفوذ.

ويمكن تحديد مسؤولياتهم في أربعة محاور رئيسية:

1. الالتزام المهني والسياسات المعتمدة

- الالتزام بسياسة منع تضارب المصالح المطبقة داخل المؤسسة وقراءة مضمونها بدقة.
- توقيع نموذج الإفصاح عند التعيين وتحديثه فور ظهور أي علاقة جديدة ذات صلة.
- الوعي التام بمفهوم تضارب المصالح وتطبيقه في الممارسات اليومية.
- الالتزام بالسلوك المهني وعدم الدخول في علاقات قد تثير الشبهة أو تؤثر في الحياد.
- الامتناع عن أي سلوك يعرض المؤسسة لاتهامات المحاباة أو الاستغلال.

2. الحياد في تنفيذ البرامج والتعامل مع المستفيدين

- الالتزام بالمعايير الموضوعة لاختيار المستفيدين ومنع أيّ تدخل شخصي في تحديدهم.
- معاملة جميع المستفيدين بعدالة دون تفضيل قائم على القرابة أو المعرفة أو الانتماء.
- رفض أيّ طلب أو ضغط خارجي يسعى إلى تحقيق منفعة لمصلحة شخصية أو لمعارف الموظف.
- تنحية الذات عند وجود علاقة عائلية أو اجتماعية تؤثر في الموضوعية.
- عدم المشاركة في أي عملية اختيار إذا كان الموظف على علاقة وثيقة بأحد الأطراف.

3. التعامل المهني مع المورّدين والشركاء

- عدم التواصل مع المورّدين أو المتقدمين للعطاءات خارج إطار العمل الرسمي.
- الامتناع عن قبول أيّ هدايا أو امتيازات يمكن أن تؤثر في الحياد.
- الإفصاح عن أيّ علاقة مهنية أو تجارية سابقة مع مورّد أو جهة متعاقدة.
- عدم استخدام النفوذ أو الصلاحيات لترجيح مورّد معين أو شخص تربطه علاقة بالموظف.
- الالتزام الكامل بنظام المشتريات ونزاهة الإجراءات.

4. الإبلاغ والوقاية

- الإبلاغ الفوري عن أيّ حالة تضارب مصالح محتملة تخص الموظف أو زملاءه.
- استخدام القنوات المخصصة للبلاغات بسرية وأمان.
- التعاون مع وحدة الحوكمة أو لجان التحقيق في توفير المعلومات اللازمة.
- حماية المعلومات السرية وعدم استخدامها لتحقيق مصالح شخصية.
- توثيق أي مواقف ميدانية قد تحمل شبهة تضارب مصالح ورفعها إلى الإدارة المباشرة.

رابعاً: دور المتطوعين

يشكّل المتطوعون عنصراً أساسياً في دعم برامج المؤسسة وأنشطتها، ويسهمون في تعزيز ارتباطها بالمجتمع من خلال مشاركتهم الفاعلة في التنفيذ الميداني والعمليات اليومية. ويقوم دورهم على الالتزام بالتوجيهات الصادرة عن الموظفين والمشرفين، والالتزام بالسلوك المهني الذي يعكس قيم المؤسسة ويدعم ثقة المستفيدين والجمهور.

ويتحمل المتطوعون مسؤولية تنفيذ المهام التطوعية وفق النظم والإجراءات المعتمدة، والمحافظة على سرية المعلومات التي يطلعون عليها خلال العمل. كما يُطلب منهم الإبلاغ عن أيّ ممارسات غير سليمة قد يلاحظونها أثناء تنفيذ الأنشطة، وتقديم الملاحظات التي تسهم في تحسين الأداء الميداني. ومن خلال تعاونهم مع فريق المؤسسة، يسهم المتطوعون في تعزيز صورة المؤسسة وتوسيع أثرها المجتمعي.

