



الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك  
CODE OF CONDUCT COALITION

# مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية

---

٢٠٠٨

---





الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك  
CODE OF CONDUCT COALITION

## مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠٠٨

إعداد

الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك:

الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية

الاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية – غزة

## تعريفات

**مدونة السلوك** هي معيار لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار عمل المؤسسات تحدد لمجالس إدارتها وللموظفين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أدائهم مهامهم.

**المؤسسة الأهلية الفلسطينية** هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام، وهي جسم قانوني غير حكومي مسجل لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية رقم ١ لعام ٢٠٠٠ يتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير وخدمة المجتمع وليس هادفا للربح بأي شكل من الأشكال ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، المؤسسات القاعدية، النوادي الرياضية، الاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية.

**القطاع** يعني قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

**الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية** هي الاتحاد العام للجمعيات الخيرية الفلسطينية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الاتحاد العام الفلسطيني للمنظمات غير الحكومية- غزة.

**السلطة:** السلطة الوطنية الفلسطينية.

**المشاركة:** مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة من الرجال والنساء في عملية

صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم.

**التشبيك والتنسيق:** مبدأ التشبيك والتنسيق قائم على الرؤى القيمة، والأهداف المشتركة بما يخدم المصلحة العامة وعدم هدر الموارد أو الجهود.

**الشفافية:** توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات.

**المساءلة:** وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

**المساواة والشمول:** تعني عدم التمييز من حيث النوع الاجتماعي، أو اللون أو العرق إذ يجب أن تتاح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم أو الحفاظ عليه، وأن يعامل الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص.

**الإدارة الرشيدة:** هي عملية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل مناسب، وتلتزم بالقوانين المعمول بها في الدولة لتحقيق أهدافها وغاياتها الميينة في نظامها الأساسي، وتشمل تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة.

**تضارب المصالح:** يصبح شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسؤولية أو صلاحية في الجمعية من شأنها أن تخوله/م استغلال ذلك من أجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلته/م، أصدقائه/م أو مؤسسات أخرى له/م علاقة بها.

**التأثير والفاعلية:** ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تليبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمالية.

## مقدمة

تتضمن مدونة السلوك هذه أهداف المؤسسات الأهلية الفلسطينية (سوف يشار إليها لاحقاً "بمصطلح المؤسسات) ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذه المدونة مبنية على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظاللية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ جمعية أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

إن مدونة السلوك هذه سوف تهيب المؤسسات للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المسودة فان المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي

بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل . كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام ٢٠٠٢ والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقا أساسيا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته .

## الفصل الأول:

### نظرة تاريخية على قطاع العمل الأهلي الفلسطيني

لعبت المؤسسات ومنذ مطلع القرن الماضي دورا « بالغ الأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، فمنذ نشأتها كانت جزءا لا يتجزأ من عملية التحرر الوطني والتنمية الوطنية. وبذلك فقد ارتبطت عملية تطور المؤسسات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين. وقد واكب ذلك عملية تطوير لمفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني، كما واتسمت بروح خلاقية وقدرة على الصمود والعمل في بيئة على درجة بالغة من التعقيد.

وقد واصل هذا القطاع زخمه في خضم الانتفاضة الأولى عام ١٩٨٧. وبعد تأسيس السلطة حدث تغير جذري في النطاق السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسات الأمر الذي تطلب إحداث تغير في رؤى ومهام ودور العمل الأهلي في فلسطين بما يتناسب مع عناصر التغير المشار إليها.

بالإضافة للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات في عملية التنمية الاجتماعية



والاقتصادية فقد لعبت دوراً واضحاً في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الراهنة. ومن الملفت للنظر قدرة القطاع على العمل ضمن ظروف معقدة جراء الاحتلال الإسرائيلي، وقدرته المذهلة على التكيف والأداء المتميز مما كان له بالغ الأثر في استمراره في تقديم الخدمات الأساسية للشعب الفلسطيني.

