





	القبييم الأول:
	السياسات والتوجيهات المؤسساتية
10	مقدمة دراسة حالة: الجنس مقابل الغذاء: أسوأ أشكال الفساد
19	دراسه خاله: انجيس مهابل الغدار: استوا استكال الفساد غليل انخاطر
[]	حبين احاصر إدارة القيادة
<u> </u>	اردرة القيادة اشارات القيادة
5°	إسارت النظمة قيم المنظمة
50	مدونات السلوك
۲۷	توجيهات بشأن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية
59	سياسة قبول الهدايا
۳۱	مكتب الارشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم
۳۳	أليات التبليغ عن الفساد
۳۵	العقوبات والتحقيقات في حالات الفساد
۳۷	التأهب لمواجهة الحالات الطارئة
۳۷	تدريب الموظفين
٣٩	زيادة قدرات الموظفين
٤١	إجراءات المرحلة السابقة لتدفق الإمدادات
٤٣	الانظمة الداخلية وضبط الجودة
<u>٤</u> ٣	الامتثال
٤٥	أنظمة متابعة الموارد
٤٧	الاجراءات الطارئة الخاصة
<u> </u>	معايير على مستوى الصناعة
۵۱	الرقابة والتقييم
00	الندقيق الشفافية والساءلة
۵۵	الشفاقية والساءلة الشفافية
ΔΥ	السفافية المساولة أمام المستفيدين
۵۹	المانحون المانحون
7)	الحكومة
٦٣	 المجتمع المدني المحلي
10	
17	التعامل مع البيئة الخارجية
1V	التنسيق بين المنظمات
19	استراتيجيات الإعلام والاتصال
V1	بناء إستراتيجية شاملة لكافحة الفساد

	ـم الثاني:
	لائف دعم البرنامج
٧٤	and the same of th
٧٥	ة حالة: الضوابط المالية بما يتجاوز «التحقق من الوثائق»
٧٥	ة حالة: الاستفادة من العبر التي تم استقاؤها من التجربة في إقليم (آتشي)
<b>V</b> 1	سلسلة الامدادات
<b>V</b> 1	لشتريات
٧٦	لتلاعب في مواصفات المناقصة/وثائق العطاء
٧٨	لتلاعب بالعطاءات. والمعلومات السرية الداخلية
۸٠	لتحيز في التأهل المسبق للمورد
۸۲	لتلاعب في تقييم العطاءات. وفي منح العقود وتنفيذها
۸٤	لتوريد الإضافي
۸٦	وريد سلع أو خدمات دون العابير المطلوبة

۸۸	خفل			
۸۸	الدفع للحصول على موارد المعونة. أو الوصول إلى المستفيدين			
۹.	التبديل أثناء النقل			
٩٢	تزوير وثائق الخزون			
٩٤	التبديل أثناء التخزين			
91	إدارة الأصول			
91	الاستخدام الشخصي غير المرخص للمركبات			
٩٨	الفساد في أعمال إصلاح المركبات وصيانتها			
	تبديل الوقود			
1 - 5	وارد البشرية			
١٠٢	التحيز في التوظيف أو النقل أو الأشراف أو الترقية			
١٠٤	جَاوِز أنظمَه الموارد البشرية في الحالات الطارئة			
1.1	تضارب المصالح			
1.4	ابتزاز وتخويف واكراه الموظفين			
11.	السلوكيات المشجعة على الفساد			
115	الشؤون المالية			
115	التصرف في موقف يتطلب استخدام السيولة «النقدية»			
112	مسائل متعلقة بالبرامج المعتمدة على السيولة النقدية			
111	الاختلاس والاحتيال المالي			
11A	الحاسبة غير السليمة			
15.	الفواتير أو الإيصالات الزائفة أو المبالغة			
155	التلاعب بعمليات التدقيق			
١٢٤	الغش والاحتيال في جداول الرواتب والمطالبات			
111	تقديم الدفعات للحصول على التصاريح الحلية. أو للوصول إلى الخدمات العامة			

#### القسم الثالث: الفساد من خلال دورة البرنامج 159 دراسة حالة: سدّ الثغرات في المعونات الغذائية من خلال خسين عملية المراقبة والتقييم (M&E) 171 تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد مارسة التحيّز في خديد موقع المشروع. أو في تخصيص الموارد المبالغة أو التحريف في الاحتياجات. والتكاليف وأعداد المستفيدين الشركاء والوسطاء الحليون التلاعب في اختيار الوكالات الحلية الشريكة الرصد غير الفعال من جانب الطرف الشريك خيز لجان الإغاثة الحلية ١٣٥ 150 حجب المعونات من قبل «الحارس» 127 استهداف المستفيدين وتسجيلهم التحيز في معايير الاستهداف . الإدراج أو الإقصاء الفاسد للمستفيدين التسجيلات المتعددة أو «الوهمية» 129 التوزيع وما بعده ربع وبحب .... تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه خويل الموارد أثناء التوزيع 129 فرض الضرائب أو المصادرة بعد عملية التوزيع مراقبة وتقييم البرنامج التقارير الزائفة. أو المبالغة أو غير الكتملة 100 عدم الإبلاغ عن الفساد السلع المعونات الغذائية الهدايا العينية 109

### قائمة الصطلحات فائمة الصطلحات اللاحق





### استهلال

لقد انضمت الوكالات المحددة أدناه, للعمل مع منظمة الشفافية الدولية, من أجل المساعدة في تناول مخاطر الفساد, التي يحتمل أن تطال العمليات الإنسانية, وتؤثر عليها, كما قد تعمل على تقويض المهمة الإنسانية. لقد قمنا بهذا العمل, من منطلق إيماننا بأن منع الفساد, يستحق إيلاء الاهتمام الاستراتيجي, وأن خليل مخاطر الفساد, وتبادل المعلومات, والنقاش المفتوح والعمل المنسق, تعد أفضل السبل إلى تطبيق سياسات عدم التسامح تجاه الفساد في العمل الإنساني, والتي يتم اتباعها في وكالاتنا.

وتعد معالجة الفساد عنصراً مكملاً في المساءلة الإنسانية، وضمان الجودة والإدارة الجيدة. ونحن نرحب بهذا الكتيب، باعتباره لائحة شاملة لأدوات المارسات الفضلى. والتي قد تساعد كلاً من المدراء والموظفين، على حد سواء، العاملين في جميع الوكالات الإنسانية، على تحديد مخاطر الفساد، ومنعها، أو علاجها، حين مواجهتها في الاستجابات الإنسانية.

إن وكالاتنا تعمل. فعلاً. على إدراج بعض تلك الأدوات ضمن سياساتها. ونظمها وإجراءاتها القائمة. وسوف نستمر في العمل الرامي إلى دعم الترويج لكتيب منظمة الشفافية الدولية, وتحديثه. وتحسينه. إذ لا بد من أن يكون هذا الكتيب وثيقة حيّة، تتطور عند ظهور مخاطر الفساد الجديدة. والسبل الجديدة للتصدي لها.

















### تقديم

لطالما اعتقدت منظمة الشفافية الدولية أن أكثر آثار الفساد ضرراً وتدميراً تكمن في خويل الموارد الأساسية أو تبديلها. بحيث لا يتم حقيق الفائدة المرجوة منها للشعوب الفقيرة. وبمثل ظهور حالات الفساد والممارسات الفاسدة في تسيير عمليات المساعدات الإنسانية أكثر أشكال هذا التحويل فظاعة. حيث يتم في هذه الحالة حرمان الأشخاص الأكثر فقراً. والأكثر عرضة للاستضعاف، وضحايا الكوارث الطبيعية والصراعات الأهلية. من تلقي تلك المساعدات، والحصول على الموارد الأساسية. التي من شأنها إنقاذ حياتهم. إن المساعدات الإنسانية تهدف إلى إنقاذ الأرواح، وتخفيف معاناة الشعوب في أوقات الأزمات. ومع ذلك، فإن هذه الطموحات النبيلة لا تشكل حصانة للاستجابات الطارئة ضد سوء الاستعمال الفاسد لقد كانت هناك أمثلة عديدة على الفساد. خلال الاستجابة الإنسانية واسعة النطاق لكارثة تسونامي الكبيرة. وكذلك أمثلة على التحويل الكبير لموارد المعونة. الذي تم الإبلاغ عنه مؤخراً، في كل من أفغانستان، والعراق، وليبيريا والصومال.

واستجابة لهذا الشاغل, فقد عملت منظمة الشفافية الدولية على إطلاق برنامج, في العام ٢٠٠٥، بهدف تشخيص مخاطر الفساد, التي تطال, على وجه الخصوص, العمليات الإنسانية, ولوضع مجموعة من الممارسات الفضلى, الرامية إلى الحد من تلك الخاطر. وقد تكللت المرحلة الأولى من التشخيص, في نشر تقرير حول تعيين مخاطر الفساد في العمل الإنساني, وذلك في العام ٢٠٠١.

أما المرحلة الثانية. أو مرحلة البحث. فقدتم تنفيذها من قبل فريق مشترك من مركز (فينستين) الدولي (FIC). في جامعة (توفتس). ومجموعة السياسات الإنسانية (HPG) التابعة لمعهد التنمية لما وراء البحار. ومنظمة الشفافية الدولية (TI). وقد تمثل الهدف من وراء إجراء هذا البحث. الذي تم تنفيذه خلال العامين ٢٠٠٧- ٨٠٠، بالشراكة مع سبعة من المنظمات الإنسانية غير الحكومية الدولية. في تطوير قاعدة الأدلة لهذا الكتيب. من خلال إجراء المقابلات مع مدراء تلك الوكالات، والطواقم العاملة فيها. في مقراتها الرئيسية. وأيضاً في المكاتب الميدانية التابعة لكل منها. وقد تم عرض النتائج والتوصيات التي خلص إليها البحث، في منع الفساد في المساعدات الإنسانية: التقرير النهائي للبحث. والذي تم نشره في العام ٢٠٠٨.

بالإضافة إلى ذلك. فقد كلفت منظمة الشفافية الدولية مجموعة السياسات الإنسانية (HPG) بإجراء دراستي حالة لتصورات متلقي المساعدات المتعلقة بالفساد. ليكون ذلك مكملاً للبحث المذكور أعلاه. واللتين تم نشرهما أيضاً في العام ٢٠٠٨. كما عمل طاقم منظمة الشفافية الدولية أيضاً على البحث في مصادر أخرى من الجتمع الإنساني. وأيضاً من القطاعات الأخرى. حول الممارسات الفضلي. فيما يتعلق بمحاربة الفساد.

وكلنا أمل أن يخدم دليل الجيب هذا كمرجع توجيهي وداعم. للعديد من الأشخاص العاملين في القطاع الإنساني، والذين يكرسون حياتهم في العمل من أجل الحد من معاناة الأشخاص الأكثر ضعفاً. إن هذا الدليل مكرس لعمل أولئك الأشخاص. وقدرتهم على التكيف، والشجاعة التي يبدونها في دعم أولئك الأكثر احتياجاً: ضحايا الكوارث الطبيعية والصراعات الأهلية.

(كريستيان بورتمان) مدير البرامج العالمية منظمة الشفافية الدولية



### شكر وتقدير

لقد تم تصميم هذا الكتيب، والبحث فيه، وكتابته، من قبل (روزلين هيز)، و(ماري-لويس آليندورف) و (ستیفانی دیبیری).

وترغب مؤلفات هذا الكِتيب بالإعراب عن تقديرهن للعديد من الأشخاص، الذين جعلوا من عملية تطوير هذا الكتيب أمراً مكناً. أولاً. وقبل كل شيئ فقد تم تمويل برنامج منظمة الشفافية الدولية حول منع الفساء في المساعدات الإنسانية، بما يتضمن تمويل إعداد هذا الكتيب، من خلال التمويل السخى. المقدم من قبل الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا- SIDA) - (بير بايمان). (غونيللا بيترسون) و(يلفا بلونديل)؛ والوكالة الكندية للتنمية الدولية (سيدا- CIDA) - (آنار مامداني)؛ ووزارة التنمية الألمانية (BMZ) - (مانون غايسلر). ودون التزامهم لتحسين قدرات القطاع. من أجل منع الفساد في العمليات الإنسانية، لما كان من الممكن لهذا الدليل أن يرى النور.

كما نود أن نقدم شكرنا الخاص إلى الوكالات الإنسانية الشريكة السبع. والتي أسهم الدعم والتعاون اللذين أظهرته تلك الوكالات - سواء على مستوى المقر. أو على المستوى الميداني - وعلى نحو كبير. فى خلق وظيفة لهذا الكتيب.

شكر خاص إلى كل من:

#### الاغاد اللوثرى العالمي

- رودلمار بوينو دو فاريا

  - بارى ليمان

- كريج كيبلز

#### مؤسسة إنقاذ الطفل في الولايات المتحدة الأمريكية

- روبرت جرامان
- كارولين لوفتاس
  - إينجرد ميلن
- كفين نوفوتنى

#### مؤسسة الرؤيا العالمية الدولية

- هاري دونيباخ
- لارس جوستايسون
  - طون فان زوبتن

#### منظمة «آكشن إيد»

- بيجاي كومار
- نیاز مرتضی
  - روجر ياتز

#### خدمات الإغاثة الكاثوليكية

- جايمسون ديفس
  - ريك أستريدج

#### منظمة "كير" الدولية

- <وك بيكر
- جون ديفيس
- أيمن مشنى

#### الإغاثة الإسلامية حول العالم

- ناماو الحسن ألولا
- وليم فان إيكيلين
- عطا الله فيتزجين

لقد استندت عملية وضع هذا الكتيب. وتطويره. إلى البحوث. التي تم إجراؤها بالشراكة مع مركز (فينستين) الدولي (FIC). في جامعة (تافتس) (بيتر ووكر. دان ماكسويل. تشييان شارباتكيه) ومجموعة السياسات الإنسانية (HPG) التابعة لمعهد التنمية الخارجية (بول هارفي. كيفين سافاج. سارا بايلي).

وقد عملت الطواقم العاملة في المنظمات التالية. أيضاً. على الإسهام في تطوير كتيب منظمة الشفافية الدولية حول منع الفساد في العمليات الإنسانية:

شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني (ALNAP)؛ الفريعة التنمية النرويجية)؛ معهد كريستيان ميكيلسن (CMI)؛ الفريق العامل المشترك بين الوكالات لمشروع التنمية النرويجية)؛ معهد كريستيان ميكيلسن (CMI)؛ الفريق العامل المشترك بين الوكالات لمشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ (ECB)؛ ومنظمة الشراكة الدولية في المساءلة (INSEAD)؛ والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال - إنسيد (INSEAD) (مركز الابتكار الاجتماعي، مجموعة البحوث الإنسانية)؛ ومجموعة KJAER وشبكة (KPMG وأجلس النرويجي لشؤون اللاجئين؛ ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ ومنظمة المالا والمجلس النرويجي لشؤون اللاجئين (SPHERE)؛ واللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية (SCHR)؛ والمفوضية العليا للأم المتحدة لمشؤون اللاجئين (UNOCHA)؛ واأوتشا- الأمانة العامة لهيئة الأم المتحدة الدول الضعيفة والمتأثرة الطوعية في التعاون في حالات الطوارئ (VOICE)؛ والانتعاش؛ نائب الرئيس للنزاهة؛ معهد البنك الدولي .

أما عدد الطواقم والمدراء لدى الأمانة العامة لمنظمة الشفافية الدولية. ممن أسهموا في إعداد هذا الكتيب. فهو كبير جداً لأن يتم ذكره هنا. ومع ذلك. فلا بد لنا من الإشارة. بوجه خاص. إلى متدربات المشروع (تاليا لا روزا إيرلادي). و(روكسانا بريساكارو). و (ريتا سونال بانخاتان) و(صوفيا سينغفريد). واللواتى كان دعمهن. الذي لم يعرف الكلل. للمؤلفات مفيداً للغاية.



### مقدمة

#### لاذا هذا الكتيب؟

جاءت فكرة هذا الكتيب نتيجة الاستجابة الإنسانية الهائلة لكارثة تسوناني الآسيوية عندما خلقت المستويات الهائلة من المصادر التي تعهد المجتمع الدولي بتوفيرها قلقاً متزايداً بشأن فرص جديدة للفساد. لذلك وضعت العديد من وكالات التنمية الدولية سياسات للوقاية من الفساد مصممة خصيصاً لبرامج التطوير والتنمية، لكن كان هنالك فجوة واضحة في سياسات الوقاية من الفساد في حالات الطوارئ. وبالاستناد إلى البحوث الشاملة داخل القطاع الإنساني وخارجه، إضافة إلى المعلومات التي وصلت من المجتمع الإنساني نفسه. يهدف هذا الكتيب إلى سدّ تلك الفجوة. وهو يقدم أيضاً قائمة تحتوي على أدوات المارسة الجيدة للوقاية من الفساد في العمليات الإنسانية والكشف عنه.

#### لن هذا الكتيب ؟

يستهدف هذا الكتيب في المقام الأول الإداريين وطاقم العمل في الوكالات الإنسانية سواء في المكاتب الرئيسية أو في الميدان. ويتحدث الكتيب مباشرة إلى الأشخاص الذين يعملون في الجبهة الأمامية لتقديم المعونة، إضافة إلى كبار الإداريين الذين يحددون الثقافة التنظيمية والقيم. لكن هذا لا يعني أن الكتيب لا يمت بصلة إلى آخرين من أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، يمكن للكتيب أن يساعد الجهات المانحة في تقييم صلابة برامج المؤسسة ومسؤوليتها. وكذلك مؤسسات المجتمع المدني الحملي والإعلام كي يخضعوا المؤسسات العاملة في نطاق عملها للمساءلة - إضافة إلى مساعدة أصحاب المصلحة على فهم التحديات التي تواجهها الجهات المعنية بتوفير المساعدة في حالات الطوارئ.

علاوة على ذلك, يهدف الكتاب إلى مساعدة الأشخاص الذين يعملون في القطاع الإنساني في تحديد والوقاية من مخاطر الفساد التي تواجهها مؤسساتهم أو دوائرهم, أو ضمن برنامج معين أو دور معين. من ناحية أخرى, لا يحاول الكتيب أن يضع معايير على مستوى الصناعة كاملة لمؤسسات الإغاثة في حالات الطوارئ, لكنه يضع وصفاً «لما يتوجب فعله» بغية التقليل من مخاطر الفساد, كما تقدم العديد من الوثائق المرجعية المرفقة تفاصيل فنية تصف «كيفية القيام بما يتوجب فعله». على سبيل المثال, يضع الكتيب توصيات بشأن الرقابة والتقييم على أنهما عنصران أساسيان في الوقاية من الفساد ضمن سياق محدد. لكنه لا يشكل بأي حال من الأحوال دليلاً لعمليات الرقابة والتقييم (على الرغم من وجود أمثلة مرفقة للرجوع إليها). ويبين الكتيب كيف يمكن لمدونة قواعد السلوك المساعدة في الحد من الفساد دون تقديم شرح حول كيفية كتابة مثل هذه المدونة (لكن يقدم الكتيب بعض في الأمثلة للإسترشاد بها).

#### كيف تستخدم الكتيب

لا نتوقع من الجميع أن يقرأ هذا الكتيب بأكمله حيث تشكل كل أداة أو وصف للممارسة الجيدة وثيقة قائمة بحد ذاتها, ولذا من السهل على القراء الرجوع إلى القسم الذي يرتأونه أكثر ملائمة لهم وذات صلة أقوى بعملهم. (ويعني هذا وجود تداخل لا مفر منه بين بعض الأدوات والمراجع). ويحتوي القسم أدناه على موجز لأهم التوصيات والتي تشكل أيضاً مبادئ تفيد جميع العاملين في مجال المساعدة الإنسانية. كما أوردنا أيضاً قائمة بالمعضلات التي تواجهها المؤسسات أثناء مكافحتها للفساد - ولا يوجد صيغة سحرية لحل تلك المعضلات لكن يساعد الوعي بهذه المعضلات طاقم العمل في إيجاد التوازن السليم عند إدارة مخاطر الفساد ضمن سياق معين.

يحتوي الكتيب على ثلاثة أقسام. يعالج القسم الأول السياسات العامة والإجراءات التي ستخلق سياق تنظيمي يعزز الشفافية والنزاهة, ويقاوم الفساد بشدة. أمّا القسم الثاني يتحدث عن مخاطر الفساد الحددة التي يواجهها العاملون في مهام الدعم الختلفة التي تشكل جزءًا أساسياً من أي برنامج للدعم الإنساني مثل إدارة سلسلة الإمدادات والتمويل. ويعالج القسم الثالث والأخير مخاطر الفساد التي من الأرجح أن يتم مواجهتها خلال المراحل الختلفة من دورة البرنامج ابتداءًا بتقييم الاحتياجات حتى مرحلة ما بعد توزيع نتائج الرقابة والتقييم.

يبدأ القسم الأول بالحديث عن كيفية إجراء خليل للمخاطر بهدف تقييم مخاطر الفساد التي قد يكون لها أسوأ الأثر على أهداف المؤسسة وإمكانية خقيقها. ويمكن كتابة هذه الخاطر في جدول اخطيط الخاطر) يبين بوضوح أي منها يتوجب التعامل معها أولاً وإعطاؤها الأولوية. وتقدم الأدوات المقابلة في الكتيب شرحاً عما يتوجب فعله بغية الوقاية من تلك الخاطر أو التخفيف منها. كم يبحث القسم الأول في القيم الأساسية والمواقف والسياسات العامة المحددة التي تشكل لبنات الوقاية من الفساد. قبل عرض الطريقة التي يمكن بها وضع تلك اللبنات معاً ضمن استراتيجية للكافحة الفساد مصممة خصيصاً لمؤسسة واحدة.

أمّا القسمان الثاني والثالث يعالجان مخاطر الفساد التي يواجهها العاملون في مهام الدعم الختلفة خلال مراحل عمليات الإغاثة الإنسانية. وتختلف هذه الخاطر باختلاف السياق. لكنها تعتمد أيضاً على نوع ومرحلة حالة الطوارئ. ومدى جودة البرنامج. ومستويات الموارد المسندة له. ومن أجل إمكانية إجراء التقييم لخاطر الفساد المحتملة في أية مرحلة من مراحل البرنامج. ارتأينا أن نشمل خريطة مخاطر الفساد للحالات الإنسانية الطارئة التي وضعتها منظمة الشفافية الدولية والتي تحدد الخاطر الأكثر انتشاراً في أوقات مختلفة من دورة الاستجابة (أنظر الملحقات).