وتتحدد مسؤوليات المتطوعين ضمن المحاور التالية:

1. التعامل المهني

- الالتزام بالسلوك الأخلاقي والمهني أثناء المشاركة في الأنشطة.
- احترام تعليمات وتوجيهات الموظفين والمشرفين في مواقع العمل.
- التعامل بإيجابية واحترام مع المستفيدين والمشاركين في الأنشطة.
- الالتزام بتمثيل المؤسسة بصورة مهنية في الميدان وأثناء التعامل مع الجمهور.

2. تنفيذ المهام

- أداء المهام التطوعية وفق التعليمات والمهام الموكلة إليهم من المشرفين.
- الالتزام بمواعيد الأنشطة والتواجد في الوقت المحدد.
- المساعدة في توثيق الأنشطة الميدانية عند الحاجة وبالطرق المعتمدة.
- دعم الجهود التشغيلية في الأنشطة والفعاليات بما يتناسب مع قدراتهم.

3. النزاهة

- عدم استغلال الهوية التطوعية لتحقيق أيّ منفعة شخصية مباشرة أو غير مباشرة.
- تجنب أيّ حالة من حالات تضارب المصالح والإفصاح الفوري عنها عند حدوثها.
- الحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالمستفيدين أو العمليات الميدانية.
- احترام ممتلكات المؤسسة وعدم استخدامها لأغراض خاصة.

4. الدعم المؤسسي

- الإبلاغ عن أيّ ملاحظة أو مشكلة أو سلوك غير مهني أثناء تنفيذ الأنشطة.
- الإسهام في تعزيز جودة العمل الميداني من خلال الالتزام والفعالية.
- التعاون مع الموظفين والإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف الأنشطة والبرامج.
- تقديم مقترحات بنّاءة عند ملاحظة فرص لتحسين العمل أو تعزيز آلياته.

المتابعة والتقييم لمدى الالتزام بتحقيق مبدأ "منع تضارب المصالح"

تُعدّ المتابعة والتقييم ركيزة أساسية لضمان الالتزام الفعلي بمبدأ منع تضارب المصالح داخل المؤسسات الأهلية، إذ لا يكفي توفر السياسات والإجراءات ما لم تُفعَّل وتُراقَب بشكل منتظم.

ويهدف هذا القسم إلى قياس درجة التزام المؤسسة بالأدوار والإجراءات الموضوعة، ورصد أيّ ثغرات محتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بما يحفظ نزاهة المؤسسة وحياد قراراتها.

ولا يقتصر التقييم على جمع مؤشرات رقمية، بل يتضمن تحليل السياق والسلوكيات والقرارات التي قد تحمل شبهة تعارض، وتوثيقها بطريقة منظّمة، ما يعزز الشفافية والمساءلة ويحمي المؤسسة من المخاطر القانونية وسوء السمعة.

أولاً: آليات المتابعة والتقييم

آلية قياس الالتزام المؤسسي

تعمل المؤسسة على قياس درجة التزامها بتطبيق مبدأ منع تضارب المصالح من خلال مراجعات دورية تهدف إلى ضمان وضوح السياسات، وفعالية الإجراءات، وحيادية القرارات. وتشمل هذه المراجعات:

- فحص مدى تفعيل سياسة منع تضارب المصالح والإجراءات المرتبطة بها.
- مراجعة التزام الأقسام المختلفة بنماذج الإفصاح والتنحي الموثقة.
- تقييم مستوى الحياد الإداري في التوظيف والمشتريات والاختيار.
- تحليل مدى توافق القرارات اليومية مع معايير الشفافية والنزاهة.

وتُبنى عملية القياس على أدلة موثقة وتقييمات منتظمة، تُرفع نتائجها في تقارير رسمية لضمان التحسين المستمر ومعالجة أي فجوات أو حالات تعارض محتملة.

آلية المراجعة التنظيمية

تُنفّذ المؤسسة مراجعات دورية تشمل:

- مراجعة سياسات منع تضارب المصالح وتحديثها وفق الممارسات المعتمدة.
- تدقيق محاضر الاجتماعات للتحقق من توثيق حالات التنحي والإفصاح.
- فحص توافق الإجراءات مع الأنظمة الوطنية المنظمة لعمل الجمعيات.
- مراجعة التزام الهيئات واللجان الإدارية بإجراءات الحياد وعدم المحاباة.