وبالرغم من هذه الظروف الاستثنائية، يبدو جلياً للجميع الرغبة الشديدة والاستعداد لدى تلك المؤسسات لزيادة قدرتها على تقديم خدمات أفضل، ولخلق تأثير أكبر على عملية التنمية في فلسطين. ويتجلى ذلك من خلال وعي المؤسسات وإدراكها لدورها في المجتمع الفلسطيني. على الرغم من التفاوت في قدرات تلك المؤسسات وفي رؤيتها لإحداث التنمية الفلسطينية، إلا أنها مجمعة على أهمية دورها في إحداث التنمية والتحرر لدى المجتمع الفلسطيني، ويبقى التحدي الحقيقي هو قدرة هذا القطاع على مواصلة رسالته وعلى إحداث مساهمات فعالة في تشكيل المجتمع الفلسطيني.

## مبادئ مدونة السلوك

سوف تشكل المبادئ التالية مدونة السلوك للمؤسسات ومن خلال تبنيها فإنها تعلن قبولها لهذه المبادئ ولإجراء عملية تدقيق من قبل جهة مستقلة بغية التأكد من الالتزام بهذه المبادئ.

### مبدأ رقم (١) الالتزام بالمواثيق والقوانين

تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بجميع القوانين الفلسطينية بما يضمن سيادة القانون في كافة نواحي المؤسسة، بما فيها:

- وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطينية الصادرة بتاريخ ١٥/١١/١٩٨٨.
- القانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام ٢٠٠٢.
- قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية رقم ١ لعام ٢٠٠٠ وجميع التعليمات المتعلقة بالقوانين والصادرة عن مجلس الوزراء، واللائحة التنفيذية الصادرة لتنفيذ أحكام قانون الجمعيات الصادرة في عام ٢٠٠٣.
- قانون العمل الفلسطيني رقم ٧ لعام ٢٠٠٠.
- قانون حقوق المعاقين رقم ٤ لعام ١٩٩٩.

تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالمبادئ والمواثيق الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وبالأخص:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.

- العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
  - الاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين .
  - اتفاقية حقوق الطفل .
  - اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة .
  - الميثاق العالمي حول حقوق المعاقين (أو ذوي الاحتياجات الخاصة) .
- وتعبيراً عن المبادئ المشار إليها توقع المؤسسة على التزام خطي " ملحق رقم ١ " .

## مبدأ رقم (٢) أولويات التنمية

تلتزم المؤسسات بان تكون أنشطتها منسجمة مع أولويات التنمية الفلسطينية، بحيث تكون منسجمة مع خطتها الإستراتيجية . كما وتلتزم المؤسسات الموقعة على هذه المدونة برفض التمويل المشروط سياسياً (الذي من شأنه أن يشوه عملية التنمية)، أو الذي يمس بمشروعية النضال الوطني الفلسطيني لنيل الحرية والاستقلال وحق تقرير المصير وفقاً لمبادئ ومقررات ميثاق الأمم المتحدة .

كما تلتزم المؤسسات بان تكون أنشطتها منسجمة مع البرنامج الوطني التحرري وأن لا تمارس أنشطة هدفها التطبيع مع المحتل على أي مستوى وبالأخص على المستوى السياسي الأمني أو على المستوى الثقافي أو التنموي أو أن تنتقص هذه الأنشطة من حقوق الشعب الفلسطيني غير القابلة للتصرف في الحرية وإقامة الدولة وعودة اللاجئين الفلسطينيين من الشتات إلى ديارهم الأصلية وفقاً لقرار مجلس الأمن رقم ١٩٤ .