ونوصي القراء في هذا الكتيب التركيز على مجالات عملهم الرئيسية دون التقيد بها. كما سوف يساعد قراءة مقتطفات من الأقسام الثلاثة لهذا الكتيب في سد الفجوة التي توجد في كثير من الأحيان بين السياسات الناشئة عن المقرات التنظيمية وطريقة تنفيذ هذه السياسات في الميدان.

وقد تم نشر الكتيب في نسخة مطبوعة وقرص مدمج مدرج في الغلاف الخلفي للكتيب. وفيما تسمح النسخة المطبوعة للقارئ بإزالة الأدوات التي لها فائدة محددة بسهولة أو إضافة أية مواد أخرى ذات العلاقة. يوفر القرص المدمج وصولاً إلكترونياً سهلاً عبر الروابط المتشعبة ليس فقط لأقسام الكتيب الختلفة ذات العلاقة بل أيضاً لمواد مرجعية إضافية. وعلى الرغم من عدم وجود خارطة طريق موضوعة مسبقاً. سوف تخدم هذه الروابط في التصفح بين الأقسام المرتبطة بعضها ببعض. وتشير العبارات أو الكلمات لأي أداة تم تسليط الضوء عليها بلون آخر في النسخة المطبوعة إلى أن قسماً فرعياً آخراً من الكتيب أو أداة محددة تقدم التوجيهات حول تلك المسألة.

من الواضح أن القسم الأول سينال استحسان مدراء الشركات الذين يحددون السياسات العامة مثل القيم التنظيمية ومدونات السلوك. من ناحية أخرى. يرتبط القسم الأول ارتباطاً وثيقاً بالمهام الذي يقوم بها قادة الفرق في الميدان ويمكن لها أن تؤثر في أداء الفريق.

وقد يكون القسمان الثاني والثالث أكثر ملائمة وارتباطاً بأفراد طاقم العمل الميداني، ولكن يحتاج أيضاً المدراء في المقرات الرئيسية إلى أن يكونوا على وعي بتحديات الفساد التي يواجهها أفراد طاقم العمل الميداني والأدوات التي يكن أن تساعد في التعامل مع مخاطر الفساد في أدوارهم الخاصة. ولأقسام الكتيب المتعلقة بوظائف محددة - مثل التوريد أو إدارة الأصول - علاقة تتجاوز تخصص الممارسين المختصين. مثلاً. يحتاج مدير البرنامج أن يعرف مخاطر الفساد التي يواجهها موظفو اللوجستيات الذين يعملون معه. ويتوجب أن يعرف جميع المدراء بغض النظر عن تخصصهم كيفية الوقاية من الإساءة الجنسية والاحتيال المالي ومارسات الفساد المرتبطة بالموارد البشرية. وكذلك الأمر. يتوجب على جميع الموظفون.

ويحتوي الكتاب بمجمله على توجيهات حول ما يتوجب البحث عنه من أجل الكشف عن الفساد وكيفية وضع آليات داخل المؤسسة بهدف الوقاية من الفساد واختبارها. وفي نهاية المطاف, وبسبب خصوصية كل وظيفة وكل سياق. نأمل أن يتمكن القراء من وضع جدول بمخاطر الفساد الملائمة ضمن السياق الذي يعملون فيه, مع الرجوع إلى الأقسام المقابلة في هذا الكتيب وقراءتها.

#### ما هو الفساد؟ وما هي أهميته؟

يختلف الناس في مفهومهم للفساد بشكل كبير داخل وعبر الثقافات الختلفة. والبعض يضع تعريفاً ضيقاً للفساد يقتصر على الاحتيال والاختلاس. وما هو فاسد في بعض الثقافات (مثل محاباة الأقارب) قد يعتبر مقبولاً تماماً في ثقافات أخرى. وتعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد على النحو التالى: «إساءة استخدام االسلطة الموكلة لتحقيق ربح خاص».

و يشمل هذا التعريف الفساد المالي مثل الاحتيال و الرشوة والابتزاز و الأتاوة, لكنه أيضاً يتضمن أشكالاً من الفساد غير المالي مثل التلاعب بالمساعدات الإنسانية و خويلها إلى جماعات غير مستهدفة, وتوزيع موارد الإغاثة مقابل الحصول على المتعة الجنسية, و المعاملة التفضيلية لأفراد العائلة أو الأصدقاء في عمليات التوظيف أو الإغاثة (محاباة الأقارب والحسوبية), و إكراه أو تخويف أفراد طاقم العمل أو المستفيدين كي يغضوا الطرف عن أو يشاركوا في الفساد.

و كلمة «خاص» في التعريف السابق هي نقيض المصلحة العامة. ولا يشير الربح الخاص إلى الأفراد فقط بل يشمل العائلات والمجتمعات أيضاً، و الجماعات الإثنية و الدينية و الإقليمية. و الأحزاب و المنظمات السياسية، و الشركات و المؤسسات المجتمعية و المهنية، و القادة العسكريين والميليشيات. ولا يكون الربح دائماً مادياً: قد تهدف إساءة استخدام السلطة إلى تعزيز السمعة الشخصية أو سمعة المؤسسة أو إلى تحقيق أغراض سياسية و اجتماعية. و هذا يعني أنه من الضروري التعرف على اللاعبين الختلفين الذين يستخدمون أنواع السلطة الختلفة ضمن الأزمات الإنسانية.

و يكمن أسوأ أنواع الفساد في خويل الموارد اللازمة لإنقاذ الأشخاص المتضررين نتيجة الكوارث الطبيعية أو الصراعات المدنية وحرمانهم منها. وليس من المستغرب أن يحدث هذا، إذ يتم تقديم الإغاثة في بيئات صعبة مليئة بالتحديات. ويمكن لضخ كميات كبيرة من الموارد في مجتمعات تعاني من اقتصاد فقير وتكون فيها المؤسسات قد تضررت أو دُمرت أن يؤدي إلى إحداث خلل في التوازنات و يزيد من فرص الفساد. و في كثير من الأحيان يصاحب التحديات التنظيمية الهائلة الناجّة عن توسيع نطاق وحجم برنامج الإغاثة ضغطاً كبيراً لتسليم الإغاثة بسرعة. وتعاني كثير من الدول التي خدث فيها حالات الطوارئ الإنسانية من مستويات مرتفعة من احتمالات حدوث الفساد قبل حالة الطوارئ ما القوية و شبكات الفساد المرتبطة بها إلى خويل مسار مواد الإغاثة لأهداف أخرى.

و يضر الفساد بمعنويات طاقم العمل و سمعة المؤسسة. و باختصار فإنه يقوض البعثات الإنسانية التي هي سبب وجود عمليات الإغاثة في حالات الطوارئ.

#### توصيات أساسية

- ببقى الفساد موضوع من الحرمات بين طاقم العمل داخل المؤسسات الإنسانية وهذا من شأنه أن يكبح فعالية كثير من الإجراءات مثل آليات التبليغ عن الفساد وخليل نظم الضبط والرقابة. وهنالك حاجة ماسة لمناقشة الفساد علناً مع التركيز على أن التعامل مع الفساد يختلف تماماً عن التغاضي عنه أو الافتراض ضمناً أنه صادر عن ضعف خاص في المؤسسة. على العكس من ذلك، فالنقاش المفتوح عن الفساد هو الطريقة المثلى للخروج بسياسات متينة للوقاية من الفساد المؤسدات ا
- من المهم أن نفهم أن إدراكنا لما يشكل فساداً يختلف باختلاف الثقافة التي ننتمي إليها وهو غالباً ما يقتصر على سوء الإدارة المالية ولاحتيال. ويعتقد الكثيرون أن الفساد غير المالي. مثل محاباة الأقارب والحسوبية. والاستغلال الجنسي. وخويل موارد الإغاثة إلى جماعات غير مستهدفة. لا يشكل مارسات فاسدة وحتى أن بعض الثقافات لا تنظر إلى هذه الممارسات على أنها فاسدة إطلاقاً. ولهذا وضع تعريف واضح ومحدد لما يشكل فساداً أمر في غاية الأهمية للوقاية من الفساد.
  - دمج خليل مخاطر الفساد والبيئة السياسية ضمن حالة التأهب لمواجهة الحالات الطارئة أمر
     حيوي لاستباق الفساد والوقاية منه.
  - يتوجب أن يشكل التعامل مع مخاطر الفساد جزءًا لا يتجزأ من ضمان الجودة والمساءلة واستراتيجيات الإدارة الجيدة, وهو ليس قضية هامشية يتم التعامل معها على حدة. ويتوجب تضمينها في برامج تدريب طاقم العمل.
- فصل الواجبات (خاصة ضمن الفرق المالية) واتخاذ القرارات بواسطة لجنة واحدة (أو على الأقل بواسطة أكثر من شخص واحد) في قضايا متعددة مثل التوظيف واختيار الشركاء والموردين أمران هامان لمنع أي فرد من ارتكاب الفساد.
- تردع عملية الرقابة في الموقع الفساد وتكشفه. لكن غالباً ما تعاني عملية الرقابة من قلة الموارد البشرية والمالية. لذا, ومن أجل نتائج جيدة للوقاية من الفساد ومكافحته, يتوجب زيادة عدد أفراد الطاقم العاملين في الرقابة والتقييم وتوفير التمويل المناسب لذلك. كما أن الرقابة المستقلة التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني تشكل وسيلة جيدة للكشف عن الفساد وردعه.
  - من أجل الوصول إلى درجة عالية وفاعلة من الرقابة والمساءلة الحقيقية يتوجب توفير المعلومات إلى الحكومات المحلية والمجتمعات ومؤسسات المجتمع المدني بشفافية لا متناهية.
- يمكن للمبادرات الأخيرة نحو زيادة مساءلة الجهات التي تتسلم مواد الإغاثة (المساءلة نحو الأسفل) أن تمكن المستفيدين من الإبلاغ عن الفساد. لكن قد تعيق هيكليات السلطة الحلية والموانع الاجتماعية ذلك. ويتوجب التأكد من توفير نظم للتعامل مع الشكاوى تتمتع بخصوصية و تتناسق مع الثقافة الحلية و أن تضم سياسات الإبلاغ عن الفساد التي تسمح لطاقم العمل و المستفيدين أن يبلغوا عن الفساد بحرية.
- تعي كثير من الوكالات الإنسانية مخاطر الفساد ولذلك قامت بتطوير سياسات ومارسات للوقاية منه ومنعه. ويتوجب على الجتمع الإنساني مشاركة المعلومات بشأن تلك الممارسات بشكل منهج والتعامل مع هذه المشكلة بشكل مشترك.

#### الفساد والعمليات الإنسانية: المعضلات

لا يوجد صيغة سحرية للقضاء على الفساد. فقد أظهرت البحوث الميدانية التي أجريناها العديد من المعضلات والمفاضلات التي يجب التنبه لها عند وضع سياسات لمكافحة الفساد. ولا يوجد إجابة محددة لمعظم هذه المعضلات, لكن ما يهمنا في الأمر هو إيجاد التوازن الصحيح لكل سياق معين.

- مخاطر السبعة مقابل النقاش المفتوح: تتردد كثير من المنظمات الإنساني في الحديث عن الفساد علناً خوفاً من إلحاق الضرر بسمعة المنظمة والتأثير سلباً على قدرتها في الحصول على التمويل لا سيما بين الجمهور العام. وتعتقد هذه المؤسسات (على نحو خاطئ) أن «عدم التسامح» مع الفساد يعني حتماً «عدم النقاش» فيه. وبالمثل، لا يتم الإفصاح عن الفساد بشفافية نظراً للخوف من العقوبات التي قد تفرضها الجهات المانحة. ومع ذلك لا يعني الاعتراف علناً باحتمال حدوث مخاطر الفساد ضمن عمليات الإغاثة الإنسانية داخل البيئات المليئة بالتحديات التغاضي عنها. بل على العكس من ذلك, يضع ذلك أساساً لصياغة استراتيجيات استباقية للوقاية من مخاطر الفساد ومنع حدوثها. ويؤدي النهج الشفاف والاستباقي للإبلاغ عن الفساد والتحدث عنه إلى الوصول إلى استراتيجيات متينة لمكافحة الفساد التي من شأنها أن تقوي المصداقية التنظيمية وتستبق الفضائح الإعلامية وتطمئن الجهات المانحة.
  - ضوابط كثيرة مقابل ضوابط قليلة: يكن للضوابط الكثيرة أو الضوابط الصارمة شل النظام أو التسبب في ججاهل طاقم العمل للضوابط كاملة. من ناحية أخرى. تفتح الضوابط القليلة أو الضعيفة الباب أمام الفساد. ويختلف التوازن الصحيح حسب قوة المؤسسات المشاركة وقدرة طاقم العمل على التنفيذ.
  - الضرورة العاجلة مقابل الحذر: يقال كثيراً أن الحاجة للتحرك بسرعة من أجل إنقاذ الحياة يعيق وضع نهج منظم ومتين للوقاية من الفساد لا سيما في المراحل الأولى من الاستجابة إلى الكوارث أو في سياقات لا تتمتع بالأمن لكن مؤقتاً. وخلال مرحلتي الانتعاش وإعادة التأهيل أو ضمن سياق ما بعد الصراع، من الضروري وضع نظم ملائمة واستيعاب طاقم العمل ووضع الضوابط حتى لو استغرق ذلك قليلاً من الوقت الإضافي.
- ضغوط الإنفاق مقابل وضع الأمور في نصابها الصحيح: في حالة الطوارئ الخطيرة يمكن أن تضع الجهات المانحة ووسائل الإعلام ضغطاً كبيراً للتحرك والاستجابة السريعة. ومع ذلك, قد يؤدي المعدل المرتفع لحرق الأموال إلى خلق نظم ضعيفة وإشراف سيء ويفسح الجال للفساد. ومن أجل الوقاية من ذلك, يجدر تطوير «زيادة القدرات» كجزء من التأهب لمواجهة حالات الطوارئ حتى يتمكن كبار أفراد طاقم العمل (خاصة في المالية والتوريد والموارد البشرية) من وضع نظم وإجراءات لكبح الفساد منذ بداية الاستجابة والتعامل مع حالة الطوارئ.
- التمكين الحلي مقابل توحيد الإجراءات والضوابط: يتوجب على الاستجابات الإنسانية أن تدعم دائماً الجهود التي تبذلها الجمعات المنكوبة من أجل الانتعاش بعد الكارثة بدلاً من التعامل معها على أنها ضحايا سلبيين يجب مساعدتها. يعتبر التمكين الحلي (بما في ذلك الجمعات المتلقية) والشراكات من الاستراتيجيات متوسطة المدى الملائمة، لكن دون فهم عميق لهيكليات السلطة الحلية والجماعات المؤثرة. ويمكن لتمكين النخبة الحلية تشويه التوزيع العادل للمساعدات وإتاحة الفرصة للفساد. وفي حين أن تكيف البرامج لتلائم البيئة الحلية مفيد جداً. إلا أن الوكالات ختاج أيضاً للحفاظ على سياسات وإجراءات موحدة تتماشى والمعايير الدولية وتسمح بتقديم التقارير المقارنة عبر العمليات الختلفة.
- أخطاء الاستهداف من أجل الإدراج أو الإقصاء: عندما تكون موارد الإغاثة محدودة (وهذه هي الحالة غالباً). على منظمات المساعدات الإنسانية خقيق التوازن بين إدراج أو شمل الجماعات غير المستهدفة نتيجة التلاعب في معايير الاستهداف والتسجيل. وإقصاء أو استثناء الجماعات التي كان ينبغي أن تستهدف. وقد تختلف التعريفات بين المنظمات والجمعات المتضررة بشأن من يجب أن يتأهل للمساعدة الإنسانية. ومن المهم نقل رسالة واضحة إلى الجمعات مفادها أن إدراج أو شمل الجماعات غير المستهدفة يؤدي عامة إلى إقصاء أو استثناء المستفيدين المحتاجين ولذا على المجتمعات المتضررة أن تكون حذرة بشأن عملية الإدراج الفاسدة. كمأ انه من المهم أن نفهم أن المجتمعات المتضرة قد تعيد توزيع مواد الإغاثة وفقاً إلى تصوراتهم الخاصة للضعف والإنصاف.

- الشفافية مقابل أمن طاقم العمل ومتلقي المساعدات الإنسانية: في حين ينبغي تشجيع
  الشفافية التي تعمل فيها المنظمات الإنسانية. تعني البيئات شديدة التقلب التي يتم فيها توزيع
  المساعدات الإنسانية أنه من المهم الاعتراف بأن المعلومات العامة حول قيمة الموارد ونقلها قد
  تعرض أمن الطاقم والمستفيدين للخطر لا سيما ضمن سياقات الصراع. وفي هذه الحالات تعطى
  الأولوية للأمن.
- مشاركة المعلومات مقابل قضايا المسؤولية القانونية: يساعد التنسيق والاستجابات المشتركة بين المنظمات من التقليل من الفساد الداخلي والخارجي. ومع ذلك. يتطلب مثل هذا التنسيق مشاركة المعلومات مثل المعلومات حول أفراد طاقم العمل الذين تم إنهاء عقدهم بسبب الفساد أو بشأن الموردين الفاسدين. وقد تمنع قوانين العمل والمسؤولية في الدول المتضررة المنظمات من مشاركة المعلومات بشكل رسمي. ولذا على المدراء استخدام وسائل أو قنوات اتصال غير رسمية.

على الرغم من الحاجة إلى التفاوض بشأن هذه المعضلات والمفاضلات. يشكل التعامل مع الفساد عنصراً هاماً في خسين جودة الاستجابات الإنسانية وفعاليتها ومساءلتها. وفقط عندما يتولى المجتمع الإنساني مهمة مكافحة الفساد يكن التقليل من مخاطر الفساد. وسوف تصل جميع المساعدات الإنسانية إلى المجتمعات المتضررة. وقد تم وضع هذا الكتيب كي يكون وثيقة حية يتم خسينها وخديثها. ولذا نرحب بملاحظاتكم وآرائكم حول فعالية التوصيات التي يقدمها الكتيب. كما نرجب باقتراحاتكم إضافة أو خديث الإجراءات والسياسات التي تساعد على مكافحة الفساد. نرجو التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني التالي: humanitarianassistance@transparency.org



# الختصرات

UNICEF	United Nations Children's Fund	(اليونيسيف) صندوق الأمم المتحدة للطفولة	UNJLC	United Nations Joint Logistics Centre	مركز الأم المتحدة المشترك للوجستيات
EU	European Union	الإخاد الأوروبي	GIACC	Global Infrastructure Anti-Corruption	 المركز العالى لكافحة الفساد في
			diAOO	Centre	المركز الغالمي المحافظة الشعداد في قطاع البنية التحتية
IFRO	International Federation of Red Cross	الإخّاد الدولي لجمعيات الصليب بأ بيرين	U٤		
	and Red Crescent Societies	الأحمر والهلال الأحمر		Utstein Anti-Corruption Resource Centre	مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد
LWF	Lutheran World Federation	الإخاد اللوثري العالمي	FIC	Feinstein International Centre	مركز فاينشتاين الدولي
FME	Financial Management for Emergencies	الإدارة المالية للطوارئ	DARA	Development Assistance Research	المساعدة الإنمائية للبحوث
MANGO	Management Accounting for Non-	الإدارة المالية للمنظمات غير		Associate	
	Governmental Organisations	الحكومية	ECB	Emergency Capacity Building Project	مشروع بناء القدرات في حالات
SEA	Sexual exploitation and abuse	الإعتداء والاستغلال الجنسى			الطوارئ
			INSEAD	Institute Européen d'Administration des	المعهد الأوروبى لإدارة الأعمال
IR	Islamic Relief	الإغاثة الإسلامية		Affaires	0 1 1 7 7 9 333 1 8 1
Rapid	Research and Policy in Development	البحوث والسياسات في مجال	ODI	Overseas Development Institute	1 Mal (1.7 val)
		التنمية			معهد التنمية لما وراء البحار
WFP	World Food Programme	برنامج الأغذية العالمي (برنامج تابع	СМІ	Christian Michelsen Institute	معهد كريستان ميكلسين
	(UN)	لمنظمة الأمم المتحدة)	UNHCR	United Nations High Commission for	المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون
UNDF	United Nations Development Programme	برنامج الأم المتحدة الإنمائي		Refugees	اللاجئين
	<del>-</del>		HQ	Headquarters	المقر الرئيس
PATH	Program for Appropriate Technology in	برنامج التكنولوجيا الملائمة في ''	OCHA	United Nations Office for the Coordination	
	neailli	الصحه	ОСПА	of Humanitarian Affairs	مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية-اوتشا (الأمانة العامة
EBRD	European Bank for Reconstruction and	البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير		(UN Secretariat)	ام بسانية - اونسا (الممانة العامة لهيئة الأم المتحدة)
	Development				
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition	التحالف العالمي لتحسين التغذية	UNOPS	United Nations Office for Project Services	مكتب الأم المتحدة لخدمات المشاريع
CDA	The Collaborative for Development	تعاونية العمل الإنمائي	ECHO	European Commission Humanitarian	مكتب المفوضية الأوروبية
	Action Inc	9 , 0 , 13		Aid Office	للمساعدات الإنسانية
CARE	Cooperative for Assistance and Relief	(< à 351àVI, 3, al 11 3 3, la 3	IBLF	The International Business Leaders	المنتدى الدولى لقادة الأعمال
OAITE	Everywhere	تعاونية المساعدة والإغاثة في كـل م.ك.		Forum	• • •
			IAF	International Accreditation Forum	المنتدى الدولي للاعتماد
AERDO	Association of Evangelical Relief and	جمعية الإغاثة والتنمية الإنجيلية			
	Development		GHD	Good Humanitarian Donor ship	المنح الإنسانية السليمة
CRS	Catholic Relief Services	خدمات الإغاثة الكاثوليكية	VOICE	Voluntary Organisations in Cooperation	المنظمات التطوعية للتعاون في
FTS	Financial Tracking Service	خدمة المتابعة المالية		in Emergencies	حالات الطوارئ
UNIS	United Nations Information Service		AA	Action Aid	منظمة "اكشن ايد"
		دائرة الأم المتحدة للإعلام	FAO	Food and Agriculture Organisation	منظمة الأغذية والزراعة-فاو
WANGO	World Association of Non-Governmental	الرابطة الدولية للمنظمات غير	IAO	(UN)	منطمة تابعة للأم المتحدة)
	Organisations	الحكومية			
M&E	Monitoring and evaluation	الرقابة والتقييم	PVO	Private Voluntary Organization	منظمة التطوع الخاص
NF	Non-food item	السلع غير الغذائية	OECD	Organisation for Economic Co-Operation	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
ALNAF				and Development	
ALNAF	Active Learning Network for Accountability and Performance	شبكة التعلم النشط للمساءلة ربل.	ISO	International Organization for	المنظمة الدولية للمعايير
		والأداء		Standardization	
INEE	Inter-Agency Network for Education in	الشبكة المشتركة لوكالات التعليم	WV	World Vision	منظمة الرؤيا العالمية
	Emergencies	في حالات الطوارئ	TI		منظمة الشفافية الدولية
HPN	Humanitarian Practice Network	شبكة الممارسات الإنسانية		Transparency International	
IDF	Internally displaced person	شخص مرشد داخلیاً	WHO	World Health Organisation	منظمة الصحة العالمية (وكالة
HAP	Humanitarian Accountability Partnership	شراكة المساءلة الإنسانية		(UN)	تابعة لمنظمة الأم المتحدة)
			INGO	International non-governmental	منظمة دولية غير حكومية
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي		organisation	
CAF	Consolidated Appeals Process	عملية النداءات الموحدة	NGO	Non-governmental organisation	منظمة غير حكومية
FfW	Food for Work	الغذاء مقابل العمل	HR	Human resources	
LTRT					الموارد البشرية
	Lanka Tsunami Response Team	فريق الاستجابة لكارثة تسونامي	HD	Centre for Humanitarian Dialogue	مؤسسة الحوار الإنساني
AID	All In Diary	كل شيء في مفكرة	SC	Save the Children	مؤسسة إنقاذ الطفل
SCHR	Steering Committee for Humanitarian	اللجنة التوجيهية للاستجابة	ALPS	Accountability Learning Planning System	نظام التخطيط والتعليم والمساءلة
	Response	الإنسانية	DREAMIS		
IASC	Inter-Agency Standing Committee	اللجنة الدائمة المشتركة بين	DREAMIS	Disaster Recovery and Mitigation Information System	نظام الحد من مخاطر الكوارث
	J. 1, 111 1 J. 1	الوكالات		momation dystem	والتعافي منها
ICAC	Independent Commission Against	اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد	CFW	Cash-for-work	النقد مقابل العمل
10/10	Corruption		GIK	Gifts in Kind	الهدايا العينية
107		The Mode of the State of	UN	United Nations	هبئة الأبم المتحدة
IAT	International Aid Transparency Initiative	مبادرة شفافية المساعدات الدولية 	BMZ	German Develop Ministry	
ACFID	Australian Council for International	الجلس الاسترالي للتنمية الدولية	DIVIZ	German Develop Ministry	الوزارة الاخّادية للتعاون الاقتصادي ١١٠٠٠ - ت
	Development				والتنمية
Interaction	The American Council for Voluntary	الجلس الأمريكي للعمل التطوعي	USAID	United States Agency for International	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
	International Action			Development	
DRC	Danish Refugee Council	الجلس الدنماركي للاجئين	SIDA	Swedish International Development	الوكالة السويدية للتنمية الدولية
ICVA	International Council of Voluntary	الجلس الدولي للوكالات التطوعية		Agency	(سیدا)
1044	Agencies	الجلس اندوني تتوحانت استعوميه	CIDA	Canadian International Development	الوكالة الكندية للتنمية الدولية
		A Nitt . s & t n . e te		Agency	
NDO	Norwegian Refugee Council	المجلس النرويجي لشؤون اللاجئين	TRACE	Transparent Agents and Contracting	وكلاء وجهات متعاقدة شفافة
NRC					U
NRC HPG	Humanitarian Policy Group	مجموعة السياسة الإنسانية		Entities	
		مجموعة السياسة الإنسانية  المرفق العالم للحد من الكوارث		Entities	