تهدف هذه المراجعة إلى حماية المؤسسة من التأثيرات غير المشروعة وتعزيز الرقابة على تنفيذ القرارات.

آلية التقييم التشغيلي والميداني

تركّز هذه الآلية على متابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج، وتشمل:

- الزيارات الميدانية للتأكد من عدم وجود تفضيلات أو علاقات غير معلنة في توزيع الخدمات.
- تقييم نزاهة آلية اختيار المستفيدين والتحقق من استنادها إلى معايير واضحة.
- فحص مدى التزام الموظفين والمتطوعين بالحياد في التعامل مع المستفيدين.
- تحليل أداء الفرق الميدانية من حيث التزامها بالإفصاح عن العلاقات ذات الصلة.

تهدف هذه المتابعة إلى ضمان عدالة الخدمات وتماشيها مع احتياجات المجتمع دون تأثيرات شخصية أو اجتماعية.

آلية التقييم الأخلاقي والسلوكي

تعدّ النزاهة والسلوك المهني محوراً رئيسياً في منع تضارب المصالح. وتشمل الآلية:

- مراجعة الشكاوى المتعلقة بالمحاباة أو النفوذ أو العلاقات غير المعلنة.
- تحليل مدى الالتزام بمدونة السلوك، وخاصة البنود المتعلقة بالنزاهة والحياد.
- متابعة الحالات المرتبطة بالإفصاح والتنحي والقرارات الحساسة.
- التحقق من التزام العاملين بعدم استغلال المنصب أو المعلومات لتحقيق منفعة شخصية.

تهدف هذه المراجعة إلى حماية سمعة المؤسسة وتعزيز الثقة في حيادها وعدالتها.

آلية التقييم المالي

تخضع الإجراءات المالية لرقابة دقيقة لضمان خلوها من المصالح الخاصة، وتشمل:

- مراجعة عمليات الشراء والعطاءات للتحقق من عدم وجود علاقات مؤثرة بين الموظفين والموّردين.
- فحص مدى الالتزام بالحصول على عروض متعددة ومقارنتها بشفافية.
- مقارنة المصروفات بقرارات اللجان للتأكد من حيادها.
- متابعة التقارير المالية المرفوعة للجهات الرسمية لضمان الامتثال.

تسهم هذه الآلية في منع استغلال الموارد المالية أو العقود لصالح أطراف ذات علاقة.

آلية التحسين المستمر

بعد جمع نتائج التقييم، تقوم المؤسسة بـ:

- تحليل الفجوات ونقاط الضعف في تطبيق المبدأ.
- وضع إجراءات تصحيحية لمعالجة الحالات المتكررة.
- تحديث سياسات منع تضارب المصالح اعتماداً على الخبرة المستفادة.
- عقد تدريبات لرفع وعي العاملين بأهمية الإفصاح والحياد.
- مراجعة مستوى التقدم بشكل دوري لضمان تحقيق التحسن المستمر.

ثانياً: مصفوفات المتابعة والتقييم

1. مصفوفة قياس الالتزام

مجال التقييم	عنصر القياس	وسيلة التحقق	الجهة المسؤولة	التكرار
الحوكمة	وجود سجلات إفصاح و تحد يثها	نماذج الإفصاح	وحدة الحوكمة	نصف سنوي
السلوك المهني	الالتزام بعدم المحاباة	مقابلات + استبانات	الإدارة التنفيذية	نصف سنوي
النزاهة	تطبيق إجراءات التنحي	محاضر الاجتماعات	مجلس الإدارة	عند الحاجة
تضارب المصالح	عدد الحالات المُبلَّغ عنها والمعالجة	سجل البلاغات	لجنة النزاهة	سنوي
البرامج	حياد اختيار المستفيدين	زيارات ميدانية	منسق البرامج	بعد كل نشاط