## مبدأ رقم (٣) المشاركة

تلتزم المؤسسات بتطبيق مبدأ المشاركة من اجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية ولتسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات بين المؤسسات الأهلية ومختلف الأطراف ذات العلاقة كما تلتزم المؤسسات بأن تجرى عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع أصحاب العلاقة خاصة فيما يتعلق بتغيير سياساتها، منهجياتها، اتجاهاتها، نطاق عملها.

كما تلتزم بان تجرى مشاورات مستمرة مع المستفيدين في الأمور التي تؤثر عليهم من اجل خلق ثقافة التشاور داخل المؤسسة مع أصحاب العلاقة من المستفيدين، السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاع الخاص والمؤسسات الأخرى وصولاً إلى تثبيت عملية التواصل والشفافية معهم ولضمان مشاركة أصحاب العلاقة من أطراف المجتمع ذوي العلاقة. وتلتزم المؤسسات بمشاركة المستفيدين من المجتمعات المحلية في عملية تصميم ومراقبة وتقييم المشاريع. كما ان المؤسسات تعتبر السلطة أحد أصحاب العلاقة الأساسيين وستعمل على اطلاعها والتشاور معها حول المشاريع الجديدة، حيثما رأت في ذلك مصلحة لها ووفقاً لمقتضيات قانون الجمعيات لعام ٢٠٠٠، وذلك لأنها قد توفر لهم خدمات مساندة مما سيعزز من فائدة المشاريع على المجتمعات المحلية.

تلتزم المؤسسات بتشجيع وتطوير عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين أنفسهم ومع المستفيدين وأصحاب العلاقة وذلك ضمن إستراتيجية تهدف إلى إيصال المعلومات الصحيحة عن المشاريع والنشاطات المختلفة للمؤسسة.

## مبدأ رقم (٤) التشبيك والتنسيق

تلتزم المؤسسات بتطوير روح التشبيك، والتنسيق، والتعاون والاتصال والشراكة المبنية على الرؤى المشتركة مع أصحاب العلاقة خاصة في المجالات القطاعية، وتحقيق التكاملية وتجنب ازدواجية العمل والاستخدام الأمثل للطاقات والموارد والشراكة في التخطيط والتنفيذ، وان تكون الأطراف المعنية مستعدة لمساءلة بعضها بعضا.

كما تلتزم المؤسسات بإجراء المشاورات الضرورية بين أصحاب العلاقة في القطاع من تنسيق المواقف وخاصة عندما يتعلق الأمر بالأمر المشترك أو نفس الفئات المجتمعية أو في التمثيل داخل الوطن أو في المحافل الدولية وذلك بهدف وجود تمثيل عادل لآراء القطاع في الحدث والتقليل من المنافسة، وازدواجية العمل وزيادة الكفاءة في استغلال الموارد وفي حال مشاركة إحدى المؤسسات في أي حدث هام فإنها تلتزم بإطلاع أصحاب العلاقة على نتائج مشاركتها.

## مبدأ رقم (٥) الشفافية

تلتزم المؤسسات الأهلية بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة بما يضمن الانفتاح مع الهيئة العامة، والمستفيدين، والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات والعمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة بما يتعلق بالسياسات المالية والتنموية وسياسات واضحة للنشر

وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور والتقييد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وتوفير المعلومات التالية الأساسية سواء كان بالوسائل المرئية، المسموعة، المطبوعة أو الالكترونية:

- مبادئ المؤسسة، رسالتها، أهدافها وقيمها.
- الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة موضحاً به الأدوار والمسؤوليات المختلفة.
- الشراكات والاتلافات والتعاقدات مع الجهات المختلفة في فلسطين وخارجها.
- التقارير المالية الإدارية السنوية والتي يجب أن تشمل على الأقل الموازنة، ملخص عن نتائج التدقيق والجهة التي قامت به، الرسالة الإدارية من المدقق، الموارد المالية من المانحين أو غيرهم وسبل صرفها، ملخص نتائج اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العامة ما عدا الأمور التي تصنف بأنها سرية.
- إجراءات التوظيف، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات والمشتريات.
- الأنشطة الحالية والمستقبلية التي تعمل أو ستعمل عليها المؤسسة.
- حدود المنطقة الجغرافية التي تشملها نشاطات المؤسسة.
- نشر التقارير المالية للمؤسسة بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها.
- تبني أساليب تضمن الكفاءة في نظم المشتريات للبضائع والخدمات وحماية هذه الإجراءات من تأثير المصالح الشخصية.