يعالج القسم الأول من الكتيب السياسات والإجراءات العامة التي سوف تعزز من الشفافية والنزاهة والمساءلة. ولا يتحدث هذا القسم عن مخاطر الفساد المحددة بل يقدم اللبنات الأساسية لخلق سياق تنظيمي مقاوم للفساد بشدة.

وقد وضعت كثير من المنظمات الإنسانية سياسات وإجراءات للوقاية من مخاطر الفساد أو تخفيفها على الرغم من أن هذا ليس هدفها الرئيسي. على سبيل المثال، لم يتم تصميم أو وضع قيم المنظمة أو برامج تدريب الطاقم وآليات التنسيق بين المنظمات خصيصاً لمكافحة الفساد. ولكن إن تم وضعها أو تعديلها مع أخذ الوقاية من الفساد بعين الاعتبار يمكنها أن تلعب دوراً أساسياً ضمن مجموعة من السياسات والتوجيهات التي تخفف من مخاطر الفساد. ويمكن بشكل خاص أن تكون أطر التأهب لمواجهة حالات الطوارئ وتدريب الطاقم والرقابة والتقييم والمساءلة في حال تم دمج الوقاية من الفساد من ضمنها.

وللسياسات والممارسات الأخرى. مثل قليل الخاطر ونداء التحذير وآليات التبليغ عن الفساد وتقديم الشكاوى ونظم تتبع الموارد وعمليات التحقيق بشأن الفساد. تأثير أكبر على الوقاية من الفساد وكشفه. لكن يتوجب تقييم هذا التأثير. وقد تكون هنالك حاجة إلى تقويته أو تعديله على أساس الدروس المتعلمة والخبرات التي يتشارك فيها المجتمع الإنساني.

ويوصي هذا القسم من الكتيب باستراتيجية ونهج شاملين للتعامل مع مخاطر الفساد ضمن العمليات الإنسانية. وهو يقدم توجيهات حول الاستخدام العملي لهذا النهج. مبتداً بتحليل الخاطر الذي سيضع هذا النهج ضمن الواقع التشغيلي للمؤسسة. ويتبعها القيم التي تدعمه والسياسات والآليات التي تضع أسس الوقاية من الفساد. وينتهي القسم الأول بالحديث عن كيفية وضع هذه السياسات معاً ضمن استراتيجية خاصة لمكافحة الفساد.

وينطوي هذا النهج الشامل على النظر إلى تخفيف الفساد على أنه قضية مركزية تتعلق بجودة وإدارة العمليات الإنسانية يتوجب إدخاله ضمن جداول الأعمال الاستراتيجية للمنظمات الإنسانية بدلاً من اعتباره مسألة هامشية.

## الجنس مقابل الغذاء: أسوأ أشكال الفساد

«إسمك غير وارد على القائمة... لقد ابتلع الكمبيوتر بطاقتك.» هذه إجابات شائعة, يقدمها العاملون في مجال المساعدات الإنسانية, من عملوا على حجب المساعدات عن اللاجئين في غرب إفريقيا, في العام ٢٠٠١. إلا إذا قام الأخيرون بتقديم الخدمات الجنسية. «من الصعب الهروب من فخ أولئك الأشخاص. إنهم يستخدمون الغذاء كطعم لحمل الشخص على ممارسة الجنس معهم.» حسبما ذكر أحد الأطفال اللاجئين.

إن مطالب من هذا القبيل يترتب عليها عواقب وخيمة: الحمل غير المرغوب فيه؛ والإجهاض: والأبوة المفردة (غالباً في سن المراهقة): والأطفال المهملين: وفيروس نقص المناعة البشرية المكتسبة (HIV). والأمراض المنقولة جنسياً: وفقدان فرص العمل والتعليم - ناهيك عن الصدمة النفسية. ونظراً للقضايا التي أثارتها التقارير الواردة حول الاستغلال الجنسي في كل من ليبيريا، وغينيا وسيراليون، فقد عملت مفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR). ومنظمة إنقاذ الطفولة في الملكة المتحدة (Save the Children UK). على تكليف فريق تقييم مشترك لإجراء التحقيق. وقد جاء التقرير الذي جرى نشره في شهر شباط/فبراير ٢٠٠١، بمثابة دعوة إلى توخي اليقظة والحذر. على نحو عاجل. وقد تضمن ذلك التقرير الادعاءات التي تم تقديمها ضد ٤٠ وكالة. و 17 فرداً، إلى جانب تقديم الأدلة. التي أشارت إلى حدوث استغلال جنسي على نطاق واسع انطوى غالباً على تورط العاملين المحلين في مجال المساعدات الإنسانية، الذين كانوا يتاجرون بالسلع غالباً على تورط العاملين المجنس مع الفتيات، اللواتي تقل أعمارهن عن الثمانية عشرة عاماً.

واستجابة لذلك. فقد تصرفت مفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين على وجه السرعة, عاملة على إرسال محققين مختصين ومستقلين. ودافعة نحو وضع خطة عمل منسقة, بهدف تقوية مدى الحماية التي يتم توفيرها للنساء والأطفال اللاجئين. كما تم تشكيل فريق مهام ما بين مختلف الوكالات, وتم تخصيص المزيد من المبالغ التمويلية الخاصة بمفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين. بغية تنفيذ التدابير التي أوصى بها التقرير. وقد تضمنت تلك التدابير زيادة مستوى الأمن في الخيمات؛ وزيادة عدد الموظفات العاملات, وتأمين آليات تقديم الشكاوى؛ وتنفيذ حملات التوعية والتثقيف حول الاستغلال الجنسي. وحول حقوق اللاجئين. واستحقاقاتهم: وحسين عمليات توزيع المساعدات. للحيلولة دون استخدام المساعدات لأغراض الاستغلال.

وقد عملت مفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين. وشركاؤها, في جميع أنحاء غرب إفريقيا, على تعزيز تدابير من هذا القبيل، مثل: العمل على تطوير معايير المساءلة الخاصة بكل بلد للمجتمع الإنساني ككل. وخسين مستوى التنسيق الميداني، بين وكالات المعونة. ومقر الأم المتحدة. ومستوياتها المختلفة، من أجل تحديد أفضل الممارسات، والعمل على تطبيقها. وقد تم تنفيذ حملات تثقيفية وجماعية للاجئين، على نطاق واسع. بما يشمل الكتيبات والملصقات التي يتم من خلالها توعية المستفيدين حول حقوقهم واستحقاقاتهم، فضلاً عن كيفية الإبلاغ عن حالات الإساءة والانتهاكات. كما تلقى الطاقم تدريب في مجال القضايا المتعلقة بالاستغلال الجنسي القائم على أساس النوع الاجتماعي، بما في ذلك، ضمان المشاركة المتكافئة للنساء والأطفال في الخيمات، في عملية صنع القرار.

أما على الصعيد العالمي، فقد عملت مفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين على وضع مدونة لقواعد السلوك. كما عملت على مراجعة المبادئ التوجيهية حول منع الاستغلال الجنسي. وأصدرت قائمة مرجعية ليتم استخدامها في عملية تصميم استراتيجيات الحماية. وقياس مستوى التقدم الذي تم إحرازه. وفي العام ٢٠٠١، أصدرت الأم المتحدة استراتيجية، حول مساعدة ضحايا الاستغلال الجنسي من قبل العاملين في الجال الإنساني. بما يشمل رعاية الأطفال الذين يولدون نتيجة للاعتداء الجنسي.

«أنا أنام في الغالب مع العاملين في المنظمات الأهلية: لا بد لي من إطعام أطفالي وإطعام نفسي.» هذا ما أفادت به إحدى النساء اللاجئات من ليبيريا, خلال التحقيق الذي تم إجراؤه. على نحو مشترك, من قبل مفوضية الأم المتحدة لشؤون اللاجئين. ومنظمة إنقاذ الطفولة. لقد أظهرت الأزمة في غرب إفريقيا, بأن اليقظة المستمرة. والتنسيق المستمر. ما بين مختلف الوكالات, إنما تعد من العوامل الأساسية، واللازمة من أجل حماية متلقي المعونة المستقبليين. من التعرض لمثل هذا الاستغلال المدمر.



# خليل المخاطر

#### أ. مكافحة الفساد

تختلف مخاطر الفساد باختلاف السياق خاصة الوضع المؤسساتي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي الحلي الذي تحدث فيه حالة الطوارئ. ومن خلال تخليل الخاطر بمكنك الحكم على احتمال تعرض استجابتك لحالة الطوارئ للفساد ونوع الفساد كي تتمكن من وضع آليات الوقاية في مكانها قبل حدوث الأزمة. وتعتمد الخاطر على نوع الحالة الطارئة والمرحلة التي تمربها. ومدى متانة برنامجك، وكمية الموارد الخصصة للتوزيع والإدارة. وعبر جمع المعلومات بطريقة منهجية عن طبيعة وأثر برنامجك على الفساد المحتمل وخليله، بمكنك رسم خارطة للمخاطر وتحديد أين تكمن التهديدات الكبرى. بعدها يمكنك وضع سياسات تنظيمية وتطوير برنامجك وفقاً إلى ذلك. كما يساعد وضع خارطة الفساد.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • إجعل من خليل الخاطر جزءًا لا يتجزأ من تخطيط البرنامج

أستخدم خارطة الخاطر من أجل إجراء خليل مبني على أسس واضحة، وقم بتحديد الأهداف الاستراتيجية والتهديدات المحتملة لتحقيقها وفقاً إلى الأثر الذي يمكن أن خدثه الخاطر على أهدافك واحتمال حدوثها. بعدها يمكن وضع تلك الخاطر في جدول (خارطة الخاطر) كي تتمكن من خديد أولويات الخاطر من أجل وضع استراتيجيات علاجية أو منظومة إصلاح شاملة. وقم بتقييم أثر الخاطر واحتمال حدوثها وقم أيضاً بوضع مخطط للتدخلات الطارئة وفقاً لذلك. ويتوجب على مخطط البرنامج أن يحتوي على مراجع واضحة للتقليل من مخاطر الفساد عبر آليات الضبط والتحكم الداخلية (مثل الرقابة والتقيم، عمليات التدقيق وفصل الواجبات، وآليات التبليغ عن الفساد وتقديم الشكاوي) وأيضاً عبر فهم الخاطر الخارجية والاستعداد لها مثل تلك الخاطر الناشئة عن السياق الاجتماعي والسياسي.

- قم بتدريب الطاقم حول تخطيط الخاطر وقم بمشاركة نتائج خليل الخاطر مع الآخرين يتوجب أن تشمل برامج تدريب الطاقم أساليب خليل الخاطر (مثل قوائم المرجعية، ترجيح الخاطر. وتخطيط الخاطر) بما في ذلك المسألة الخاصة بتحليل مخاطر الفساد. وقم بمشاركة المعلومات حول مخاطر الفساد وسياسات الوقاية منه عبر المنظمة التي تعمل فيها, وقم أيضاً بتوفير المعلومات عن آخر التطورات ودعوة الشركاء الحليين للمشاركة. تأكد من أن لدى طاقم العمل فهما واضحاً حول مخاطر الفساد التي تنطوي عليها برامج الدعم والإدارات التي تقوم بإعداد هذه البرامج. وقم بإعطاء طاقم العمل معلومات عامة حول كيفية التعامل مع الفساد وبتعيين مديراً كمالك لكل خطر من الخاطر يكون مسؤولاً عن تنسيق الاستجابة للخطر.
  - قم بتحليل البيئة الخارجية لخاطر الفساد

من المهم إجراء خليل البيئة الأوسع لخاطر الفساد. ويتطلب التعامل مع مخاطر الفساد فهماً للبيئة السياسية والاقتصادية الحلية وهيكليات السلطة التي تسيطر على الوصول إلى الموارد أو المستفيدين («الحارس»). واحذر عند التخطيط لاستجابتك لحالة الطوارئ من العوامل التي تقع خارج سيطرتك لكنها تؤثر على احتمال حدوث فساد يؤثر على برنامجك. وهذا يعطيك خليلاً للمخاطر ضمن سياق محدد.

#### · قم بمراجعة إجراءات إدارة الخاطر بشكل دورى

تفحص التطورات الرئيسية والخاطر الجديدة وقم بمراجعة استراتيجيات إدارة الخاطر بانتظام خلال تنفيذ البرنامج. هل تقلل هذه الاستراتيجيات من احتمال حدوث الخاطر وتقلل من أثرها في حال حدوثها؟ وقم بتعديل إجراءات إدارة الخاطر كلما دعت الضرورة لذلك وقم بشاركة خليل الخاطر والاستراتيجيات مع منظمات أخرى.

#### سوف ختاج إلى

- وظيفة داخلية بغية تطوير وتنسيق السياسات الإجمالية لإدارة الخاطر, إضافة إلى إدارة ونقل المعلومات المرتبطة بالخاطر.
- شبكة طاقم العمل من أجل تبادل المعرفة حول الخاطر وكيفية التقليل منها. وأيضاً من أجل جمع وحديث المعلومات ذات العلاقة.
  - ملتقيات جمع المؤسسات الختلفة بهدف مشاركة خليلات الخاطر واستراتيجيات التقليل من الخاطر.

#### التحديات

مستويات مختلفة من التحديات عبر المراحل الختلفة للبرنامج. على سبيل المثال. يمكن أن تكون الرقابة والتقييم فرصة للتغطية على الفساد. كما أنه يمكن النظر إلى اختتام البرنامج على أنه فرصة «للحصول على شيء إضافى».

### اللراجع

ألاخاد اللوثري العالمي. (ب.ت). بيان سياسة إدارة الكوارث. (وثيقة غير منشورة)

المرفق العالمي للحد من الكوارث والإنعاش. (ب.ت). الحد من تقييم مخاطر الكوارث والتمويل. واشنطن: البنك الدولي. (٢٧ . gfdrr.org نفصه ٢٠٠٩)

ايونز. بيتر. وآخرون. (٢٠٠١). قديد مخاطر الفساد في مجال العمل الإنساني. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. مركز اوتستين لمواد مكافحة الفساد. (www.transparency.org نوفمبر ٢٠٠٩)

برنامج الأم المتحدة الإنمائي . (٢٠٠١). التقييم القطري في مجال المساءلة والشفافية. نيويورك. (www.undp.org ، ديسمبر ٢٠٠٩)

تشين. ماري. (٢٠٠٩). خليل الاقتصاد السياسي لإصلاحات مكافحة الفساد. إجابة خبير مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميشيلسن. (no.www.u. ، ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩ )

جاكسون. ستيفن: كالثروب, سيوبهان. (۲۰۰۳). فهم البيئات المضطربة: أدوات التحليل للعناصر الإنسانية. منظمة الرؤيا العالمية. (v. www.conflictsensivity.org نوفمبر ۲۰۰۹)

ليفين. نيل: هارت, ليز. (٢٠٠١). قديد الفساد وسبل الإصلاح: إطار ومنهجية تقييم الفساد للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. العرض التقديمي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أمام البنك الدولي. (٢٠١ pdf.pdf.usaid.gov/pdf\_docs/PNADK (٢١)

مكتب الاستعلام التابع لمركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (ب,ت). أدوات خديد مخاطر الكوارث لاستخدامها في مشاريع التنمية. مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (no.www.u. ، ٩ ديسمبر ٢٠٠٩)

منظمة الاقتصاد الغذائي. وآخرون. (٢٠٠٨). خليل الاقتصاد المنزلي والطاقة. الصراع والتحليل السياسي في «دليل الممارسين لنهج الاقتصاد المنزلي». الفصل ٧: ص ص ١٤-١٩. (www.feg-consulting.com). ٩ ديسمبر ٢٠٠٩)

منظمة الشفافية الدولية. (ب.ت). خديد نظام النزاهة الوطني. (١٧ ، www.transparency.org ديسمبر ٢٠٠٩)

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٩). مؤشر تصورات الفساد ٢٠٠٩. ( www.transparency.org, ١٧ ديسمبر ٢٠٠٩)

ناش روبرت، وآخرون. (٢٠٠١). خديد السياق السياسي: الدليل الإرشادي لمنظمات الجنمع المدني. لندن: البحوث والسياسات في مجال التنمية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk \_ . نوفمبر ٢٠٠٩)



## إشارات القيادة

#### أ. مكافحة الفساد

يحتل كبار المدراء والقادة داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات مركزاً يكنهم من خلق بيئة لغير متسامحة مع الفساد. وهؤلاء يحددون كيفية النظر إلى الفساد داخل ثقافة المؤسسة: يشكل الفساد خدياً ينبغي التعامل معه والتغلب عليه بكبرياء، أو أنه يشكل مشكلة تبقى مستترة وغير معترف بها. ويمن لكلمات القادة وسياساتهم وأفعالهم أن تكسر الحرمات الضمنية التي خول دون الحديث عن الفساد. والتي يمكن للفساد أن يزدهر خلفها. وأن يعطي حوافز من شأنها أن تبني الثقة اللازمة لطاقم العمل وتشجعهم على الإبلاغ عن الفساد. كما تحدد القيادة ما إذا كان طاقم العمل مؤهلاً على حديد الفساد وقادراً على عمل ما هو ضروري بشأنه. ويمكن للتركيز الداخلي والخارجي على الفساد أن يرسخ سمعة المؤسسة باعتبارها خاضعة حقاً للمساءلة.

#### ب. إجراءات التنفيذ

- كسر الحرمات التي تمنع الحديث عن الفساد
- على المؤسسة أن تكون منفتحة بشأن الحديث عن الفساد على جميع المستويات. وعلى كبار المدراء بمارسة ما يبشرون به وأن يكونوا قدوة للغير عن طريق التحدث عن الفساد بصراحة والعمل على الوقاية منه. وعليهم اتخاذ الإجراءات اللازمة سريعاً عند تحديد بمارسات الفساد وبناء مزيد من الثقة بأن الفساد لا يمكن التسامح معه. ويتوجب على المدراء الإبقاء على زيادة التوعية حول الفساد ضمن جداول أعمالهم والتأكد من أن طاقم العمل على معرفة جيدة بمسؤولياتهم بما في ذلك الإبلاغ عن أعمال الفساد.
- التشديد على أن "عدم التسامح" لا يعني عدم التحدث أو عدم الإبلاغ عن الفساد
   لا جعل أفراد طاقم العمل يعتقدون أن سياسة عدم التسامح مع الفساد يعني أنه من غير
   المقبول الاعتراف بوجود الفساد. عليك بناء ثقافة منفتحة يمكن فيها نقل ما مفاده أن مخاطر
   الفساد تكون عالية داخل البيئات المليئة بالتحديات الإنسانية. وأن مؤسستك تريد تشجيع إجراء
   نقاش مفتوح حول الفساد كجزء من التزامها في التقليل من الفساد والوقاية منه.
- تضمين الوقاية من الفساد في جداول الأعمال الاستراتيجية ينبغي على الإدارة العليا أن خدد بوضوح أن التعامل مع مخاطر الفساد هو جزء من استراتيجية المؤسسة وليس فقط مسألة تستدعي اهتمام دائرة التدقيق الداخلي. وعلى القادة أن يبقوا هذه

المؤسسة وليس فقط مسألة تستدعي اهتمام دائرة التدقيق الداخلي. وعلى القادة أن يبقوا هذه القضية حية ويكرروا القول أن التعامل مع الفساد هو عملية مركزية وأساسية لتحسين جودة البرنامج ومساءلة المؤسسة.