2. مصفوفة مؤشرات الأداء الخاصة بتضارب المصالح

مؤشرات كمية

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف السنوي
نسبة الإفصاح المحدث	الإفصاحات الجديدة ÷ الإجمالي	90%
عدد حالات التنحي	مجموع حالات التنحي الموثقة	≥6 سنوياً
نسبة البلاغات المعالجة	البلاغات المغلقة ÷ الإجمالي	95%
عدد تدريبات النزاهة	تقارير التدريب	2 سنوياً
نسبة الالتزام بالمشتريات	العمليات المطابقة للإجراءات ÷ الإجمالي	90%

مؤشرات نوعية

المؤشر	وسيلة القياس	معيار النجاح
جودة القرارات الحساسة	مراجعة محاضر المشتريات/التوظيف	قرارات محايدة ومبررة
شفافية اختيار المستفيدين	مقابلات + مراجعة القوائم	خلوّ القوائم من العلاقات ذات الصلة
فعالية الإبلاغ	تحليل سجلات البلاغات	استجابة خلال ≥ 7 أيام
النزاهة المهنية	تقييم السلوك وتقارير الرقابة	عدم وجود مخالفات جوهرية

3. **مصفوفة أدوات التقييم**

الأداة	الغرض	الجهة المنفذة	التوقيت
نماذج الإفصاح	التحقق من وجود مصالح	وحدة الحوكمة	سنوي
مراجعة الوثائق	تقييم الامتثال	لجنة الرقابة	نصف سنوي
الزيارات الميدانية	رصد الحياد أثناء التنفيذ	منسقو البرامج	أثناء الأنشطة
المراجعة المالية	كشف علاقة مع المورّدين	قسم المالية + المدقق	سنوي
المقابلات الفردية	تقييم النزاهة والسلوك	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي

ثالثاً: أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

مثال 1: ضبط حالة تضارب مصالح في المشتريات
رُصدت علاقة مهنية سابقة بين موظف ومورّد مشارك في عطاء.

الإجراء التصحيحي:
تفعيل نموذج الإفصاح.
استبعاد الموظف من اللجنة.
طلب عروض إضافية لضمان النزاهة.

مثال 2: معالجة تضارب مصالح في اختيار المستفيدين
أبلغ موظف عن وجود علاقة قرابة بين زميل له وأحد المتقدمين للاستفادة.

الإجراء:
تنحي الموظف ذي العلاقة.
مراجعة قائمة المتقدمين بمعايير واضحة.
إشراك لجنة مجتمعية مستقلة.

مثال 3: تعزيز الشفافية في إجراءات التوظيف
اكتُشف أن أحد أعضاء اللجنة لديه علاقة اجتماعية وثيقة مع مرشح للوظيفة.

الإجراء:
إعادة تشكيل لجنة التقييم.
توثيق الحادثة في سجل التضارب.
مراجعة تقييمات المرشحين لضمان الحياد.

مثال 4: معالجة حالة تضارب مصالح
اشتبه المدقق بوجود ترجيح غير مبرر لمورّد معين.

الإجراء:
مراجعة ملف العطاء بالكامل.
مقارنة العروض الثلاثة وتقييمها من جديد.
اعتماد مورّد آخر ذي سعر أفضل وجودة أعلى.

AMAN
Transparency Palestine

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 حاليّاً 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.

رام الله: عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال ص.ب: رام الله 339 القدس 69647
هاتف: 022989506 - 022974949 فاكس: 022974948
غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث
هاتف: 082884767 تلفاكس: 082884766
الموقع الإلكتروني: www.aman-palestine.org

/AmanCoalition

للتواصل مع أمان

استخدام تطبيق أمان: وهو تطبيق آمن للهواتف الذكية لاستقبال طلبات المشورة واستفسارات المواطنين، ومنصة للمعرفة حول جهود مكافحة الفساد

للتحميل:

IOS

Android