## مبدأ (٦) المساءلة

تعني وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. وتعني أيضاً المقدرة على تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو بعضو فيها (سواء مجلس الإدارة أو الموظفين). ويعتبر ذلك هاماً بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات الأهلية التي تعمل مع/ أو بالنيابة عن أشخاص محرومين وتقوم بحشد التمويل على هذا الأساس.

تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بان تقدم المعلومات المطلوبة حول أي موضوع أو نشاط يتعلق بالمؤسسة

مع اكبر قدر من التفصيل والانفتاح، وان تقبل المؤسسة الأهلية الفلسطينية بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، المستفيدون من أفراد المجتمع، والمانحون والمتعاقدون مع المؤسسة وفق شروط التعاقد ووفق القانون ومع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية.

وبشكل خاص تعمل كل مؤسسة على:

- إيجاد نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج ونشاطات المؤسسة استخدامه، وأن يتم الرد خطياً على كل شكوى، وأن تراجع مجالس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية.
- استخدام وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة وضمن ذلك وسائل تحقق مناسبة.
- استخدام الأموال في المجالات المخصصة لها والمعلن عنها.
- تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية ومراعاة فصل المسؤوليات.

## مبدأ رقم (٧) المساواة والشمول

تلتزم المؤسسات بأن تعامل الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص، كما تلتزم المؤسسات بعدم التمييز الطائفي و/ أو السياسي و/ أو العائلي و/ أو الجغرافي و/ أو على أساس النوع الاجتماعي و/ أو الخلفية الاجتماعية، و/ أو على أساس الإعاقة، أو بأي شكل كان مع الحفاظ على حق بعض المؤسسات الأهلية الفلسطينية بممارسة التمييز الإيجابي لفئات المجتمع الفلسطيني الأقل حظاً مثل الفئات المهمشة والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة، أو بعض المناطق الجغرافية المهمشة وفق سياسة معلنة ومكتوبة وبما لا يتعارض مع المصلحة العامة.

كما تلتزم المؤسسات بتطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع التمييز بكافة أشكاله ضد الموظفين بما يكفل تكافؤ الفرص.

كما تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بتطوير إجراءات صارمة وواضحة لمنع كافة أشكال التمييز في اختيار الفئات المستفيدة وفي تقديم الخدمة أو في مرحلة التوظيف، التقييم، الترقية أو إجراءات العقاب للموظفين بسبب جنسهم، لون بشرتهم، أصلهم، إعاقتهم، فئتهم الاجتماعية، عمرهم، معتقداتهم الدينية أو انتمائهم السياسي.

تلتزم المؤسسة الأهلية بتعزيز المساواة بين الجنسين في نشاطاتها، منشوراتها، إجراءاتها، وذلك على صعيد تعاملاتها مع الموظفين، والمتطوعين، والفئات المستهدفة، والجمهور.

كما تلتزم المؤسسات بحماية حقوق العاملين، ولذلك يجب أن يضمن مجلس



الإدارة وجود إجراءات وتعليمات واضحة تشمل كافة حقوق الموظف، وبشكل خاص:

- وجود سلم وظيفي وفتات رواتب واضحة ونظام ترفيعات وترقيات واضح ومعلوم للجميع.
- وجود عقود عمل للموظفين بما يتوافق مع قانون العمل الفلسطيني.
- وجود نظام تقييم عادل وواضح لجميع الموظفين بالإضافة إلى نظام عقوبات منشور.