#### خلق البيئة الملائمة للحديث عن الفساد

شجع المدراء على خلق بيئة منفتحة يكون فيها أفراد طاقم العمل مسؤولين عن أعمالهم ويشعرون أنهم قادرون على الإبلاغ عن مخاوفهم من الفساد. قم بتدريب القادة وتطويرهم خاصة القادة الذين يسمعون ويتمتعون بحساسية تجاه الآخرين وتجاه المواقف الختلفة ويكونوا نماذج شخصية للتميز في العمل في مكافحة الفساد.

#### • تنمية روح القيادة التي خفز وتثير التطلعات

وفر لأفراد طاقم العمل رؤية ملهمة لمستقبل خال من الفساد حيث يؤمنوا أن إجراءات مكافحة الفساد تساعدهم على تقديم أفضل البرامج. كذلك إمنح الطاقم حوافز إيجابية للتعامل مع الفساد. مثلاً الاعتراف بأدائهم الجيد عند تقييمهم.

### سوف غتاج إلى

- سياسة تمهيدية كاملة في الميدان إضافة إلى برامج ومواد تدريب مناسبة، وهذا أمر أساسي. كما عليك مراقبة وتقييم فعالية هذه السياسة التمهيدية.
  - استراتيجية مستمرة لتعميم الفساد بما في ذلك حوافز إيجابية لطاقم العمل.
  - إعطاء القادة الأدوات الصحيحة لمكافحة الفساد: العرض، ورزم معلومات، ودورات تدريب.

#### التحديات

• يفسح الفساد الجال لتنفيذ أعمال ملحة في وقت الأزمات. وعلى القيادة الفاعلة أن تبقي الفساد مسألة حية في أذهان طاقم العمل.

**المراجع** الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠١). المبادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. (١٥٠٨ww.u٤) توفمبر ٢٠٠٩)

الميثاق العالي للأم المتحدة. وآخرون. (٢٠٠٥). قطاع الأعمال لكافحة الفسياد: إطار للعمل. (www.unglobalcompact.org

باري, جون. (٢٠٠١). مواجهة الفساد: دليل عملي للأعمال. لندن: سايمونز وسايمونز. (١٠٠٩). مواجهة الفساد: دليل عملي للأعمال.

خَالَف مؤسسة إنقاذ الطفل. (ب, ت). المساءلة. (www.savethechildren.net ديسمبر ٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان, وآخرون. (٢٠٠٣). برنامج القيادة العالمية: القيادة والتأثير. www.peopleinaid.org نوفمبر

مجموعة شيل. (٢٠٠٣). التعامل مع الرشوة والفساد: الكتاب الأول للإدارة. لندن. ط ٢. (www-static.shell.com

منظمة اوكسفام. (٢٠٠٩). بيان الشرعية والمساءلة. (١٠٠٩) www.oxfam.org.uk ديسمبر ٢٠٠٩)

ويلكنسون. بيتر. (٢٠٠٩). مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة: أداة التقييم الذاتي لمنظمة الشفافية الدولية. برلين. (١٠٠٩) ، ۱۸ دیسمبر ۲۰۰۹)



## قيم المنظمة

#### أ. مكافحة الفساد

قيم المؤسسة عبارة عن مجموعة من السلوكيات الإيجابية التي توفر إطاراً لفهم العالم والاستجابة له. وتشمل أو تعكس قيم كثير من المؤسسات أفكاراً مثل العدالة الاحتماعية. وإدارة الموارد، والمساهمة في المصلحة العامة، واحترام الآخرين. والنزاهة. كما أن تلك القيم تعبر عن التزام في الأخلاقيات. ومن خلال تبني قيم تتعارض مع الفساد. تخلق المؤسسة لنفسها اللبنات الأساسية لأدوات مكافحة الفساد - وبشكل مباشر تضع لنفسها مدونة قواعد السلوك لمنع أي نوع من السلوك ينطوي على الفساد. وتشكل القيم الأساس الذي ترتكز عليه مهمة المؤسسة واستراجّيتها وأنشطتها. وفي حال بقيت هذه القيم حية. فإنها تحد ثقافة المؤسسة وأتماط السلوك المتوقعة لطاقم العمل. وبذلك يكون لها أثر رادع ضد الفساد وتساهم في خلق أجواء غير متسامحة معه.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • قَم بتطوير قيم مؤسستك عبر إجراء مشاورات واسعة

شارك طاقم العمل في تطوير القيم وتنفيذها. تلك القيم التي تتلاءم والصفات الخاصة لمؤسستك حتى يتمكن طاقم العمل من فهمها ومارستها. فلتكن القيم سهلة وبسيطة كي تصبح توجيهات ومبادئ يلتزم بها طاقم العمل. وقم مناقشة القيم بالتفصيل وكيفية ارتباطها بالعمل اليومي للطاقم. وتأكد من أن الموظفين الجدد يحتضنونها ويلتزمون بها. وقم بإنشاء مكتب أمين المظالم لمساعدة طاقم العمل على فهم كيفية تنفيذ قيم المؤسسة في المواقف المليئة بالتحديات.

#### • ترسيخ القيم ضمن العمل اليومي

عليك ربط القيم بتوجيهات وإرشادات للعمل التطبيقي. مثل مدونة قواعد السلوك ومجموعة من المبادئ (مثل الانفتاح. والصدق. والمساءلة في العلاقات. وتأدية الواجبات بإخلاص وفاعلية. واتخاذ القرارات على أساس سليم وموضوعي ومهني، ورفض الرشوة. و الإبلاغ عن الفساد عند مواجهته). كما يتوجب ترسيخ القيم ضمن عملية التخطيط للبرامج. مثل إجراء تقييم حول الأوقات التي يكون فيها لإصدار القرارت الأثر الأكبر. وتطوير مؤشرات ميدانية للمساعدة في تطبيق المبادئ. كما يتوجب على تقييم أداء طاقم العمل الاعتراف بالسلوك الأخلاقي ومكافأته.

#### تأكد من أن إدارتك تقدم مثالاً جيداً في القيادة

على المدراء تطبيق المبادئ إن أرادوا إلهام وحث طاقم العمل على العمل طبقاً للقيم الأخلاقية. كما عليهم تشجيع النزاهة الشخصية والانضباط. ويتوجب تطوير نظم إدارية تعترف بالقيم وتدعمها. مثل تشجيع التعاون. والاحترام والثفة المتبادلة بين أفراد طاقم العمل، والانفتاح لمناقشة الفساد أو الكشف عنه. وعلى المدراء في جميع المستويات أن يكونوا مثالاً للآخرين ويوضحوا القيم ويربطونها بمواقف حقيقية ويشيروا إلى أفعال طاقم العمل التي تلتزم (أو لا تلتزم) بالقيم. ويتوجب وضع عقوبات لعاقبة أفراد طاقم العمل الذين يخالفون أو ينتهكون قيم المؤسسة. كما يتوجب منح الطاقم حوافز إبجابية كي يتشجعوا ويلتزموا بالقيم الأخلاقية.

#### · تشجيع ودعم معايير عالية من السلوك الخاص لطاقم العمل

إشرح للموظفين الميدانيين أن السلوك الشخصي غير المناسب لا سيما من قبل المدراء مكنه أن يخلق بيئة تساعد على الفساد. لذا يتوجب تطوير خدمات خاصة من أجل التقليل من الضغوطات التي غالباً ما تسبب مثل هذا السلوك الشخصي غير المرغوب فيه.

#### • دعوة الجهات الأخرى للالتزام بالقيم التي تضعها

قم بتعميم قيمك بشكل واسع وشجع الموردين والشركاء والوسطاء الحليين والمستفيدين على تبني هذه القيم وعلى ردع أي شخص يفكر بالفساد.

### سوف ختاج إلى

- موارد من أُجلُ تعميم قيمك بين أصحاب المصلحة الآخرين
- إجعل الأمور شخصية تأكد من أن جميع أفراد طاقم العمل يفهمون أن القيم تتعلق بسلوك كل فرد وأنها ليست سياسة مجردة للمؤسسة.

#### التحديات

• القيم التي تبدو جيدة على الورق لكنها لا تتعدى كونها حبر على ورق. لذا يتوجب العمل بقوة كي تصبح القيم جزءًا حياً من العمل الذي يقوم به كل فرد من أفراد الطاقم.

المراجع الاخاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. (ب.ت). مدونة قواعد السلوك للصليب الأحمر الدولي وجمعية الهلال الأحمر - تعلق من المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق (٢٠٠١) وفي المنافق (٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). قاعدتان ذهبيتان والقيم في المنظمات غير الحكومية. (٢٠٠

الإغاثة الإسلامية في جميع أنحاء العالم. (٢٠٠٨). الإغاثة الإسلامية: المعتقدات والقيم ومدونة قواعد السلوك. بيرمنغهام. (www. islamic-relief.com ، توفمبر ۲۰۰۹)

المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣). المبادئ والممارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ستوكهولم. (٢٠٠٩) المناوع (٢٠٠٩) النوفمبر ٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان (كير). (ب.ت). بيان مؤسسة «كير» الولايات المتحدة للقيم الأساسية. (٢١, www.care.org نوفمبر ۲۰۰۹)

شراكة المساءلة الإنسانية. (٢٠٠٩). مبادئ المساءلة الشراكة المساءلة الإنسانية. (٧٠ www.hapinternational.org نوفمبر ٢٠٠٩)

منظمة الرؤيا العالمية. (٢٠٠٩). إطار عمل المساءلة الإنسانية. (وثيقة غير منشورة)

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٧). بيان الرؤية والقيم والمبادئ التوجيهية لمنظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٧). بيان الرؤية والقيم والمبادئ التوجيهية لمنظمة الشفافية الدولية. نوفمبر ۲۰۰۹)



### مدونات قواعد السلوك

#### أ. مكافحة الفساد

تعتبر مدونة قواعد السلوك التي تصف بمارسات الفساد وتمنعها بوضوح أداة جيدة. وهي خدد وتشجع بيئة تتمتع بالشفافية وتعطي طاقم العمل والشركاء إطاراً واضحاً للنزاهة والمساءلة بشأن سلوكهم بحيث يفهمون جيداً أنه لا يمكن خمل الفساد. ويمكن لطاقم العمل الرجوع إلى مدونة قواعد السلوك كوقاية لهم من الضغوطات الخارجية لقبول الفساد. ودون مثل هذا الإطار يمكن للفساد أن يزحف داخل المؤسسة ويقوض القيم الجوهرية للمؤسسة وفعاليتها التشغيلية. ويمكن لطاقم العمل والشركاء أن يدعوا البراءة والجهل عند اتهامهم بالفساد بسبب عدم وجود توجيهات خطية رسمية يلتزم بها الجميع. لكن لا أحد يملك أي عذر عند وجود مدونة قواعد سلوك مكتوبة تعالج قضية الفساد بوضوح.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • حدد ما هو الفساد وتأكد من أن الجميع يفهم ما هو

يتوجب على مدونة قواعد السلوك وضع تعريف للفساد ومنع السلوك الفاسد. تأكد من أن جميع أفراد طاقم العمل (بما فيهم المدراء والمتدربين والمتطوعين) والشركاء يفهمون ما يشكل سلوكاً فاسداً ولماذا الفساد مهم. ويتوجب أن ختوي برامج تدريب طاقم العمل على نقاش حول الفساد. وقم بإعطاء الطاقم تدريب تنشيطي دوري بغية تعزيز الالتزام بمدونة السلوك.

#### • عليك الحصول على التزام واضح محونة السلوك

ينبغي أن تشمل عقود التوظيف والشراكة إعلاناً بأن الموقعين قرأوا مدونة السلوك وسوف يلتزمون بها. وعندها يعرف الجميع ما نوع السلوك المتوقع منهم ولا أحد يستطيع الإدعاء أنه يجهل ما يعتبر سلوكاً فاسداً. وقم بإنشاء مكتب أمين المظالم كي توفر لطاقم العمل توجيهات خصوصية فيما يتعلق بما يشكل سلوكاً فاسداً وكيفية التعامل مع الضغوطات الخارجية

#### · قدم شرحاً واضحاً بشأن الأثار المترتبة على انتهاك مدونة السلوك

يتوجب على أفراد طاقم العمل أن يفهموا بأن قياس الأداء يتم بالمقارنة مع مدونة السلوك وينبغي أن لا يكون لديهم أدنى شك بشأن النتائج المترتبة على عدم التقيد بالمدونة. وتشكل العقوبات المناسبة بما فيها الطرد من العمل رادعاً قوياً للفساد.

#### • قم بإجبار طاقم العمل على الإبلاغ عن حالات الفساد

بموجب مدونة السلوك. من واجب أفراد طاقم العمل الإبلاغ عن حالات الفساد. وقم بتوفير أليات خصوصية للتبليغ عن الفساد وتأكد أن أفراد الطاقم على علم بما يتوجب القيام به عند اشتباههم بحدوث الفساد.

#### • أطلب من المدراء وأفراد الطاقم الإشهار عن أصولهم ومصالحهم

يمكن للإفشاء عن المصالح والأصول أن يشكل أساساً للكشف عن التناقضات غير العادية بين دخل أفراد طاقم العمل وأصولهم وأسلوب حياتهم. ويكون لافشاء عن الأصول مفيداً ونافعاً في حال تم رصده بانتظام وخديثه كل عام. والإشهار عن المصالح ضروري جداً لوضع السياسة العامة بشأن تضارب المصالح. ويجب جعل الإشهار عن المصالح والأصول إلزامياً ما عدا في الحالات التي تنتهك قوانين الخصوصية.

#### • تنفيذ المدونة ومرافبة الالتزام بها

يتوجب أن تكون مدونة قواعد السلوك إطارا حياً يتم تنفيذه ورصده - وليس فقط وثيقة يوقع عليه الفرد كي يحصل على عمل. وعلى أفراد طاقم العمل أن يعرفوا من الذي يراقب أو يرصد مدى الالتزام بمدونة السلوك وكيف. • قم بتعميم المدونة داخل المجتمع وبين أصحاب المصلحة

يتوجب على افراد الجتمع الذين يؤدون أنشطة (مثل توزيع الأغذية) نيابة عن المؤسسة أن يكونوا على وعي تام بمدونة قواعد السلوك ويوافقوا عليهاً. وقم بتعميم المدونة وقيم المؤسسة على الشركاء وأصحاب المصلحة لا سيما الموردين بحيث يمكن وقايتهم من الابتزاز.

#### سوف ختاج إلى

- تعميم المدونة داخل المؤسسة بأكملها يتوجب تطبيق المدونة على جميع أفراد طاقم العمل على
   حد سواء (بغض النظر عن المركز) وأيضاً على الشركاء.
  - إجراء التدريب المستمر حول مدونة قواعد السلوك.
  - تطوير آلية خصوصية للتبليغ عن الفساد من أجل الإبلاغ عن الفساد.
  - إنشاء مكتب للأخلاقيات من أجل توجيه أفراد طاقم العمل ومساعدتهم على تفسير وفهم مدونة السلوك.

#### التحديات

- تساؤل أفراد طاقم العمل بشأن التزامهم بالإبلاغ عن الفساد (وهذا عادي جداً).
  - إبقاء مدونة السلوك حية: قم بالرجوع إليها دائماً لمنعها من الاندثار.

### المراجع

الحاد مؤسسة إنقاد الطفل. (٢٠٠١). مدونة قواعد السلوك وأخلاقيات الأعمال. (٧ www.savethechildren.org نوفمبر ٢٠٠٩)

الرابطة الدولية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). مدونة قواعد السلوك والأخلاقيات للمنظمات غير الحكومية. (www.wango.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

الجُلس الاسترالي للتنمية الدولية. (٢٠٠٩). شعار الجُلس الاسترالي للتنمية الدولية: النزاهة, القيم, المساءلة. قانون ديكن ٢٠٠٩. (www. V. asfid.asn.au (٢٠٠٩)

الجُلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٧). معايير منظمة التطوع الخاص التابعة للمجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي مارس ٢٠٠٧. (www.scribd.com / ٢٠ نوفمبر ٢٠٠٩)

بريتيش بيتروليوم. (۲۰۰۵). التزامنا بالنزاهة: مدونة قواعد سلوك بريتيش بتروليوم. لندن. (www.bp.com نوفمبر ۲۰۰۹)

شراكة المسائلة الإنسانية. (٢٠٠٨). عهد المساءلة الإنسانية. في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». الفصل ٣. ص ص ٢٠-٤١. (www.oxfam.org.uk) 17 نوفهبر ٢٠٠٩)

> شركة فلور. (۲۰۰۸). مدونة فلور لقواعد السلوك المهني والأخلاقيات. (۲۰۰۰ pdf.www.fluor.com/SiteCollectionDocuments/HRV ، نوفمبر ۲۰۰۹

كندرنوثلف. (٢٠٠٩). مبادئ منع ومكافحة الفساد. دويسبورغ. (٢٠٠٩) rv . en.kindernothilfe.org) نوفمبر

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات ومدونات قواعد السلوك, منقحة. (٢٠٠٨) دنوفمبر ٢٧٠)



# تُوجيهات بشان الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية

#### أ مكافحة الفساد

في حالات الطوارئ الإنسانية حيث يكون الأشخاص عرضة للخطر، يمكن للجنس اكتساب قيمة ويتم طلب الحصول عليه أو منحه للحصول على منفعة أو مصلحة أو للحصول على وظيفة. وهذا في حد ذاته يشكل انتهاكاً خطيراً للسلطة بهدف الحصول على ربح خاص، ويمكن أيضاً أن يتسبب في إحداث صدمة كبيرة وفي تحويل موارد الإغاثة عن مسارها أو هدفها. يتطلب تنفيذ البرامج بالطريقة المثلى واحترام حقوق الإنسان أن تقوم المنظمات الإنسانية بخلق بيئة لا تتسامح مع الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية - من المضايقة الجنسية إلى الاعتداء الجنسي الخطير. وهذا من شأنه أن يقلل نطاق الاستخدام الفاسد للسلطة.

#### ب. اجراءات التنفيذ

- وضع وتنفيذ مدونة قواعد السلوك تعنى بالاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية ومنع وتنفيذ مدونة قواعد السلوك تعنى بالاستغلال الجنسي قم بتحديد تعريفات وسياسات عامة وإجراءات واضحة بغية التعامل مع الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية داخل المؤسسة, وقم أيضاً بتحديد الغرض من ذلك. ويجب أن تتضمن هذه التعريفات والسياسات العامة والإجراءات عوامل تؤثر على الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية (مثل الفقر والجندر وغياب المساواة الاجتماعية). كما يجب أن تتضمن مؤشرات الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية وأثرها. ومن المهم أن يكون واضحاً للجميع أن المدونة تسري على علاقات أفراد طاقم العمل مع المجتمعات المحلية خاصة المستفيدين وليس فقط على علاقات أفراد الطاقم داخل
- قم بالتمهيد إلى مدونة السلوك بشكل شامل يتوجب على السياسات العامة الجنسية أن تشمل طاقم يتوجب على السياسات العامة بشأن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية أن تشمل طاقم العمل والمستفيدين والمتطوعين والشركاء. قم بتوفير التدريب المستمر إلى جميع الموظفين والشركاء حتى يتمكنوا من معرفة خطورة جميع أنواع الإساءة الجنسية وزيادة التوعية المجتمعي بشأن الحقوق والمسؤوليات المرتبطة بالاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية، مثل عن طريق التمثيل والعمل الجماعي والمصاقات.
  - وضع الخطوط العريضة للسياق الذي يمكن أن يحدث فيه الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية

يمكن للاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية أن يحدث في عدة أشكال وغالباً ما يكون غير متوقع. مثل إساءة موظفي المؤسسة من قبل أفراد الجنمع. أو استغلال موظف ذكر من قبل رئيسة أنثى. ويتوجب وضع المدونة بما يتلاءم وسياق الجتمع وقدّم أمثلة تتعلق بالثقافة الحلية.

- إنشاء آلية سرية لتلقى الشكاوي
- تأكد من أن أفراد طاقم العمل والمجتمع على علم بكيفية الإبلاغ عن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية نيابة عن الاستغلال الجنسي والإساءة واجباً يلتزم به جميع الموظفين.
  - إدماج الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية ضمن تطوير البرامج والرقابة
     قم بتقييم وإدارة مخاطر الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية بحسب الثقافة وهيكليات
     السلطة ونوع البرنامج. وقم بتصميم البرنامج وفقاً إلى ذلك وقم برصد الاستغلال الجنسي
     والإساءة الجنسية خلال التنفيذ وبعده.

- استخدم ممارسات حذرة في التوظيف وعملية الاختيار
- قم بتدريب الموظفين الجدد من أجل توعيتهم بشؤون الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية. ودائماً تفحص المراجع واستخدم أسئلة مباشرة ومحددة تتعلق بالاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية. وقم بتوظيف النساء على جميع المستويات من أجل الحفاظ على المساواة.
  - شارك الممارسات الفضلي وأسماء الخالفين مع المؤسسات الأخرى.

#### سوف ختاج إلى

- آلية شاملة لتقديم الشكاوى تتلاءم مع الثقافة السائدة للموظفين وأفراد الجتمع بما فيها إجراءات محددة تخص الأطفال.
- طاقم عمل مؤهل مكنه إدارة مخاطر الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية خلال التوظيف. ويقوم بإجراء التدريب حول الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية ويقدم خدمات استشارية للضحايا.

#### التحديات

 التردد في تقديم الشكاوي لأسباب عدة (منها الخوف من الانتقام أو عدم التصديق, وفقدان الفوائد. واللوم أو الخجل، والمعايير الاجتماعية).