### مبدأ رقم (٨) الإدارة الرشيدة

تلتزم المؤسسات الأهلية بمبدأ الإدارة الرشيدة والديمقراطية للتأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد وذلك على صعيد الهيئة العامة، مجلس الإدارة و الموظفين. وبشكل خاص فإنها تلتزم بما يلي:

- ان تبقى الجمعية مستقلة تماما في اتخاذ قراراتها عن أي فتوية أو تعصب حزبي أو طائفي في مجالي تقديم الخدمة والتوظيف، وعدم إشغال العاملين في الأجهزة الأمنية لعضوية هيئاتها المرجعية أو وظائفها.
- ان تعين مدقق حسابات قانوني.
- ان تطور إجراءات صارمة للحؤول دون وجود تضارب للمصالح.
- ان تطور خطة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية للمؤسسة.
- ان تطور أدلة للممارسات السليمة تشمل الإجراءات الإدارية والمالية والعملياتية والرقابة والتقييم.
- ان تعزز مفهوم الإدارة بالمشاركة وتطور شعور الموظفين والمستفيدين بالملكية وتشجع بروز قيادات جديدة مع تطوير قدرات القيادات الحالية.
- ان تشرك العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- ان تتأكد من أن البرامج التي تطورها استجابة لحاجة المجتمع، غير مقيدة بتوجهات المانحين، ليس لها اثر سلبي على حياة المجتمعات المحلية، تتمتع بعنصر الاستدامة، وان تكون مجدية اقتصادياً.
- ان تطور قدراتها المؤسسية وتعززها بما يتناسب مع زيادة خدماتها ومشاريعها وتتأكد من وجود عناصر بناء المؤسسة ضمن البرامج التي تنفذها وضمن طلبات المنح التي تقدمها في المجالات الإدارية والمالية ونظم المعلومات، ومصادرها البشرية.
- توضيح خطوط الاتصال بين الأجسام الحاكمة والموظفين.
- المراجعة النقدية لثقافة المؤسسة وأساليبها الإجرائية لتشجيع المسؤولية الذاتية والتجديد واحترام التعددية.
- وضع معايير أداء واضحة كجزء من أساليب المتابعة والتقييم.
- تشجيع الديمقراطية بالمشاركة.
- تشجيع روح المبادرة.
- إيجاد مدونة سلوك للموظفين.
- وضع السياسات المتعلقة بالموظفين والمتطوعين في صيغ مكتوبة وبما ينسجم مع القوانين الموجودة.
- الإفصاح الضريبي واحترام الالتزامات القانونية والتعاقدية.
- إشاعة العدالة بين العاملين من حيث التقييم بأساليب غير منحازة وتطوير القدرات وروح المسؤولية.

## مبدأ رقم (٩) منع تضارب المصالح

يبرز تضارب المصالح عندما يصبح شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسؤولية أو صلاحية في المؤسسة من شأنها أن تخوله استغلال ذلك من اجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلته، أصدقائه أو حزبه أو مؤسسات أخرى له علاقة بها. وللحؤول دون ذلك يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وجود إجراءات صارمة، كما أن عليه وعلى الموظفين إتباع سياسة الشفافية الكاملة في مثل تلك الحالات.

يجب على جميع أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن جميع المصالح المالية أو الشخصية عند مناقشة أي أمر له علاقة بذلك، كما يجب على كل منهم الإفصاح عن طبيعة تلك المصالح وان ينسحب من أي عملية اتخاذ قرار بهذا الشأن إلا في حال وجود استثناء خاص يمكنه من الاشتراك في عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ما نص عليه قانون الجمعيات رقم (١) لعام ٢٠٠٠. من ضوابط، مثل منع أعضاء مجلس الإدارة من الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل لصالح المؤسسة بأجر (مادة ٢٠)، وكذلك منع وجود أعضاء في مجلس الإدارة تربط بينهم قرابة من الدرجتين الأولى والثانية ( مادة ١٦ )، فإننا نلتزم بـ:-

١. عدم جواز اكتساب أي امتيازات في الخدمات نتيجة عضوية مجلس الإدارة، وبضمن ذلك الأبحاث والتدريب والاستشارات مدفوعة الأجر.