**المراجع** ارورا. فاسودا. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية لتأسيس آليات تقديم التقارير والتحقيقات في حوادث التحرش والاعتداء الجنسي في أماكن -العمل. (www.careacademy.org نوفمبر ۲۰۰۹ )

ارورا. فاسـودا: نارايان. مدهوري. (٢٠٠٩). التحرش الجنسـي. الاعتداء والاسـتغلال في حالات الطوارئ- نموذج أسـاسـي لتوجيـه الموظـفين. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (www.careacademy.org نوفمبر ٢٧٠)

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية للعنف القائم على نوع الجنس في الحالات الإنسانية: التركيز على المنع والتصدي للعنف الجنسي في حالات الطوارئ. (www.humanitarianinfo.org ديسمبر ٢٠٠٩)

الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٢). تقرير فرقة العمل التفاعلي لمنع الاستغلال الجنسي للأطفال المشردين. واشنطن. (۲۰۰۹ نوفمبر ۱۷ ، www.interaction.org)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٥). استخدام أساليب مبتكرة من اجل فهم أفضل للتحرش والاعتداء الجنسي ضمن برنامج توزيع الغذاء. بوجوم بورا. (www.reliefweb.int نوفمبر ٢٠٠٩)

كساكي. كورينا. (٢٠٠٨). لا يوجد احد تلجا إليه: الإبلاغ عن الاعتداء والاستغلال الجنسي للأطفال من قبل عمال الإغاثة وقوات حفظ السلام. لندن: مؤسسة إنقاذ الطفل الملكة المتحدة. (www.savethechildren.org.uk توفمبر ٢٠٠٩)

لاتو. كيرستي. (٢٠٠٨). تقديم شكوى ام لا: يبقى السؤال. التشاور مع المستفيدين من المساعدات الإنسانية على تصوراتهم للجهود الرامية إلى منع ومواجهة الاستغلال والاعتداء الجنسي. شراكة المساءلة الإنسانية. جنيف. (www.hapinternational. . ١٧ نوفمبر

مارتن. سارة. (٢٠٠٩). هل يبق الأولاد أولاد؟ إنهاء الاعتداء والاستغلال الجنسي في بعثات الأم المتحدة لحفظ السلام. منظمة اللاجئين الدولية. واشنطن. (www.refugeesinternational.org نوفمبر ٢٠٠٩ أَ

مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (ب,ت). دليل تسهيل عرض فيلم « العمل بفخر» : لمنع الاعتداء والاستغلال الجنسي من قبل موظفي الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. نيويورك. (١٠٠٩) ، ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

نساء السلام. (٢٠٠٧). مراقبة الاعتداء والاستغلال الجنسي من قبل قوات الأم المتحدة لحفظ السلام وجهود الجتمع الدولي في الاستجابة. نيويورك. (www.peacewomen.org نوفمبر ٢٠٠٩)



### سياسة قبول الهدايا

#### أ. مكافحة الفساد

قد يتم تقديم الهدايا أو الضيافة للأطراف المعنية بغرض التأثير على القرارات المتخذة أو كمكافأة للموظفين نتيجة لاتخاذهم قرارات معينة لصالح احد الاطراف. من جهة أخرى فإن العديد من المؤسسات تستخدم الهدايا لتعبر عن التكافل والاحترام المتبادل بين أفرادها وبالتالي فإن رد هذه الهدايا قد يعد نوعا من الفظاظة، ولذلك فإن تمييز عملية تبادل الهدايا الدالة على الفساد بشكل فعلي يعتمد بشكل أساسي على خليل الغاية المقصودة منها. تبعا فإن الهدايا التي يقوم الشخص بتقديمها للتأثير على آلية صنع القرار الروتينية وللحصول على معاملة تفضيلية ومزايا خاصة تعد نوعا من أنواع الفساد وتختلف من حيث النوع و المضمون عن تبادل الهدايا أو الدعوات الترفيهية بغرض تقوية العلاقات المهنية أو للاحتفال بمناسبات خاصة والتي لا تعد فسادا. ولذلك فإن سن السياسات واللوائح بشكل واضح يبين نوع وقيمة الهدايا التي يمكن للموظفين قبولها ويساعدهم على معرفة كيفية التصرف عند تلقي هدايا أو دعوات ترفيهية مهما كانت طبيعتها وفي أي الأحوال على معرفة الهدايا أمرا غير لائق.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • وضع سياسات واضحة بخصوص تبادل الهدايا والضيافة

وذلك للتأكيد على معرفة كافة الموظفين والشركاء بالظروف التي يعتبر ضمنها قبول الهدايا أو الدعوات الترفيهية أمر غير مقبول مع توضيح الاسباب. ولذلك يجب أن تتضمن استراتيجية مكافحة الفساد ومدونة السلوك الخاصة بمؤسستك فقرة تناقش سياسة قبول الهدايا. فعلى سبيل المثال لا يجوز لموظفي قسم التوريد قبول الهدايا من الموردين بغض النظر عن طبيعتها وحّت أي ظرف كان. من جهة أخرى فإن الهدايا النقدية أو ما يقوم قوامها (مثل قسائم الهدايا) لا يجب السماح بتلقيها على الاطلاق.

#### · تعزيز السياسات الخاصة بالمؤسسة بإرشادات سلوكية معينة

لا يجوز ترك أي مجال لتفسير الارشادات السلوكية بصورة خاطئة ولذلك يجب خري الدقة: فالهدايا التي تتجاوز قيمة معينة (وفقا للسياق المحلي؛ على سبيل المثال ما يزيد عن ١٥ دولار) يجب أن يتم ردها للمانح مرفقة برسالة تبين أن الموظفين غير مخولين بقبول هدايا ذات قيمة عالية (والتي تشير إلى أن المانح يتوقع أن يتلقى مقابلها منفعة معينة في وقت لاحق). من ناحية أخرى فإن الهدايا ذات القيمة المنخفضة يفضل إدخالها في سجل المشتريات الرئيسي ثم توزيعها على الموظفين (عن طريق السحب أو المزاد العلني) أو قد يتم الاحتفاظ بها للاستخدامات المكتبية أو التبرع بها إلى الجمعيات الخيرية.

#### • التصريح بشكل وضح بأن الضيافة تعد شكلا من أشكال الهدايا

التأكد من اعلام الموظفين بأن هذه التعليمات تنطبق على الهدايا التي لا يمكن تقدير قيمتها بشكل دقيق. فدعوات الغداء والعشاء يمكن قبولها طالما تم الاعلان عنها بشفافية وبنية طيبة تخدم مصلحة المؤسسة وفي حال قبولها يتم تسجيلها ضمن سجل الهدايا الخاص بالمؤسسة. إلا أن الوجبات والدعوات الاجتماعية باهظة الثمن يجب أن يتم الاعتذار عنها.

#### • ادراج تمتع الموردين الحتملين بالنزاهة كشرط من الشروط

الزام الموردين المتنافسين على العطاءات بالتوقيع على تعهد اخلاقي يلزمهم بالتصرف بنزاهة وعدم عرض أو تقديم أي شيء ذو قيمة للموظفين بغرض التأثير عليهم، وفرض العقوبات كالإقصاء من المناقصة على الشركات الخالفة لبنود الاتفاق.

#### • استخدام الموظفين المؤهلين في قسم التوريد

التأكد من معرفة كافة موظفى قسم التوريد بسياسية المؤسسة المتعلقة بتبادل الهدايا. وتدريبهم بشكل خاص على كيفية التعامل مع محاولات الموردين لكسب ودهم. كما يجب تدريب موظفي التوزيع وتدفق القدرات على الأساسيات الخاصة بتوريد البضائع وذلك حتى يقوموا بإنجاز طلبيات التوريد في مراحل مبكرة من حالة الطوارئ. لا بد من تحديث بيانات موظفي التوريد الذين على رأس عملهم بخصوص تضارب المصالح بشكل دوري.

### سوف ختاج سوف ختاج إلى

- مُكتب ارشًاد اخلاقي يوفر النّصيحة للموظفين المتشككين حول صحة قبول هدية معينة.
  - توفير النصيحة حول ما هو اعتيادي وما هو مبالغ به ضمن السياق الحلي.

#### التحديات

• التدرب على اطلاق الاحكام السليمة على «المواقف الحيرة» مثل القيمة المحددة لهدية ما أو دعوة للضيافة.

المراجع الحاد مؤسسة إنقاذ الطفل. (٢٠٠١). مدونة قواعد الأخلاقيات السلوك المهني. (٢٠٠٩) www.savethechildren.org) نوفمبر ٢٠٠٩)

باري. جون. (٢٠٠٧). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سايمونز وسايمونز. (١٠٠٩) . ١٩ . www.giaccentre.org

راج. اليكسندرا. (ب.ت). الهدايا و الوجبات والترفيه. منظمة وكلاء وجهات متعاقدة شفافة. (۲۷ www.unglobalcompact.org نوفمبر ۲۷ ، العكسندرا. (ب.ت). الهدايا و الوجبات والترفيه. منظمة وكلاء وجهات متعاقدة شفافة. (۲۰۰۹)

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٩). مبادئ الأعمال لكافحة الرشوة. مبادرة أصحاب المصلحة المتعددين من خلال منظمة الشفافية الدولية، برلين. (www.transparency.org نوفمبر ٢٠٠٩)

هايدرو. (۲۰۰۸). مدونة هايدرو لقواعد السلوك. (۲۰۰۸) ۲۷ نوفمبر ۲۷۰۹



# مكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم

#### أ. مكافحة الفساد

إن مكتب الارشاد الاخلاقي أو ديوان المظالم هو هيئة حيادية مستقلة تقوم بتوفير التوجيه الأخلاقي لمساعدة الموظفين على أداء عملهم بناء على أعلى معايير النزاهة. حينما يكون الحد الفاصل بين الصواب والخطأ ضبابيا يقوم مكتب الارشاد الأخلاقي بالمساعدة على تفادي الأخطاء غير المقصودة. ويتأكد من معرفة الموظفين بالتزاماتهم الاخلاقية كما هي منصوص عليها ضمن القيم الاساسية للمؤسسة حيث تؤدي عدم تغطية مثل هذه المسائل لخطر تنظيمي بمكن أن يعرض سمعة المؤسسة للخطر. عادة ما تحتوي المؤسسات الضخمة على كلا المكتبين وهما مكتب الارشاد الاخلاقي (والذي يقوم بتقديم النصيحة في حالات الفساد أو التشوش الاخلاقي) بينما يقوم ديوان المظالم (بدور الوسيط ويتعامل مع شكاوى الموظفين الوظيفية). إلا أن المؤسسات الصغيرة يمكن لها أن تدمج عمل المكتبين في كيان واحد يعرف باسم احدهما حيث يقوم المكتب كذلك بتلقي الشكاوى المتعلقة بالتحرش أو الاعتداء أو الاستغلال الجنسي. حيث يقوم هذا المكتب بتعريف الموظفين بماهية السلوك الفاسد وأركانه وما هي أفضل الوسائل للتعاطي معه ويعد اعلانا عاما عن مدى التزام المؤسسة بالمساءلة والشفافية.

#### ب. إجراءات التنفيذ

- خُديد مصطلحات مرجعية واضحة لكتب الارشاد الاخلاقي أو ديوان المظالم
- إعطّاء مكتب الارشاد الاخلاقي تعليمات محددة لتقديم النصح للموظّفين بصورة سرية فيما يتعلق بالشؤون الاخلاقية الخاصة بسلوك زملائهم في العمل، وخديد أركان الفساد. وكيفية تطبيق مبادئ المؤسسة أو تفسير مدونة قواعد السلوك الخاصة بها في المواقف الحرجة، وإرشادهم لكيفية مقاومة الضغوطات المؤدية للفساد من خارج المؤسسة. هذه التعليمات يجب أن تقوم بتشكيل ومراجعة واعلان السياسات والتدريبات والارشادات المتعلقة بالقضايا الاخلاقية؛ إضافة إلى رفع الوعي حول المعايير الاخلاقية المتوقعة؛ وتأمين الحماية المبلغين عن الفساد وإدارة الموارد و الإفشاء عن تضارب المصالح.
  - و توفير الدعم لمكتب الارشاد الأخلاقي من الادارة العليا للمؤسسة
  - لن يستطيع مكتب الارشاد الاخلاقي أو ديوان المظالم إحداث أي اختلاف دون الالتزام التام وتقديم الدعم له من قبل الادارة العليا حيث يجب علي الادارة التأكيد أن اخلاقيات العمل ليست امرا منفصلا بحد ذاتها بل هي أمر مفصلي لكافة التعاملات في المؤسسة. وعلى كبار المدراء التأكيد على أهمية صنع القرار الاخلاقي ضمن المؤسسة و أن الموظفين هم من يتحملون مسؤولية تصرفاتهم.
    - ضمان الاستقلالية التامة لإدارة مكتب الارشاد الاخلاقى أو ديوان المظالم
  - الشخص المسؤول عن مكتب الارشاد الأخلاقي يجب أن يكون مشهود له بالموضوعية. ولذلك فإن هذا المركز يجب أن يكون الأخير في مسيرة احد الموظفين المهنية داخل المؤسسة أو أن يتم تعينه من جهة خارجية بعقد غير قابل للتجديد حتى يتمكن الموظف من الحديث بحرية دون القلق تجاه تبعات هذا الحديث على تطوره المهني في المستقبل. على مكتب الارشاد الاخلاقي الرجوع بشكل مباشر لجلس الادارة أو للمدير التنفيذي وذلك لضمان الاستقلالية و السلطة النافذة.
    - ضمان مراقبة مكتب الإرشاد الأخلاقي للوضع العام
  - إضافة لتوفير الارشاد في الحالات الفردية فإن مكتب الارشاد الاخلاقي مسؤول عن تطوير البرامج التي من شأنها خفيز أجواء من الثقة والشفافية داخل المؤسسة. حيث يجب أن يكون قادرا على تلقي الاقتراحات للقضاء على الفساد والترويج لثقافة طلب النصيحة وتقديم الشكاوى. إضافة إلى تقديم التقارير لجلس الادارة أو المدير التنفيذي بشكل دوري عن الأمور الطارئة والعادات والمارسات (مع التحفظ على هوية الشخص المعنى)

• تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع مكتب الارشاد الاخلاقي

التأكد من معرفة كافة الموظفين بكيفية تبليغ مكتب الارشاد الاخلاقي بالقضايا المتعلقة بالفساد وبوجوب تعاونهم مع المكتب وتوفير كامل الوثائق المطلوبة من قبله. إضافة لإبلاغهم بأنهم لن يتعرضوا لأي عقوبة نتيجة للجوئهم لمكتب الارشاد الاخلاقي. عملية تدريب الموظفين تتم من خلال ( الحوار المبسط والغير رسمي والندوات والتدريب الاداري) على صنع القرار الاخلاقي وكيفية التعامل مع مكتب الارشاد الاخلاقي. يفضل ربط التدريب على اخلاقيات العمل مع مبادئ وقيم المؤسسة الاساسية.

#### سوف ختاج إلى

- هيئة مستقلة لمتابعة التحقيقات: في حال قيام مكتب الارشاد الاخلاقي بمتابعة التحقيقات فإن هذا سيمنحه وظيفة بوليسية قد تؤدي إلى تدني مستوى الثقة اللازم توافره حتى يتلقى المكتب الشكاوى أو يقدم الارشاد للموظفين بصورة سرية.
  - الموارد الكافية: مكتب الارشاد الاخلاقي لا يجب أن يكون متسعا بالضرورة ولكن يجب أن يوفر
     البيئة الملائمة للموظفين ليقوموا بأداء مهامهم بتفاني وفاعلية.
    - الاحتفاظ بسجلات سرية لا تكشف هويات الافراد.

#### التحديات

- في حال تم توجيه اتهام اخلاقي لأحد الاقسام أو الافراد فإن الاخرين قد يعتبرون أن هذا الأمر خارج نطاق مسؤوليتهم.
- مثل هذا المكتب يتخذ صورة غير رسمية ويعتبر مصدرا غير رسمي للمعلومات ولذلك فإن
   الموظفين غير ملزمين بإتباع توجيهاته إضافة إلى كونه خارج التسلسل الاداري ولذلك فإنه يجد صعوبة في تطبيق الممارسات الفضلي المقترحة بصورة عملية.
- الموازنة بين استقلالية مكتب الارشاد الأخلاقي وبين تفاعله مع المنظومة المؤسسية التي يعتبر جزءا منها.

#### المراجع

البنك الدولي. (٢٠٠٩). مكتب الاخلاقيات والسلوك المهني. (go.worldbank.org نوفمبر ٢٠٠٩) دائرة الأم المتحدة للإعلام. (٢٠٠٦). تأسيس مكتب للأخلاقيات. التقييم الخارجي للرقابة بين المسائل التي أثيرت. كما تواصل لجنة الموازنة مناقشة نتائج مؤتمر القمة عام ٢٠٠٨. (www.un.org ، ٢٠ نوفمبر ٢٠٠٩)

برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٨). تأسيس مكتب الأخلاقيات في برنامج الأغذية العالمي. تعميم المدير التنفيذي. (www.wfp.org ، ٩ . www.wfp.org ، ديسمبر ٢٠٠٩)

صندوق النقد الدولي. (٢٠٠٨). ضابط أخلاق صندوق النقد الدولي- الشروط المرجعية. (www.imf.org ) 1 نوفمبر ٢٠٠٩)

كلارك, حنا. (۱۳-۱-۱۰۱). ضباط الأخلاق: من يحتاجهم؟. مجلة فوريس. (۲۰۰۹) ۲۷ نوفمبر ۲۰۰۹)

مكتب أخلاقيات الأم المتحدة. (٢٠٠١). النشأة وشروط المرجعية. (١٠٠٩ /١٠١٥). ١٧ المثلث ١٧ , http://www.un.org/reform/ethics/index.shtml الأم المتحدة. (٢٠٠٩)

ويتون, هاورد. (۲۰۰۹). سياسات الأخلاقيات التنظيمية: تمهيد. بيرغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد كريستيان ميكلسين. (V. www.cmi.no) نوفمبر ٢٠٠٩)



#### أ. مكافحة الفساد

آليات التبليغ عن الفساد تمكن وتشجع الموظفين على التبليغ عن الفساد وهي تعبير واضح عن الرغبة الحقيقة لحاربته, إضافة إلى آليات شكاوى المستفيد. إن توفير آلية تبليغ سرية ومستقلة (سواء أكانت داخلية أو خارجية) تساعد على إنشاء بيئة تنبذ الفساد بصورة مطلقة ومن شأنها تشجيع الموظفين للتبليغ عن الفساد دون خوف من العواقب, حيث يعتبر الموظف الذي يقوم بالتبليغ عن الفساد وفيا للمؤسسة التي يعمل بها ولقيمها ولا يعتبر خائنا للثقة التي يمنحها له زملائه. إن آليات التبليغ عن الفساد تقوم بتمكين الموظفين وتعزز المساءلة وتسمح بإطلاق البرامج التعليمية القيمة عن مخاطر الفساد. من جهة أخرى فإن قنوات التبليغ يمكن استخدامها لتوفير النصيحة للموظفين ولتلقى ولا يعتبر فائنا.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • التبليغ عن الفساد من واجبات الموظفين

الزام الموظفين بالإبلاغ عن أي مخالفة تتم لدونة قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة ومنحهم حق القيام بذلك في ظروف أمنة وسرية. والتأكيد على التزام المؤسسة بإجراء تحقيقات موضوعية و بحماية الموظفين الذين يبلغون عن الفساد بنية طيبة. ولا بد من مراعاة الحالة النفسية للموظف المبلغ عن الفساد: إن السرية شرط أساسي للقيام بذلك حيث أن العزلة التي يمكن للموظف أن يختبرها بين أقرانه في حال كشفه يعادل ضررها ضرر التهديد الجسدي. إضافة إلى ضرورة مكافأة مطلقي المبلغين عن الفساد (من خلال الثناء على الأداء) حيث يمكن بالحصلة النهائية أن يعاني هؤلاء الموظفين أكثر من أولئك الذين تم التبليغ عن فسادهم. في حال انتهى الامر بترك الموظفين الذين أبلغوا عن الفساد المؤسسة فهذا دليل على وجود خلل في النظام.

#### التأكد من استيعاب الموظفين لكافة الخطوات العملية

تصميم مطويات واضحة وشاملة لكافة الخطوات التدريبية المتعلقة بآليات التبليغ عن الفساد وذلك لضمان نشر هذه التعليمات خارج نطاق المقرات الرئيسية لتصل إلى الميدان. عليك أن تكون واضحا حول هوية الشخص أو الهيئة التي سيقوم الموظفين بإبلاغها عن حالات الفساد ومن يمكن أن يجيب عن تساؤلاتهم وما الذي يجوز ولا يجوز الابلاغ عنه (لا يجوز الابلاغ عن الخلافات العامة مع الزملاء) إلى جانب هوية الشخص أو الهيئة المسؤولة عن متابعة التحقيقات وكيفية إجراء التحقيقات. من ناحية أخرى يجب طمأنة الموظفين بأن البلاغات ستكون سرية قدر الامكان على الرغم من اجراء التحقيقات بصورة مناسبة.

#### • توفير وسائل سهلة الاستخدام للموظفين للتبليغ عن الفساد

يجب ان يتمكن من الموظفين من تقديم البلاغات بصورة مألوفة ومتوافقة مع ثقافتهم: خطوط ساخنة دولية يمكن أن تثير الريبة لدى العديد من موظفي المؤسسات المحلية لذلك يجب توفير عدة خيارات كالتبليغ عن طريق الانترنت أو الهاتف أو بشكل خطي لمنظمة خارجية مستقلة أو لمسؤول الموارد البشرية أو لشخص مدرب ليكون نقطة مركزية ضمن طاقم العمل.

• التأكد من أن التحقيقات التي تقوم بكشف الفساد تنتهي باتخاذ إجراءات معينة حتى تكون ألية التبليغ عن الفساد في المؤسسة ذات مصداقية يجب أن تؤدي التحقيقات إلى الوصول إلى قرار يرتكز على المبادئ الاساسية للمؤسسة و أن تؤدي التحقيقات كذلك لاتخاذ اجراءات تأديبية بحق الشخص الخالف.

#### سوف حتاج إلى

- موارد لنشر آليات التبليغ عن الفساد في المؤسسة والتحقق من مدى وضوحها وقبولها من قبل الموظفين.
  - شبكة تنظيمية واسعة من أفراد طاقم التحقيقات المؤهلين والموضوعين.

#### التحديات

- الخوف من العقوبة: يجب العمل جاهدا لكسب ثقة الموظفين بأن آليات التبليغ عن الفساد أمنة تماما وأنها تؤدي لحدوث تغيير حقيقي فيما بعد.
- الحاجة إلى التمييز بين الشكاوى السليمة والغير سليمة. وبيان كيفية التعامل مع البلاغات الكاذبة والكيدية (بما في ذلك اتخاذ اجراء تأديبي ضد مقدم البلاغ) بحيث يتم التعامل مع الرسائل الكيدية مجهولة المصدر بحذر وتكتم لحين التحقيق بمحتوياتها وظروفها بشكل سري.

#### المراجع

البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير. (ب.ت). حماية الخبرين عن الفساد. (٢٠٠٩, www.ebrd.com نوفمبر ٢٠٠٩) تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (ب.ت). تقرير الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)

البنك الدولي. (٢٠٠٨). سياسة مجموعة البنك الدولي في لتبليغ عن الخالفات. (٢٠٠٩) www.worldbank.org نوفمبر ٢٠٠٩)

القلق العام في العمل. (ب,ت). تفعيل لتبليغ عن الفساد. (٢٠٠٩) ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

جانيت. فيكتوريا: تشين. ميري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة خبير مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.uź نوفمبر ٢٠٠٩)

شراكة للساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). للؤشر ٥: معالجة الشكاوى. في « دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. اوكسفورد. (www.oxfam.org.uk نوفمبر ٢٠٠٩) منظمة الرؤيا العالمية. (ب, ت). نزاهة منظمة الرؤيا ومخاطر تقرير الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: التبليغ عن الفساد. ( www.peopleinaid.org نوفمبر ٢٠٠٩)

ويتون. هاورد. (۲۰۰۸). إمكانية تفعيل حماية الخبرين من الفساد: عناصر التوجه الفعال. موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ۲۵. معهد كريستيان ميكيلسين. (۷۰ www.cmi.no توفمبر ۲۰۰۹)



### العقوبات والتحقيقات في حالات الفساد

#### أ. مكافحة الفساد

إن سن مجموعة من العقوبات التي يتم تطبيقها ضد الموظفين الذين يثبت تورطهم في سلوكيات فاسدة يمكن أن تكون رادعة في حال تم تطبيقها بشكل منظم وكان هناك احتمال قوي للكشف عن الفساد الحاصل. حيث تزيد الإجراءات التأديبية الخطية من الخاطرة التي يتخذها أي شخص يسلك مسلكا فاسدا وترجح الكفة ضد الفساد، إضافة إلى إرسالها رسالة واضحة بأن الفساد ليس مقبولا أو محتملا على الاطلاق. من ناحية أخرى فأن إنزال العقوبة بالشخص الفاسد يعد أمرا بالغ الاهمية: حيث يمكن لإفلات أي شخص من العقوبة أن يؤدي للتأثير على استراتيجية المؤسسة بعدم التسامح مع الفساد بأي شكل من الأشكال واتخاذ الاجراءات الحاسمة ضده. لا بد من الإشارة إلى ان العقوبات المرافقة للسلوكيات الفاسدة يجب أن يقابلها المكافآت والحوافز يتلقاها من يقوم بمحاربة الفساد والابلاغ عنه (قد يتم ذلك من خلال تقييم أداء الموظفين على سبيل المثال).

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### سن العقوبات لكافة أنواع ودرجات الفساد

قد تشتمل بنود العقوبات على إنذارات خطية أو شفهية, خطط خسين الأداء, الايقاف عن العمل, أو النقل أو انهاء الخدمة. ولذلك فلا بد من التأكيد على معرفة كافة الموظفين والاطراف المعنية بسياسة التحقيقات والعقوبات وآلية عملها (بما في ذلك الفترات الزمنة المقررة) وسن تعليمات تبين أي نوع من العقوبة تجب على أي من السلوكيات الفاسدة بشكل محدد إضافة إلى ربط هذه العقوبات مع بنود مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة. حيث لا بد أن العقوبة تكون من جنس العمل: فهل تم المضي بالسلوك الفاسد بشكل طوعي وعن وعي تام ونية مبيتة أم لا؟ وأن يتم استرجاع كامل المقدرات المالية المهدورة في حال تم اثبات وجود تلاعب بالأموال أو الموارد. يجب أن تكون العقوبات متعلقة بالمدونة السلوكية.

#### • يتم تطبيق العقوبات بعد إجراء التحقيقات الدقيقة والموضوعية

لضمان الموضوعية بشكل تام يجب أن تضم لجنة التحقيق أفرادا من المقر الرئيسي للشركة أو من المكتب الاقليمي أو من دولة أخرى. كما يفضل اختيار أعضاء لجنة التحقيق من الدوائر الختلفة كدائرة التدقيق الداخلي والمالية والموارد البشرية والشؤون القانونية. من ناحية أخرى يجب الانتباه لخطر الشكاوى الكيدية ( التي يتم التقدم بها غالبا للرد على الادعاءات بالفسادا، وفي حال تم اثبات وقوع الفساد يجب التأكد من ملائمة العقوبة المتخذة للتجاوزات التي وقعت وأنها ضمن الاطار القانوني والثقافي المناسب. كذلك لا بد من التأكد من عدم إساءة استخدام نظام العقوبات واحتفاظ الموظفين بحق الاستئناف.

#### أخذ المشورة القانونية قبل تطبيق العقوبات الصارمة

في حال تطبيق العقوبات الصارمة كالفصل من العمل يجب طلب المشورة القانونية من الخامين الحاين للتأكد من عدم امكانية مقاضاة المؤسسة لارتكابها مخالفة الفصل التعسفي. حيث تعد قوانين العمل في العديد من البلدان صارمة من هذه الناحية وتجعل عملية إنهاء خدمات أي موظف أمرا صعب للغاية ما قد يضطر المؤسسة لطلب تقدم الموظف باستقالته. بهذه الخالة قم باختيار الطريقة المثلى لإبلاغ باقي الموظفين في المؤسسة بأن هذا الموظف قد تمت معاقبته نتيجة لسلوكه الفاسد وقم بإخطار المؤسسات الأخرى حتى لا تقوم بتعيين هذا الشخص لديها.

#### اتخاذ قرار دقيق بتحويل القضية لحكمة الجنايات

يجب ابلاغ السلطات الأمنية الحلية بوقوع الفساد حتى وإن لم ترغب المؤسسة بتحويل القضية للمحكمة فقد يكون هذا متطلبا قانونيا. إلا أنه في حال عدم وجود مثل هذا المتطلب فيجب أن خدد المؤسسة موقفها إن كانت ترغب في اتخاذ اجراءات قانونية بالرجوع إلى قوانين الدولة التي تمارس بها نشاطاتها ونزاهة نظامها القضائي. ودرجة الفساد الذي تم ارتكابه ومدى تأثيره. إضافة إلى الكلفة (من ناحية الوقت والمال) والامكانية الفعلية لإثبات الادعاء الجنائي. فعلى الرغم من كون اتخاذ الاجراءات القانونية ضد الفساد يدل على الشفافية إلا أن عملية جمع الأدلة المقبولة لدى الحكمة يمكن أن تجعل المضي بهذا الاتجاه أمرا غير واقعيا.

#### • تطبيق الآليات للكشف عن الفساد

اعالم الموظفين باستخدام المؤسسة لجموعة من اآلليات الفعالة للكشف عن الفساد كاليات التبليغ عن الفساد، ونظام ادارة الشكاوى وذلك من خالل الرقابة والتقييم وعمليات التدقيق الداخلية والخارجية والتي تتم بصورة دورية. حيث ال يمكن اعتبار العقوبات وسيلة رادعة لمكافحة الفساد إن كانت امكانية كشفه والوقوف عليه ضييلة.

#### سوف ختاج إلى

- الالتزام والاتفاق على الاجراءات التأديبية (والتي يمكن تكيفها مع الظروف الحلية ومدى خطورة القضية المتعلقة بالفساد).
  - توفير البرامج التدريبية الخاصة بأفضل تقنيات التحقيق.
  - تقديم الحوافز كمكافأة مقابل السلوك الأخلاقي ( مثل التنويه الرسمي ضمن تقييم الأداء).
- تقديم معلومات عن العقوبات التأديبية ضمن العقود الموقعة مع الشركاء وذلك حتى يتوفر لديهم الوعي والالتزام التام بضرورة إجراء التحقيقات في حال الاشتباه بوقوع قضايا فساد.

#### التحديات

- الاضطراب الذي يمكن أن يسببه تطبيق العقوبات ضد الفاسدين.
- قرار إنهاء الخدمة مكن أن يعود بالضرر على المؤسسة ويضر باستقرارها.

#### المراجع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). التعامل مع الاحتيال وغيرها من الخالفات. (٧٠ www.mango.org.uk) نوفمبر ٢٠٠٩)

الجُلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب.ت). بناء مبادئ توجيهية اكثر امنا للمنظمات: التحقيق في ادعاءات سوء المعاملة والاستغلال من قبل العاملين في الجُال الإنساني. (۱۷ www.hapinternational.org توفمبر ۲۰۰۹)

الجلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب,ت). كتيب بناء منظمات أكثر أمنا. المواد التدريبية للتحقيق في ادعاءات سوء المعاملة والاستغلال من قبل العاملين في الجال الإنساني. جنيف. (www.icva.ch نوفمبر ٢٠٠٩)

الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠١). المبادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. اوسلو. (٢٠٠٩) ، ١٦ نوفمبر ٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (١٩٩٦). التدقيق الداخلي لتعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان- استبيان الفقدان/ الاحتيال. (وثيقة غير منشورة)

جانيت. فيكتوريا: تشين. ماري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة خبير مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكلسين. (٨ no.www.u٤ تا نوفمبر ٢٠٠٩)



# تدريب الموظفين

### أ. مكافحة الفساد

إدراج وحدات ومرجعيات خاصة بمكافحة الفساد ضمن الدورات التدريبية الموجهة للموظفين ولاراج وحدات بناء القدرات التي يتم عقدها مع الشركاء الحلين لضمان معرفة الموظفين والشركاء داخل منظومة الاستجابة للحالات الطارئة لماهية الفساد ومقوماته. إضافة إلى كيفية التعامل معه ومواجهته وبأنه مرفوض رفضا باتا من قبل المؤسسة. في حال وجود بعض المستخدمين الجدد فمن الضروري القيام بتعريفهم بسياسة بعد التسامح مع للفساد وذلك من خلال التدريبات في قسم ضبط الجودة أو التدريب الميداني حتى يكونوا على أهبة الاستعداد ولا يستغل بعض العناصر الفاسدة وضعهم الوظيفي الجديد، نظرا لأن التدريب المستمر والمنهج يساعد الموظفين على مكافحة الفساد من خلال وظائفهم الفردية. أما في حالة تطبيق الشريك الحلي جزءا من منظومة الاستجابة للحالات الطارئة الخاصة بمؤسستك يجب التأكد من توافر الامكانيات لديهم للقيام بذلك دون إتاحة أي مجال للوقوع أي فساد. إلا أنه ونظرا لعدم قدرة المؤسسات على السيطرة على نشاطات شركائها فإن هذا المدخل قد يشكل نوعا من التهديد من حيث احتمالية التورط بالفساد.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • دمج آليات مكافحة الفساد في كافة الدورات التدريبية

التأكد من امتلاك دائرة شؤون الموظفين للوسائل التي من شأنها تعريف الموظفين كافة (حتى الثانويين والمتطوعين) بسياسة المؤسسة لمكافحة الفساد من خلال البرامج التدريبية المنظمة وجلسات العمل وتحديد المهام. من الأمور المهمة كذلك اشتمال كافة البرامج التدريبية الموجهة للموظفين على جزء يناقش العناصر الأساسية لسياسية المؤسسة لمحاربة الفساد بما في ذلك قيمها الاساسية ومدونة قواعد السلوك الخاصة بها سواء تم عقدها في مقر المؤسسة الرئيسي أو في الميدان. من ما لا شك فيه أن تنمية حس الانتماء والولاء لدى الموظفين قجاه مؤسستهم وشعورهم بأن ما يقومون به من جهود يلقى التقدير اللازم يعد عائقا أمام الفساد لذلك يجب الحرص على استمرارية البرامج التدريبية التمهيدية وتعزيزها حتى تقوم بمساعدة الموظفين الجدد على الاستقرار بشكل أسرع. إضافة لتغطيتها لكافة المعلومات الأساسية المتعلقة بالفساد دون التشويش على عملية الاستقرار المذكورة آنفا.

### إدراج وحدات متخصصة بمكافحة الفساد ضمن التدريبات الوظيفية العامة (ضمن الدائرة أو القسم) والمتخصصة (المهام الوظيفية).

ذكر معلومات تصف مخاطر محددة ودقيقة للفساد والأدوات المستخدمة لحاربته خلال دورات التدريب التقني داخل الدوائر والأقسام. إضافة إلى ضرورة توعية الموظفين بالسلوكيات الفاسدة التدريب التقني داخل الدوائر والأقسام. إضافة إلى ضرورة توعية الموظفين المشاريع (وخصوصا المراحل النهائية للمشروع حيث يسهل خلالها ارتكاب الخالفات دون مراقبة). لذلك لا بد من تدريب كافة الموظفين القائمين على البرامج المختلفة على تقدير الخاطر حتى يكونوا يقظين حيال أي تهديد أو ثغرات تسمح بوقوع الفساد ويقوموا بتصميم برامجهم على هذا الاساس.

#### · لا يمكن جاوز الدورات التدريبية التمهيدية للموظفين المؤقتين

تعد إمكانية ارتكاب أحد الموظفين المؤقتين لسلوك فاسد أكبر منها من ناحية الموظفين الدائمين إما بسبب عدم الولاء للمؤسسة أو التخويف أو غياب الوعي الكافي لديهم. ونظرا لذلك فلا ينصح بتجاهل إعطائهم دورات التدريب التمهيدية اللازمة وغير من جلسات الدريب لضمان معرفتهم الكاملة بماهية الفساد وأركانه وأنه مرفوض رفضا باتا من قبل المؤسسة.

#### • بناء قدرات الشركاء لحاربة الفساد

إن الاستثمار في بناء قدرات وتدريب الشركاء من المؤسسات والشركات يضمن عمل شركائك بنزاهة وشفافية حيث تقوم عملية بناء القدرات لمحاربة الفساد بمعالجته بصورة مباشرة. إضافة إلى تطوير الخبرات والمعلومات. كما ستساعد على استمرارية عمل الشركاء بشفافية حتى بعد مغادرتك.

# سوف ختاج إلى

- وحدات تدريبية لمواجهة مخاطر الفساد
  - مدربين متخصصين بقضايا الفساد
- خلق بيئة مفتوحة ومريحة لمناقشة مخاطر الفساد

#### التحديات

• سهولة جاوز فترات التدريب التمهيدية للموظفين المؤقتين في الحالات الطارئة.

# المراجع

اروراً. فاسودا: نارايان. مدهوري. (٢٠٠٥). التحرش الجنسي والاعتداء والاستغلال في حالات الطوارئ - نموذج اساسي لتوجيه الموظفين. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٣٠ www.reliefweb.int ديسمبر ٢٠٠٩)

المركز العالي لكافحة الفساد في قطاع البنية التحتية ومنظمة الشفافية الدولية (الملكة المتحدة). (٢٠٠٨). كتيب إرشادات التدريب على مكافحة الفساد: قطاعات البنية التحتية والبناء والهندسة. (www.giaccentre.org نوفمبر ٢٠٠٩)

تشين. ماري. (٢٠٠٩). أمثلة على الدورات التدريبية لمكافحة الفساد. إجابة خبير مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكلسين. (٢٧ ، no.www.uź نوفمبر ٢٠٠٩)

شراكة للساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٤: الموظفين المؤهلين. في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». اوكسفورد. (www.oxfam.org.uk ، ١٣ نوفمبر ٢٠٠٩)

مايهو. بارني: دينيستون. ميشيل. (۲۰۰۷). التدريب الأساسي للعاملين في المنظمات غير الحكومية. منظمة الناس في مجال المساعدات. (۲۰۰۷ (www.peopleinaid.org) توفمبر ۲۰۰۹)

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠١). استعراض الممارسة الحالية في التطوير و الحفاظ على قدرات الموظفين في الوكالات الأعضاء في مجموعة العمل الدولية. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. وآخرون. (www.reliefweb.int ، ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

منظمة الناس في مجال المساعدات بالتعاون مع مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٨). الممارسة الجيدة في إدارة الأفراد-دراسات حالة. (٢٠ www.peopleinaid.org نوفمبر ٢٠٠٩)

منظمة نشر النزاهة. (ب.ت). النزاهة في العمل. (٧٠٦) vv ، www.tiri.org نوفمبر

ويتون. هاورد. (۲۰۰۸). تخطي مدونة قواعد السلوك: بناء الكفاءة الأخلاقية في الموظفين العموميين. بيرغن: موجز مركز اوتستين لموار مكافحة الفساد. العدد ۱۹. معهد كريستيان ميكلسين. (۲۰۰۵ www.cmi.no نوفمبر ۲۰۰۹)



# زيادة القدرات

#### أ. مكافحة الفساد

إن عملية زيادة قدرات طاقم العمل المؤهل (وذلك برفع مستوى أدائهم بشكل فوري ومنظم عند حدوث أي طارئ). وخصوصا ضمن البرامج الداعمة, تعد درعا واقيا ضد الفساد في موقع الأزمة حيث تكون البرامج ضعيفة وقابلة للاختراق بسهولة. إذا كان طاقم الطوارئ متناغما وملتزما ومتمتعا بالخبرات الكافية التي تمكنه من تحديد المواقع الأضعف والتي يمكن أن يخترقها الفساد في المشروع فإنه يستطيع تصميم وتطبيق برامج تتمتع بالشفافية والمساءلة حتى مع ضيق الوقت. إن عملية زيادة القدرات المتماسكة يمكن أن ثمل معضلة السرعة مقابل الكفاءة لفريق الحالات الطارئة لدى المؤسسة مما يمكنها من التواجد في ميدان الحدث بالسرعة القصوى والتأثير بشكل كبير خلال مدة قصيرة دون إفساح الجال لأي ثغرات من شأنها السماح بوقوع الفساد الذي يؤثر سلبا على قيمة أداء المؤسسة.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### تقدير الاحتياجات بناء على القدرات المتوفرة

خديد احتياجات طاقم الطوارئ والخطوات اللازم اتخاذها لسد الثغرات الحالية في الأعداد والمهارات وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم لبناء قدراتهم على الاستجابة في الفترات الفاصلة بين الحالات الطارئة. من جهة أخرى فإن عملية اختيار القيادة التي ستقوم بإدارة العملية هي أمر مفصلي لتحقيق التدفق بفاعلية ولذلك فلا بد من خديد آلية اختيار الشخص أو الجموعة المسؤولة عن إدارة العملية منذ البداية (قد يتم ذلك بالرجوع إلى الفئات, أو المواقع, أو التناوب بشكل دوري). هذا ولا بد من إعداد قائمة تضم كافة المنظمات الشريكة والخبراء المحلين خاصة بالمناطق المعرضة للكوارث والذين بمكن استدعائهم على وجه السرعة لتوفير الدعم لطاقم التدفق.

#### يعتبر بناء قدرات الموارد البشرية أولوية استراتيجية

يمكن تعزيز نوعية وكفاءة البرامج الختلفة في المؤسسة عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية كجزء استراتيجي لا إداري ضمن هيكلها. حيث يجب على طاقم الموارد البشرية في مقر المؤسسة الرئيسي أو الاقليمي أو في كل بلد على حدى إعداد قوائم عملية وحديثة تضم أسماء موظفي التدفق المحتملين (في الداخل والخارج) وترشح أشخاصا مؤهلين وموثوقين للقيام بالعمل. لذلك يفضل إرسال موظف أو موظفين من قسم الموارد البشرية مع فريق الاستجابة الطارئة وذلك لدراسة المفجوات الموجودة داخل الفريق والعمل على سدها من خلال تعيين أشخاص يقومون بهذه المهام, إضافة إلى الحرص على توافر التنوع والتوازن الجدري واختبار مهارات الطاقم اللغوية, عدا عن سد الطريق أمام احتمالية حدوث الفساد في عملية التوظيف (كمحاباة الأقارب على سبيل المثال). كما يمكن لأفراد الموارد البشرية الاشراف على عملية تدريب الموظفين الجدد. من جهة أخرى فلا بد من اشراك أفراد من قسم المالية والتوريد في عملية زيادة القدرات.

#### تدريب المرشحين لفريق زيادة القدرات في المدة الزمنية الفاصلة بين الحالات الطارئة

وضع إرشادات كفاءة واضحة لوظائف التدفق وبناء قدرات الطاقم بشكل مستمر وذلك من خلال ورشات العمل وتقديرات الأداء والتدريبات الواقعية والمتابعة والتحقيق. أو من خلال عمليات التطوير قصيرة المدى عند الحالات الطارئة البسيطة. لا بد أيضا من إدراج بعض المهارات السلوكية الناعمة كالمرونة، إضافة تدريب الطاقم على كيفية بناء أواصر الثقة ضمن فريق متعدد الجنسيات التي تعتبر من أساسيات فريق العمل الناجح.

#### تطوير عمليات إجرائية لمهمات التطوير والتدفق

تطوير نظام مرن ومتكامل لإجراءات حالات الطوارئ الخاصة والذي يفند كافة جوانب استجابة التدفق ويضمن إطلاع كافة الموظفين سواء في المقر الرئيسي للمؤسسة أو في الميدان عليها وعلى كيفية اختلافها عن الاجراءات الطبيعية. إلا أنه وبعد فترة محددة من استخدام هذا النظام يجب العودة لتطبيق الأنظمة والضوابط الروتينية. من جهة أخرى فعلى أنظمة التدفق أن تركز بشكل أساسي على المستفيدين وتقوم بتعزيز القدرات الحلية عند الحاجة.

#### • جهيز استراتيجية ارسال قوية

ابدأ الاعداد للمرحلة الثانية من العملية وتجهيز طاقم مقسم على فترات طويلة الامد فور الاعلان حالة الطوارئ وذلك لتخطيط عمليات الارسال بحيث تستمر الاستجابة بشكل منتظم بعد التدفق الاولى بالاعتماد على عمليات نقل سلسة لا تتيح أي مجال لوقوع الفساد.

# سوف ختاج إلى

- توظيف قدرات المؤسسة كافة لدعم عملية زيادة القدرات لأن التدفق الناجح يؤدي لتحديد الوسائل المتاحة للقيام بالمهام.
- على كبار موظفي البرنامج أن يكونوا متأهبين للسفر إلى موقع الحالة الطارئة خلال فترة قصيرة.
  - نظام إدارة مفصل لموظفي زيادة القدرات يتابع أمورهم من حيث العدد والكفاءة.
    - تطوير استراتيجية طويلة الأمد زيادة القدرات وإقرارها من فريق الإدارة العليا.