٢. لا يجوز الجمع بين عضوية الهيئة العامة أو الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء والعمل في المؤسسة بوظيفة مدير عام. كما ويجب تقييد هذه

العضوية للموظفين في المؤسسة بحيث لا يشاركوا في انتخاب مجلس الإدارة أو التصويت على أي قرارات تمس مصالحهم مثل الرواتب والامتيازات أو ما شابه .

٣ . منع إشغال عضوية مجلس الإدارة من أي عضو تربطه /المدير/ العام/ة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية، أو علاقات مصاهرة .

٤ . منع إشغال وظائف رقابية أو إشرافية من أقارب الدرجتين الأولى والثانية أو علاقات مصاهرة، ويشمل ذلك المدير/ العام/ة والمدير/ة المالي/ة والوظائف الرقابية، وأن يكون أحد المدراء مديراً على أو تحت إدارة أحد الأقارب أو الأصهار من الدرجتين الأولى والثانية أو الشركاء في أي عمل خاص .

٥ . منع تبادل المواقع الإشرافية بين المؤسسات المختلفة في الحالات التي يكون فيها تضارب المصالح وارداً .

٦ . ومن أجل ضمان التأكد من ذلك، يجب على كل عضو هيئة عامة/ جمعية عمومية/ مجلس إدارة/ موظف أن يعي/ تعي نموذج " تصريح العلاقات " .

## مبدأ رقم (١٠) التأثير والفاعلية

إن مهمة المؤسسة تكمن في السبب والغرض من وجودها وهي ما تأمل المؤسسة بتحقيقه، ويتوجب على المؤسسة أن تحدد سياستها بوضوح. ويجب أن تشكل هذه المهمة -المحددة جيداً- الأساس والإطار المرجعي لكافة أنشطة المؤسسة وخططها. على المؤسسة أن تلتزم بتوظيف مواردها البشرية والمالية بطريقة فاعلة وكفؤة لأجل تحقيق أهدافها المعلنة.

بشكل خاص تعمل المؤسسة على تحقيق الأمور التالية:

١. مجلس الإدارة: يجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يتفهم تماماً مهمة المؤسسة ويدعمها، وأن يتفهم دوره وصلاحياته في بناء المؤسسة وتطويرها.

٢. التقييم: يجب مراجعة وفحص مهمة وأنشطة المؤسسة على مستويين:

■ مراجعة مهمة المؤسسة بصفة دورية (كل سنتين أو ثلاث سنوات) للتأكد من أنها ما زالت ذات صلة. ومن بين المسائل التي يجب تقييمها: (أ) ما إذا كان قد تم إنجاز المهمة سواء بواسطة المؤسسة أو بواسطة كيان آخر ومن ثم النظر في جدوى استمرار المؤسسة بتكوينها الحالي (ب) ما إذا كان يتوجب تعديل المهمة لتعكس التغييرات الاجتماعية (ج) النظر فيما إذا كانت هنالك رغبة لدى المؤسسة في الاضطلاع بمهام جديدة قد تستوجب صياغة مهمة جديدة.

■ فحص أنشطة المؤسسة وتمحيصها بصفة دورية للتأكد من فاعليتها وكفاءتها وعلاقتها بمهمة المؤسسة وجدوى الاستمرار في البرامج أو تعديلها ومدى الحاجة لبرامج جديدة. ومن بين المسائل التي يجب تقييمها في هذا الصدد:

أ. ما إذا كانت الأنشطة متسقة مع المهمة الحالية للمؤسسة أو ما إذا كانت بحاجة للتعديل أو إيقافها وذلك على ضوء التغييرات التي تطرأ على المهمة

ب. مدى كفاءة وفاعلية البرامج في تحقيق أهداف المؤسسة

ج. النتائج التي يحصل عليها المستفيدون من البرامج

د. تكلفة البرنامج بالنسبة لنتائجه

هـ. ما إذا كان ينبغي تقديم خدمات جديدة. ويجب أن تكون عمليات التقييم منفتحة وأن تجرى بأمانة وتتضمن مشاركات من الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة.