#### التحديات

• التأكد من قابلية البرامج الحالية على استيعاب زيادة القدرات الخارجية.

المراجع

تروي. بيتر. (ب,ت). أولويات الموارد البشرية. حكومة المملكة المتحدة والصراع و دائرة الشؤون الإنسانية. (www.epn.peopleinaid.org , ۷۲ نوفمبر ۲۰۰۹)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). قياس قدرات الموظفين: دليل المستخدم. (www.metrics.peopleinaid.org, ٧٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

هاوتن. راشيل: امنز, بين. (٢٠٠٧). القدرة على التدخل السريع في مجال الإغاثة الإنسانية والتنمية. استعراض آليات زيادة القدرة داخل المنظمات غير الحكومية الدولية. منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٥ www.peopleinaid.org)



# إجراءات المرحلة السابقة لتدفق الإمدادات

#### أ. مكافحة الفساد

اعداد قائمة بالموردين الحاصلين على موافقة مسبقة والذين يمكن دعوتهم على وجه السرعة للدخول في عطاء لتوفير الامدادات التي ختاجها المؤسسة في حالات الطوارئ يزيد من شفافية وفاعلية الاستجابات الطارئة. إن إعداد مثل هذه القائمة بعد القيام بأبحاث تسويقية أو عن طريق التنافس يساعد على ضمان عملية توريد سريعة وشفافة لا يمكن ضمانها عادة خلال الفترات الزمنية المحدودة. عندما تتم عملية اختيار الموردين المحتملين في وقت سابق فإن ذلك يمنح المؤسسة الفرصة للبحث عن الشركات المناسبة والتمكن من دراسة خلفياتها واختيار الشركات ذات طاقم يمتلك وعيا كافيا لمجاربة الفساد ولا يعاني من أي شكل من أشكاله (مثل: الهدايا والرشوات أو المصالح الشخصية) أو يواجه شكلا من أشكال تضارب المصالح. كما يساعد إعداد مثل هذه القائمة على زيادة سيطرة المؤسسة على استجاباتها الطارئة وهي طريقة فعالة للوقاية من والفساد داخل سلسلة الامدادات.

#### ب. إجراءات التنفيذ

### · خُديد قائمة طويلة تضم الموردين المقترحين ومن ثم الاتصال بهم

قم بالبحث عن أسماء الموردين الحتملين في وسائل الاعلان (مثل: دليل الهاتف أو الانترنت) أو قم بطلب النصيحة من المؤسسات الزميلة. لا بد أيضا من التأكد من تقبل الموردين لفكرة وجودهم على هذه اللائحة الاحتياطية ومدى جاهزيتهم للاستجابة للحالات الطارئة والدخول في مناقصات يتم الاعلان عنها بشكل فوري. من جهة أخرى يجب الاستفسار عن المناطق والبلدان التي بمكن لهؤلاء الموردين خدمتها ووضع معايير واضحة يتم إرساء العطاء بناء عليها.

#### · التحرى الدقيق عن الموردين المقترحين في القائمة النهائية

تكوين فريق من الخبراء في قضايا الفساد مع التأكد من عدم وجود أي تضارب للمصالح بحيث مكنهم تقييم أوضاع الموردين المقترحين بصورة جيدة قبل أوقات الأزمات. إضافة إلى التحقق من الموردين الوهمين. من واجبات هذا الفريق أيضا تسليم قائمة نهائية بالموردين المقترحين مشفوعة بأسباب اختيار كل منهم, حيث يتم عرضها على مدير قسم التوريد ليستخدمها عن حاجته للإعلان عن عطاءات أو مناقصات طارئة. كما يجب على الطاقم حفظ السجلات الكاملة للعملية حتى يتم الرجوع إليها في المستقبل أو في حل وقوع نزاع.

#### • القيام بعقد اتفاقات طويلة المدى عند الامكان

يمكن للاتفاقات طويلة المدى أن تكون ذات فائدة للمؤسسة إذا تم عقدها بعد دراسة الاحتياجات المتوقعة حيث يمكن الاعتماد عليها في أوقات الأزمات, إضافة إلى أنها أقل تكلفة من غيرها. عادة ما تتراوح مدة هذه الاتفاقات بين ثلاث إلى خمس سنوات وتلجأ إليها المؤسسات عند الحاجة إلى منتجات باهظة الثمن أو لتأمين الخدمات المتكررة. من ناحية أخرى فإن كافة البنود التي تشتمل عليها هذه الاتفاقات يتم التوقيع عليها منذ البداية (مثل: السعر, طريقة الطلب, شروط التسليم وغيرها) بما يوفر عملية تبادل خدمات سلسة عند الحاجة. إلا أنه لا بد من التأكد من أن هذه الاتفاقات ليست حصرية وغير ملزمة بالشراء, إضافة إلى ضرورة التحقق من وجود مخزون احتياطي لدى المؤسسة المتعاقد معها وجاهزيتها للتأهب عند الحالات الطارئة.

#### مراجعة قوائم الموردين المقترحين المعتمدة بشكل دورى.

راجع قوائم الموردين المقترحين المعتمدة من فترة إلى أخرى (كل ستة أشهر على سبيل المثال) وذلك من خلال تقييم مدى كفاءة تنفيذ العقود وأداء الموردين الذين تم التعامل معهم: هل قدموا أفضل نوعية مقابل القيمة النقدية أم لا؟ مما يمكنك كمؤسسة من تحديد الموردين السيئين وإزاحتهم من القائمة المعتمدة عند الضرورة، مما يمنح الموردين الجدد فرصة لدخول القائمة والتنافس على العطاءات كذلك.

# سوف ختاج إلى

- نظام معلومات خاص بالموردين (الكتروني على الأرجح) لمساعدة الموظفين على البحث عن الموردين وتتبعهم وتقييمهم بناء على نوع المنتج أو المنطقة الجغرافية.
  - مراجعة وحديث قائمة الموردين المقترحين المعتمدة بشكل دوري.

#### التحديات

- التحيز أو قبول الرشاوي أثناء عملية اختيار الموردين المحتملين.
- ضوابط قانونية تمنع تبادل المعلومات المتعلقة بالموردين الفاسدين مع المؤسسات الأخرى.

**المراجع** تشلتن جسيكا: سوريد. تاين. (٢٠٠١). الفساد في مشتريات الطوارئ بيرغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد کریستیان میکیلسین. (۲۰۰۹ ،۲۷، no.www.u٤ نوفمبر ۲۰۰۹)

خدمة إدارة الموارد للمفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). مارسة إدارة الأعمال مع المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. جنيف. (www.unhcr.org ديسمبر ٢٠٠٩)

مكتب الأم المتحدة لخدمات المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات لكتب الأم المتحدة لخدمات المشاريع. (٢٠٠٩) www.unops.org

منظمة الرؤيا العالمية. (ب.ت.). شبكة الاستجابة وخديد المواقع العالمية. نشرة. (٢٠٠٩ November ۱۷ , www.worldvision.org)



إن وجود نظام متكامل لكافحة الفساد هو أمر ضروري ولكنه ليس كافيا بحد ذاته. حيث يجب التأكيد على ضرورة امتثال الطاقم لسياسات هذا النظام بشكل تام. إذ يضمن وجود برنامج للامتثال إرشاد الموظفين إلى كيفية تطبيق هذه السياسات ومساعدتهم على القيام بمسؤولياتهم الفردية وتجنب السلوكيات الفاسدة. مما يرفع من كفاءة إدارة المؤسسة ونزاهتها وشفافيتها. كما يفضل ادماج وسائل التبليغ عن الفساد الشفافة والفعالة في كافة نشاطات الرقابة والتقييم والتي من شأنها رفع مستوى تطبيق استراتيجية المؤسسة الكافحة الفساد.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • اعطاء الموظفين ارشادات سلوكية دقيقة

ذكر السلوكيات الفاسدة ضمن مدونة قواعد السلوك وتزويد الموظفين ببرنامج امتثال يبين السلوكيات المرجوة ويساعدهم على تطبيق الأنظمة المكافحة للفساد. حيث يعمل برنامج الامتثال على تحديد السلوكيات الفاسدة وتمييزها عن غيرها وذلك عن طريق التعريف بالسياسات الضرورية والأساسية لضبط جودة إدارة البرنامج والتي يمكن أن يتسبب تجاوزها بفتح تحقيق رسمي وإيقاع عقوبات على المتجاوزين (على سبيل المثال: الحساسية الجندرية مرغوبة إلا أن الالتزام بالتعليمات حول الاعتداء والاستغلال الجنسي هو امر اجباري حيث تؤدي مخالفة هذه التعليمات إلى تطبيق العقوبات).

#### • تدريب الموظفين والشركاء جيدا على اجراءات الامتثال

التأكيد على معرفة كافة الموظفين بقواعد برنامج الامتثال وتطبيقاتها وبأنهم على وعي تام مسؤوليتهم على وعي تام مسؤوليتهم عجاه محاربة الفساد والتبليغ عن السلوكيات المشبوهة عن طريق برنامج التبليغ السري عن الفساد. من الضروري أيضا توفير مكتب ارشاد أخلاقي أو ديوان مظالم يمكن للموظفين الرجوع اليه لطلب النصيحة بخصوص سلوكيات معينة.

#### · التأكد من احتواء بنود الرقابة والتقييم على جزئية خاصة بالامتثال وتقييمه

لا بد من دمج تقييم مستويات الامتثال في كافة نشاطات المراقبة والتقييم وذلك من خلال خديد مؤشرات أساسية لتحديد مستويات الامتثال خلال برنامج معين وتكييفها لتلائم قدرات الامتثال المتذبذبة: (على سبيل المثال: هل تم إجراء بحث لتقدير مخاطر الفساد؟ هل تم اعداد الموارد الكافية وتصميم البرامج الإدارية المناسبة؟ هل يتم التشاور مع المشاركين بشكل كافي؟).

#### • خسين الوسائل المشتركة مع المؤسسات الأخرى للتبليغ عن الامتثال

خديد طرق ومعايير ثابتة لضمان فاعلية ووضوح تقارير الامتثال بحيث يمكن مقارنتها مع مثيلاتها لدى المؤسسة نفسها ولدى غيرها من المؤسسات كذلك. ينصح بالتعاون مع المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات معهم حول الامتثال وسياسيات مكافحة الفساد.

### سوف ختاج إلى

- تعيين المدققين والموظفين المتخصصين بمراجعة مدى الامتثال في المؤسسة.
- خديد المعايير والطرق المستخدمة للتحقيق في التجاوزات والخالفات للتعليمات والعقوبات المطبقة كذلك.
  - توفير جهة خارجية لتدقيق تقارير الامتثال بصورة جيدة.
- الامتثال التقني غير كافي: حيث يجب الامتثال للمبادئ الأساسية للشركة وصميم التعليمات لا جزئها التطبيقي فحسب.

### التحديات

مواجهة مستويات مختلفة ومتذبذبة للامتثال داخل المؤسسة

#### المراجع

الإدارة الْمَاليَّة للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). الإشراف على الضوابط. (www.mango.org.uk ، ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

العمل الدولي (العمل من قبل الكنائس معا). ٢٠٠٨. المبادئ التوجيهية لأليات الشكاوى والامتثال- مدونة قواعد السلوك للاستغلال الجنسي, إساءة استخدام السلطة وفساد موظفي حلفاء العمل الدولي: الملخص التنفيذي. جنيف. www.ac-intl.org) ٩ ديسمبر ٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية العالمية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (www.oxfam.) ٣٢ org.uk توفمبر ٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية العالمية. (٢٠٠٧). معابير المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. جينيف. (٢٧ www.hapinternational.org نوفمبر

فودافون. (۲۰۰۹). الامتثال. (www.vodafone.com نوفمبر ۲۰۰۹)

منظمة الشفافية العالمية. (٢٠٠٥). مبادئ إدارة الأعمال لمكافحة الرشوة: عملية خطوات الستة من منظمة الشفافية الدولية. دليل عملى للشركات المنفذة لسياسات وبرامج مكافحة الرشوة. (٢٠٠ www.transparency.org نوفمبر ٢٠٠٩)



يقوم نظام متابعة الموارد بتحديد أوضاع الموارد من حيث تواجدها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وذلك لمتابعتها والتأكد من عدم وجود أي خلل من هذه الناحية والتحقيق في حال تم تغيير مسارها بشكل متعمد. إن عملية متابعة الأمور المالية والمقدرات بشكل دوري تمنح شعورا بالشفافية والنزاهة وترسل رسالة قوية بأن الفساد مرفوض رفضا باتا. من ناحية أخرى فإن إدماج الانظمة الرسمية مع الوعي العام بمكنك من متابعة أوضاع الموارد بشكل دوري ومباشر لا يسمح بوقوع أي خاهذات.

#### ب. إجراءات التنفيذ

## • تبادل تقارير مراقبة الميزانية بشكل دوري

التأكد من احتواء بيانات الميزانية على حسّابات وملاحظات واضحة. نما يجعل أمر مقارنة الدخل مع المصروفات أمرا سهلا خلال عملية التخطيط. إضافة إلى ضرورة تثبيت بنود الميزانية ( بحيث لا تزيد الأسعار بشكل كبير دون سبب) وكذلك بتثبيت قيمة التسويات البنكية وأن المصاريف متوافقة مع الخطة المالية. كما يجب التحقق في حال حدوث فروقات في المصاريف وطلب تفسير مفصل من القائمين عليها والتأكد من مطابقة الرواية الشفهية للأرقام الموجودة. من جهة أخرى قم باستخدام الشبكات المالية لتمويل المشاريع المعتمدة على أكثر من متبرع وذلك لتجنب التمويل المزدوج وتأكد من ارسال التقارير المالية للمدراء الميدانين بشكل دورى.

#### تطبيق الانظمة الداخلية العامة

خديد أنظمة إدارة السيولة واجراءات الجرد وذلك من خلال العمل على توثيق كافة المعاملات المالية وابقاء سجلات حديثة للمقدرات والممتلكات وعمل نقاط تفتيش للتحقق من السيولة. إضافة إلى وضع أنظمة صارمة لإدارة سلسلة الامدادات مزودة بوثائق واحصاءات لكافة حركات الموارد باستخدام انظمة الترميز الالكترونية عند الضرورة. قم بتركيب كاميرات مراقبة لمتابعة سير العمل إذا دعت الحاجة.

#### · راقب سلوكيات الموظفين وأدائهم لمهامهم الوظيفي

تأكد من فصل المهام بشكل سليم وخصوصا في أثناء مرحلة خضير ومراجعة واعتماد المعاملات المالية. من الضروري إرسال كافة الوظائف المالية الروتينية (مثل دفع الرواتب) إلى طرف خارجي مستقل ومؤهل لمراجعتها. قم مراقبة الأوضاع المالية للموظفين في حال طرأ تغيير مفاجئ على مستوى معيشتهم (نوعية السيارة والملابس الخاصة بهم) أو في حال ظهر عليهم علامات شرب الخمر أو الخدرات. قم مراقبة الموظفين للتأكد من عدم وجود فرصة لتزوير المستندات المالية: هل هناك شخص دائما يأتي قبل أوقات الدوام أو بمضي وقتا في المكتب بعد مغادرة الموظفين الآخرين؟

### • استخدام الانظمة المالية لمتابعة حالات الطوارئ

إن خدمة المتابعة المالية (FTS) وقاعدة البيانات الالكترونية الخاصة بمكتب الام المتحدة للتنسيق الشؤون الانسانية والتي تبين المساهمات الانسانية التي يتم تقديمها لكل دولة بالنسبة إلى احتياجاتها تمكنك من مراجعة حجم التمويل الذي تم ضخه لبعض المشاريع أو القطاعات أو ردا على نداءات الاستغاثة لتجنب التمويل المزدوج. حيث توفر خدمة المتابعة المالية الامكانية للمؤسسات والمنظمات لتخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطاتهم بشكل مشترك. لا بد من الإشارة إلى أن قاعدة بيانات المساعدة التنموية يتم الرجوع إليها عند الاعداد لمشاريع اعادة الاعمار.

- سحوف حُتاج إلى المعدات والانظمة اللازمة لمتابعة وخليل تدفق الموارد.
- الاستعانة بموظفين متخصصين بمتابعة الموارد وانظمتها.
- تصميم أنظمة متابعة موارد سهلة الاستخدام وتقديم شرح مفصل حولها للموظفين وذلك لساعدتهم على تطبيقها لتحقيق الشفافية.

#### التحديات

• يجب متابعة الموارد والمقدرات بشكل مستمر ودوري وإلا فإن مثل هذا النظام لن يؤتى ثماره المرجوة.

المراجع اوجستينا. كات ديان. (٢٠٠٨). تتبع الأموال: جَربة دولية مع أنظمة معلومات مالية وقواعد بيانات لإعادة البناء. المرفق العالمي للحد من الكوارث والإنعاش. البنك الدولي. (۲۰۰۹ www.preventionweb.net نوفمبر ۲۰۰۹)

تآزر الأنظمة الدولية. (٢٠٠٩). قاعدة بيانات المساعدة الإنائية. (١٠٠٩-١١-٢٧) هاعدة بيانات المساعدة الإنائية.

سانديت. جير. (٢٠٠٨). إتباع الأموال: هل تهم دراسات تتبع النفقات العامة؟. بيرغن: إصدار مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (f..4-11-fV, www.cmi.no)

فيري. سبان. وآخرون. (٢٠٠١). تعزيز تتبع السلع الأساسية. بوصلة الجودة. خدمة توصيل البريد في أنحاء العالم. برنامج الأغذية العالمي. (۲۰۰۹ دیسمبر ۱۳، www.movingtheworld.org)

مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (ب.ت). مراجعة الإنفاق العام ودراسات التتبع. (١٥-١١-٢٧) ، ١٥-١١-٢٧

نظام الحد من مخاطر الكوارث والتعافي منها. (٢٠٠٩). ابتكارات في الإدارة المالية ذات الصلة بالكوارث. جاكرتا: النشرة الإخبارية . الجلد ۱، العدد ۱. (gfdrr.org نوفمبر ۲۰۰۹)



# الإجراءات الطارئة الخاصة

### أ. مكافحة الفساد

عند وقوع الحالات الطارئة فلا ضير من اجراء بعض التسهيلات وعدم تطبيق الاجراءات بحذافيرها عند الاعداد لبرنامج ما, إلا أن هذا لا يعني عدم الالتزام بالإجراءات بشكل تام حيث أن بعضها يعتبر محوريا لحماية البرنامج من الفساد وزيادة فعاليته. ولذلك فإن اجراءات الاستجابة الطارئة التي يتم اعدادها وتصميها مسبقا وبشكل دقيق لتكون مضادة للفساد توفر الحماية اللازمة للبرنامج منذ لحظة وقوع الازمة وتعتبر جزءا لا يتجزأ من نظام التأهب لمواجهة الحالات الطارئة. لا بد من الإشارة إلى ضرورة تدريب الموظفين جيدا وذلك حتى يصل أداء المؤسسة إلى التوازن المنشود بين السرعة والالتزام بمبادئ المساءلة والشفافية منذ اللحظة الاولى لتنفيذ البرنامج. إن سن الاجراءات الطارئة المناسبة لا يعتبر إضافة قد تؤدي إلى تعطيل الاستجابة الطارئة بل على العكس تماما سوف تساعد على ضبط جودة وكفاءة البرنامج حتى في الاوقات الحرجة.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### وضع محاذير واضحة لإجراءات الحالات الطارئة

خديد المعايير النوعية والمهلة الزمنية للاستجابة الأولية للحالات الطارئة والتي تستدعي استخدام الاجراءات الطارئة الخاصة. قم بطلب الوثائق السابقة أو اللاحقة لشرح الاختلافات عن الاجراءات الطبيعية.

#### توفير تعليمات مالية كتابية لإنشاء مكتب ميداني في موقع الازمة

توفير إرشادات كتابية لكيفية إدارة نظام مالي ميداني: وذلك من خلال خديد العمليات الاساسية التي تسهل عملية الاستجابة العاجلة وتتلاءم مع المعايير المالية بذات الوقت ليتم تعزيزها لاحقا. إضافة إلى ضرورة تعيين خبراء ماليين متخصصين ضمن فريق الاستجابة السريع الاولي (زيادة القدرات) قادرين على اختيار البرنامج المالي المناسب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج (مثال: بعد أسبوعين/ ثلاث أشهر...الخ) من بداية الاستجابة الطارئة. قم بالتخطيط بشكل مسبق للتأكد من عملية فصل وحديد مهام أفراد الطاقم وقيامهم بفتح سجل تدقيق منذ البداية حتى عندما يكون عدد أفراج الطاقم محدودا.

#### · التخطيط للحالات القائمة على السيولة النقدية فقط

قم بوضع مجموعة من الاجراءات للعمليات القائمة على السيولة النقدية فقط وذلك في حال كانت البنوك المحلية غير موثوقة أو لم يتسع الوقت لفتح حسابات بنكية للمؤسسة بعد في هذا البلد على سبيل المثال. إلا أنه يجب الحرص على ابقاء سجلات مالية دقيقة ويومية للسيولة وعلى وضع تعليمات صارمة بخصوص نقل الأموال والائتمان عليها ومراقبة تنفيذها والتأكد من توثيق كافة المعاملات المالية. يفضل في هذه الحالة تأسيس نظام محاسبة وائتمان خاص بالسيولة النقدية وحفظ السجلات المالية قدر الامكان، إضافة إلى ضرورة توفير الاجراءات الامنية اللازمة للمحافظة عليها.

#### • تطوير أنظمة توريد دقيقة ومرنة بذات الوقت

وضع الأسس لعمليات توريد سريعة وسلسة لتسهيل الاستجابة الطارئة مع الالتزام بالمعايير الخاصة بعمليات التوريد. لا بد من تعيين موظفين متخصصين في المشتريات والتوريد في فريق الاستجابة الطارئة ومنحهم الصلاحية للإعلان عن العطاءات وقبول المزايدات بشكل شفهي ( إلا أنه يجب توثيق هذه القرارات بصورة كتابية قبل اعتمادها بشكل نهائي) وذلك لتقصير المدة النهائية للرد. كما وبكن لهؤلاء الموظفين فجهيز طلب المشتريات مع ذكر علامة معروفة للدلالة على منتج معين ( مع التأكيد على امكانية قبول المنتجات المماثلة وعدم التقييد بهذه العلامة على وجه التحديد). حتى في حال قجاوز الاعلان عن عطاء لتوريد الاحتياجات فمن الأفضل مقارنة عدد مناسب من العروض وتعيين شخصين على الأقل لمتابعة هذا الامر ومحاولة تأمين قائمة بالموردين المعتمدين سابقا ( حتى لمتابعة سلسلة الامدادات والمور اللوجستية كالنقل). من ناحية أخرى بجب توثيق كافة التعاملات عن طريق العقود القانونية وذلك لأغراض التدقيق.