٣. التوافق مع الأهداف: يجب أن تتسق النشاطات مع أهداف المؤسسة، فرسالة المؤسسة ومهمتها يجب أن تكونا أساساً للتخطيط الاستراتيجي وبرنامج عمل المؤسسة. ويجب أن تركز المؤسسة اهتمامها على التأكد من أن أهدافها قد تحققت أو هي قيد التحقق.

٤. الكفاءة والفعالية: يجب أن يعمل برنامج المؤسسة بكفاءة وفاعلية على تحقيق أهدافها المعلنة.

٥. التغذية الراجعة: على المؤسسة أن تسعى للحصول بصورة منتظمة على تغذية راجعة من المستفيدين من برامجها والأطراف ذات العلاقة.

٦. المهنية: يجب أن تمارس المؤسسة أعمالها بمهنية وأن تركز على مفهوم خدمة الآخرين.

## مبدأ رقم (١١) نزاهة المؤسسة

في كل نشاطات المؤسسة الأهلية، وتحديدًا في الاتصالات مع الجمهور، ستلتزم المؤسسات باحترام قيم المؤسسات الأخرى والمجموعات والأفراد وسياساتهم وان تعمل بكل جهد من اجل منع وجود إشكالات معهم، وحل أية إشكالات بروح من التسامح والانفتاح. إضافة إلى حفظ الملفات وتوثيق القرارات والمحافظة على امن المعلومات ووضع ضوابط لعدم إتلاف السجلات والالتزام بمبادئ حرية الوصول للمعلومات.

ستعارض المؤسسة ولن تكون طرفاً مشاركاً في الأفعال الخاطئة، الفساد، الرشوة، وأية تعاملات مالية غير صحيحة، كما ستلتزم المؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاربة هذه الأفعال.

تلتزم كل مؤسسة بتطوير نظامين إداري ومالي، تصادق عليهما الهيئات المرجعية بصورة موثقة، على أن يتضمننا:

- أ. سياسات و إجراءات التوظيف.
- ب. يجب إيجاد نظام توظيف واضح وشفاف، يشمل آلية إشغال الوظائف، والإعلان عنها، وتحديد شروط إشغال كل وظيفة، مع الالتزام بعدم التمييز السياسي، الطائفي، العائلي، أو حسب النوع الاجتماعي، إلا في إطار التمييز الايجابي لبعض الفئات وفق سياسة معلنة.
- ت. تحديد حد أدنى للرواتب ينسجم مع مستويات المعيشة، بما يكفل حداً أدنى من الشروط الإنسانية.
- ث. الإعلان عن سلم الرواتب وسائر الامتيازات الأخرى للموظفين، وضمن ذلك أية بدلات أو مكافآت، وعدم دفع أي بدلات مقابل استشارات أو أعمال تدريب يقوم بها موظفون من داخل المؤسسة.

## مبدأ رقم (١٢) حل الخلافات

يلتزم الموقعون على هذه المدونة باللجوء إلى الوساطة والتحكيم بالدرجة الأولى، لحل الخلافات فيما بين المؤسسات الأهلية المختلفة، أو داخل المؤسسة الواحدة، أو على صعيد مشاكل العمل.

ولهذه الغاية يشارك الموقعون في انتخاب لجنة تحكيم مهمتها تقبل الشكاوى والتوسط في حلها، وفق نظام خاص يوضع لهذه الغاية، بما يحافظ على استقلالية كل مؤسسة ويحافظ على خصوصياتها.