· اشراك الموارد البشرية لتوظيف الفرق المناسبة في المكان المناسب

تصميم عمليات تقييم ميدانية لحاجة طاقم الطوارئ لزيادة القدرات ووضع خطة توظيف تكتيكية واختيار الموظفين من قوائم معدة مسبقا بأسماء المرشحين من داخل وخارج المؤسسة للقيام بالعمل. قم بوضع ألية سريعة لاختيار الموظفين والتأكد من مؤهلاتهم بصورة سابقة أو لاحقة للتعيين والاستعانة بأخصائي موارد بشرية في فريق الاستجابة الطارئة أثناء عملية التقييم الأولي وذلك للحفاظ على عملية توظيف متسقة وفعالة. من الضروري كذلك توفير تدريبات خاصة للفرق الدولية وتعريفهم بالبلدان المستهدفة. إضافة إلى تدريب قادة الفرق على خسين العلاقات وبناء أواصر الثقة بين أفراد الطاقم من مختلف الجنسيات.

## سوف ختاج إلى

- توفير كتيبات التعليمات المطبوعة بشكل مسبق وتوزيعها على الموظفين لتوعيتهم بمدى صلاحياتهم خلال فترات الطوارئ.
- توثيق كافة اجراءات الطوارئ بشكل دقيق حتى وإن كانت بشكل لاحق لعملية الاستجابة الطارئة.

#### التحديات

- عدم حفظ السجلات بشكل منتظم في حالات الطوارئ.
- الضغوطات من قبل إدارة الطاقم الميداني لتمديد فترة الطوارئ لضمان إيصال الطلبيات بشكل عاجل.

المراجع

تبكونية تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠١). إرشادات التخطيط للتأهب في حالات الطوارئ. (٢٠٠١-٢١-٢١-١١-٢٧). ٢٠٠٩)

مكتب الأم المتحدة لخدمة المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات لمكتب الأم المتحدة لخدمة المشاريع- المشتريات في حالات الطوارئ. الفصل ١١. (www.unops.org ، ١١-٢٧ - ٢٠٠٩)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ. www.managing.peopleinaid.org) -١١-١٥-١١



تعد المعايير على مستوى الصناعة تعهدا بالالتزام بالنوعية في كافة النواحي التقنية والعملية لبرامج المؤسسة مثل تعزيز مساءلة الموظفين. إن وضع خطط أساسية لتطبيق المعايير يوفر إطار عمل جماعي لتقييم أداء البرنامج وحمايته من الفساد، ويعزز أواصر التعاون والتنسيق بين المؤسسات الختلفة مما يجعل الامر أسهل بالنسبة للجميع لتحديد المعايير التي تتم مخالفتها بسبب الفساد. عند الالتزام بهذه المعايير بشكل دائم يمنع أي فرصة لحدوث الفساد عن طريق تحديث أداء المؤسسة في القطاع.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • اعتماد معايير الاعمال الموسعة كأساس لضبط الجودة

اعتماد معايير على مستوى الصناعة لتحديد مستويات أداء معينة لكل مرحلة من مراحل البرنامج. قم بقياس مدى الاستجابة للتعليمات بالرجوع لمؤشرات الامتثال (المستويات هي من قدد أي من المعايير تم الامتثال لها) بحيث يتم اجراء خمقيق للاشتباه في حدوث خجاوزات في حال تمت مخالفة بعض المعايير.

#### • اعطاء الجتمع دورا لتحديد معايير الجودة

طلب مشاركة المجتمع الحلي في عملية صنع القرار والتي من شأنها رفع درجة الساءلة والشفافية في المستفيدين من البرنامج وقسين نوعيته وحمايته من الفساد. قم بشرح معايير ضبط الجودة بشكل واضح لأفراد المجتمع لأن مشاركتهم بأخذ القرار وقديد كيفية ققيق هذه المعايير يجعل من الالتزام بها مسؤولية مشتركة مما يقلل من الحوافز المتاحة لارتكاب الفساد وتزيد من الحوافز للتبليغ عن وقوعه عن طريق آلية استقبال الشكاوي الخاصة بالمؤسسة.

#### • قم بتدريب الطاقم على تطبيق المعايير والالتزام بالامتثال بصورة شخصية

يمكن سد كل الأبواب أمام الفساد عن طريق تدريب الموظفين على تطبيق المعايير على مستوى الصناعة (مثل الشفافية ونظام إدارة الجودة) واعتبارها جزءا محوريا في عملهم. إضافة إلى ضرورة توفير الارشادات التي توضح الهدف من وضع كل معيار من هذه المعايير وما هي السلوكيات اللازمة لتطبيقها. وتعيين أحد الموظفين ليكون حلقة وصل تدعم وتراقب عملية الامتثال للمعايير وتدريب الموظفين على عملية التوثيق الشخصية (عن طريق الوثائق ونماذج الامتثال).

#### • مراجعة المعايير وتطبيقاتها بشكل دورى

التنسيق مع المؤسسات لأخرى لتبادل الخبرات ومراجعة المعايير على مستوى الصناعة، إضافة إلى حَديد مستويات الأداء ومؤشرات الامتثال التي من شأنها تعزيز كفاءة البرنامج ومكافحة الفساد.

#### سوف ختاج إلى

- أدوات ضبط الجودة الداخلية (مثل ورشات العمل والاستبيانات) وطرق التقييم الذاتي وبرامج الامتثال للتأكد من الالتزام بالمعايير.
  - الزام الشركاء ضمن العقود على الامتثال لعايير المؤسسة.

#### التحديات

- تدريب الموظفين على اصدار القرارات السليمة عند حدوث حالة تعارض بين تطبيق المعايير والمصلحة العامة (على سبيل المثال يمكن لنشر خطة انقاذ طارئة أن يضر بالموظفين والمستفيدين كذلك).
  - عدم دقة عملية التوثيق الشخصية لأفراد الطاقم وضرورة التأكد من وثائق الامتثال.

# المراجع

المشروع العالمي. (٢٠٠٤). الميثاق الإنساني والحد الأدنى من المعايير في مواجهة الكوارث. (١٠٠٩-١١-٢٠٠٩)

المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣)، البادئ والمارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ستوكهولم: ملحق للاجتماع السنوي لمنظمة المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣)، ١١-٢٧. www.reliefweb.int)

المنظمات الدولية غير الحكومية. (٢٠٠٩). ميثاق المساءلة. (٢٠٠٩-١) www.ingoaccountabilitycharter.org)

بلاجيسكو. مونيكا. وآخرون. (٢٠٠٩). الطرق إلى المساءلة: إطار العمل. لندن: ثقة العالم الواحد. (١٠-٢٧ . www.oneworldtrust.org - ١١-٢٧ . ٢٠٠٩)

بوصلة الجودة. (۲۰۰۷). معايير وأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية. (۲۰۰۹-۱۱-۲۷) www.oneworldtrust.org)

خَالَف الحُرص على سلامة الأطفال. (٢٠٠٧). الحرص على سلامة الأطفال. معايير حماية الأطفال. (www.keepingchildrensafe.org.uk , ١-١٧ ١-١٠٠٩)

سود للتنسيق- تنمية التضامن في حالات الطوارئ. (ب.ت). تآزر الجودة: نهج متعدد الأبعاد يحدد نطاق الجودة في المنظمات غير الحكومية. باريس. (www.coordinationsud.org \_ www.coordinationsud.org)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٧). معايير شراكة المساءلة الإنسانية في المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. جنيف. (www. hapinternational . ٧٧-١١-١٥٠٩)

منظمة المساءلة. (۲۰۰۸). مقدمة في معايير الضمان أأ ۱۰۰۰ ومبادئ منظمة المساءلة أأ ۱۰۰۰. لندن: نيويورك. (www.) (۲۰۷-۱۱-۲۷ ِ. net.accountability۲)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٣). مدونة لقواعد الممارسات السليمة في إدارة ودعم العاملين في مجال المساعدات. لندن. (٢٠٠٩-١١-٢ / ٢٠٠٩-١١-٢)



# الرقابة والتقييم

### أ. مكافحة الفساد

تعد عملية الرقابة والتقييم أداة أساسية لحاصرة وكشف الفساد (وخصوصا الفساد غير المالي الذي لا يظهر في كشوف الحسابات أو أثناء التدقيق). ولذلك فمن الضروري ادماج عملية المراقبة والتقييم بشكل منهج في كافة مراحل تطبيق البرنامج الامر الذي يؤدي لسد الطريق أمام الفساد ويقوم بالحد منه. لا شك بأن معرفة الموظفين باحتمال خضوعهم لعمليات تدقيق مفاجأة يعد رادعا قويا لهم لتجنب السلوكيات الفاسدة. من جهة أحرى لا بد من تدقيق اجراءات التقييم والمراقبة كذلك لأنها يمكن أن تشهد بعض الممارسات الفاسدة (كتزوير التقارير للتغطية على الفساد. أو خيز أفراد طاقم المتابعة والتقييم أو قبولهم للرشاوي للتستر على الفساد)

### ب. إجراءات التنفيذ

### • اختيار فريق رقابة وتقييم متوازن

تشكيل فريق من اختصاصيين مستقلين من داخل المؤسسة والاستعانة بمستشارين خارجيين أو موظفين من مؤسسات أخرى مماثلة لضمان تمتعه بالمؤهلات الكافية والمهارات اللغوية والتقنية والمعرفة التنظيمية والموضوعية والحساسية الجندرية والخبرة في شؤون البلد المعني. كما يفضل الاستعانة بمنظمات المجتمع المدني المحلية لتقوم بعملية مراقبة ميدانية للبرنامج وتأثيره عن طريق استشارة المستفيدين من المعونات.

#### · ادماج المراقبة والتقييم منذ المراحل الاولية لتخطيط البرنامج

وضع استراتيجية تبين الحد الادنى للمعلومات المطلوبة وذلك بتحديد شروط مرجعية يضعها أشخاص من خارج طاقم البرنامج مثل الزيارات الميدانية المفاجأة (على سبيل المثال: متى يقوم المدراء أو الموظفين بزيارة المكاتب الفرعية). لا بد من اخذ الحيطة عند المرحلة النهائية من البرنامج وعدم قاهل انظمة المراقبة والتقييم لأن البعض قد يستغل هذه المرحلة ويحاول تغيير مسار موارد البرنامج.

#### • يجب اعداد دراسة مرجعية دائما

توفر الدراسة المرجعية سواء تم اجراءها قبل أو في أثناء المرحلة الاولى من تنفيذ البرنامج فكرة مبدئية عن الظروف القائمة قبل تنفيذ العملية ومدى التغيير المتوقع حيث يمكن تحديد معايير لمراقبة التطور الحاصل أثناء فترة تنفيذ البرنامج وذلك لقياس مدى التغيير الذي تم خقيقه. لا بد من الاشارة إلى أن الاختلاف الكبير بين النتائج على أرض الواقع وبين التغيير المتوقع يمكن أن يكون دليلا على حدوث الفساد ويتطلب اجراء خقيق للتأكد من ذلك.

#### اشراك كافة الاطراف المعنية في عملية المراقبة والتقييم

وذلك يتم عن طريق اجراء مقابلات نوعية ومجموعات مركزة مع السلطات الحلية والموظفين والمنتفعين والمستفيدين (بما في ذلك الاقليات). قم بالتأكد من توفير فرصة للجميع للتحدث في حال لم يتم تقديم الوقائع بشكل سليم في التقارير وذلك عن طريق توفير ملخصات للاستنتاجات النهائية الواردة بها وتوزيعها على كافة الاطراف المعنية.

#### • تقييم درجة الامتثال لأنظمة مكافحة الفساد

لا بد أن تقوم أنظمة المراقبة والتقييم بمواجهة مخاطر الفساد وامكانية وقوعه وسبل الوقاية منه حيث يتأكد المقيمون من تطبيق ومراجعة أنظمة مكافحة الفساد بشكل دوري.

#### · مراجعة ومقارنة المعلومات الواردة

اعداد نظام ثلاثي لجمع المعلومات ومعالجتها وذلك باستخدام الادوات والمهارات والمصادر الختلفة لجمع البيانات. قم بعقد مقارنة بين النتائج التي تم التوصل لها عن طريق الراقبة والتقييم والتقارير السابقة للكشف عن أي تباين او اختلاف عن طريق التعاون مع منظمات المجتمع المدني المستقلة لتقييم مدى فاعلية البرنامج.

#### التأكد من ججاوب المدراء مع تقارير المراقبة و التقييم

من واجب المدراء الذهاب إلى الميدان بشكل دوري والتأكيد على أهمية المراقبة و التقييم و الثناء على التنفيذ الجيد للبرنامج والتغذية الراجعة من الميدان. و كما يجب عليهم التأكد من استخدام الدروس المستفادة من هذه العملية في التخطيط للبرامج المستقبلية و العمل مع المؤسسات الاخرى لإجراء عمليات تقييم مشتركة لتبادل الخبرات و محاصرة الفساد.

## سوف ختاج إلى

- موارد كافية لتغطية تكاليف السفر و طاقم ميداني خبير في المراقبة والتقييم.
  - تقييم كفاءة تطبيقات أنظمة المراقبة والتقييم بشكل دوري.
- آليات التغذية الراجعة لتمكين الاطراف المعنية من التعليق على تقارير المراقبة والتقييم.
  - نماذج واضحة وسهلة الاستخدام لإعداد التقارير.
  - اجراء التحقيقات حول الفساد بصورة سريعة و تطبيق العقوبات المناسبة.

#### التحديات

- تقديم معلومات خاطئة من قبل الموظفين أو الاطراف المعنية الاخرى لتحقيق مصالح خاصة.
  - صعوبة الوصول لمواقع البرامج البعيدة من ناحية مادية وعملية.

بوتشانان-سميث, مارجي. تيلفورد, جون. (٢٠٠٧). مقدمة في تقييم العمل الإنساني. بحث القناة. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (٢٠٠١-١١-١١)

بوصلة الجودة. (٢٠٠٧). المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية. (١١٠٢ه ، ١١٠٢٧) معايير والأدوات لإدارة

شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (٢٠٠٩). تقييم جودة التقييمات الإنسانية: الجودة الشكلية لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (۲۰۰۹-۱۱-۲۷ www.alnap.org)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ١: نظام إدارة الجودة الإنسانية و المؤشر ١: التحسن المستمر. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. اوكسفورد. (www.oxfam.org.uk) ، ١١-١٢-٢٠١)

فريق منظمة الرؤيا العالمية لتنمية الموارد. (٢٠٠٥). التعلم عن طريق التقييم مع المساءلة والتخطيط: نهج منظمة الرؤيا العالمية في التصميم والرقابة والتقييم. (www.worldvision.org. ، ٩-١١-٩٠)

كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). المراقبة والتقييم. (١٠٠٩-١١-١٥) www.allindiary.org)

كيلي. نينيتي. وآخرون. (٢٠٠٤). تعزيز قدرة المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين على مراقبة أمان وحقوق وصحة اللاجئين. المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. pdf.٤٠d٩٧٨١d٤/www.unhcr.org) ،



سواء أجرِيَت تدقيقات الحسابات داخلياً (عن طريق طاقم مهنيّ وحياديّ) أو خارجيّاً (عن طريق متعاقدين متخصّصين مستقلّين) أو اجتماعيّاً (عن طريق الجُتمع)، فإنها تساعد على ضمان امتثال مؤسستكم لسياساتها وإجراءاتها و معاييرها و مدوّنة قواعد سلوكها، وهي تشكّل وسيلةً هامةً تُعنَى بتعزيز الشفافية والمساءلة. وغالباً ما يُنظَر إلى تدقيقات الحسابات باعتبارها قريّات مالية فحسب، إلا أنّ تدقيق الحسابات يشير إلى أيّة مراجعة منهجيّة يكمن الهدف من إجرائها في ضمان إنجاز مؤسستكم لرسالتها وحمايتها لمواردها، وفي برنامج دُققّت حساباته تدقيقاً جيّداً، سيُكشَف عن الفساد، ما سيتيح لكم ملاحقة مرتكبي الفساد ووضع آليات خول دون وقوع الفساد في المستقبل، وسيشكّل العِلْم بأنّ البرامج كلها ستُدقق حساباتها رادعاً هاماً عن ارتكاب الفساد (شريطة أن تُفضي تدقيقات الحسابات التي تكشف عن الفساد إلى تدابير أو عقوبات علاجيّة).

#### ب. إجراءات التنفيذ

- التأكد من أن يشمل التدقيق الوثائق وتسلسلها
- قم بإجراء تدقيقات عاديّة ضماناً لأن تكون العاملات الورقية والسجلات بأسرها مراعيةً للنظام. ولكن تأكّد من امتلاك مدققي الحسابات الذين يعملون لحسابك المهارات اللازمة والخبرة للتقيّد تسلسل الوثائق. فقد تخفي المعاملات الورقية التي تبدو مراعيةً للنظام عمليات التواطؤ أو تحويل الأموال. لذا يتعيّن على مدققي الحسابات أن يضمنوا أن تعكس السجلات ما يحدث فعلاً.
- اختيار مكاتب ميدانية عشوائياً لإجراء تدقيق داخلي لحساباتها: تشكّل إمكانية إجراء تدقيق داخلي للحسابات في أيّ وقت عائقاً قويّاً أمام الفساد. إذ أنها تعمل بمثابة تهديد دائم «بالإمساك بمرتكبي الفساد». لذا لا بد من عمل مراجعات دوريّة للأداء في مواقع مُختارة عشوائيّاً ضماناً لامتثال عمل البرنامج بالعابير لئلا تخضع الجودة للخطر بسبب الفساد.
  - التأكد من إجراء تدقيق حسابات لعمل الشركاء وفقاً لمعاييرك الرفيعة:
     يجب أن يتم إلزام الشركاء من خلال عقد مبرم بين الطرفين على الامتثال بمعاييرك المالية واتباع وظائف تدقيقك. كُن مصراً على أن يكون أفراد الطاقم الشريك بكاملهم على عِلْمٍ بأنّ عملهم سيخضع لتدقيق حسابات شامل وذلك تقليصاً لاحتمالية وجود بيئة فساد إلى الحدّ الأدنى.
- إجراء مراجعات مستقلة لإجراءات تدقيق الحسابات الخاصة بك: هل خَقَق تدقيقات حساباتك هدفها المتمثّل في ضمان خَقيق المعايير وتعزيز الشفافية والمساءلة وتقليص الفساد؟عين طاقما من دائرة مختلفة من داخل المؤسسة. أو خبراء تدقيق خارجيين لكي يراقبوا جودة مدقتقي الحسابات الداخليين.
- استثمر في الجالات حيث كشفت نتائج تدقيقات الحسابات عن مكامن ضعف: إن استثماراً من هذا القبيل لن يتولّى تعزيز النواقص فحسب, بل سيعزّز أيضاً ثقافةً يكون فيها مدقّقوا الحسابات موضعَ ترحيب نظراً لدورهم في خقيق خسينات منظورة.
- إشراك الجتمع المدني الحلي:
   يزيد تدقيق الحسابات الاجتماعية المساءلة العامة وتكشف عن الفساد من وجهة نظر الجتمع.
   وتتطلّب هذه التدقيقات الشفافية الكاملة في الميزانيات والاستحقاقات, لكي تتمكّن المؤسسات الحلية المستقلة من تقدير أثر البرامج الإنسانية على الأرض.

- سوف حُتاج إلى سياسةً واضحةً تُعنَى بالاحتفاظ بالسجلات. عبّن أمين سجلات وحدّد مدّة الاحتفاظ بالوثائق بأنواعها الختلفة.
- مدققي حسابات غير متحيّزين ليس عندهم تضارب المصالح ويعملون دون عوائق ولا يُخضِعون أبداً حكمهم لحكم الآخرين.
  - ضمان العمل وفقاً للنتائج التي يتوصّل لها تدقيق الحسابات وأن تساعد على منع الفساد.

مارسة الضغوط لكي يكون تدقيق الحسابات مقتصرا على التحقّق من تسلسل الوثائق.

# المراجع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). إدارة التدقيق ودليل التدريب. (٢٠٠٩-١١-٢٧) ، ٧١-١١-٢٠٩)

المنظمة الدولية للمعايير والمنتدى الدولي للاعتماد. (٢٠٠٤). مجموعة المنظمة الدولية للمعايير ٩٠٠١ لمارسات التدقيق. جنيف: تشير يبروك. (r٠٩-۱۱-۲۷ , isotc.iso.org)

منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠١). نظام التعليم والمساءلة والتخطيط. جوهانسبرغ. (٢٠٠٩-٢٠١)، ١٠٠٧-١١-٢٠١)

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٦). ضمان الشفافية في استخدام أموال إعادة الاعمار بعد الزلازل. إسلام آباد: برلين. (.www (f · · 4 - 11 - f V , transparency.org

منظمة المساءلة. (٢٠٠٨). مقدمة في معايير الأمان المنقحة أأ ١٠٠٠ و معايير المبادئ لمنظمة للمساءلة أأ ١٠٠٠ . لندن: واشنطن. (f · · 4 - 1) - fV, net.www.accountability (1)

منظمة المساءلة. (٢٠٠٣). وحدة التدريب على التدقيق الاجتماعي. في «كتيب المدريين حول التنمية الحملية التشاركية: نموذج بانشاياتي راج في الهند». بانكوك: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأم المتّحدةً.. (١١٠٩-١١-٢٥)



# الشفافية

#### أ. مكافحة الفساد

تنطوي الشفافية على وضوح إجراءات منظّمتك وبرامجها للأطراف الشريكة وذلك بتزويدهم بمعلومات متاحة في الوقت الملائم عن عمليّاتك لتقييمها وإعطاء تعليقاتهم أو آرائهم بشأنها. وجّعل الشفافية الأطراف الشريكة قادرين على معرفة ما تقوم به منظّمة ما. ومدى نجاحها في القيام بذلك، وفيما إذا كانت تفي بتعهّداتها. إن الشفافية جوهريّة لمراقبة التدفّقات المالية وتنفيذ البرنامج بغية الكشف عن الفساد ومنعه. كما تعمل الشفافية على بناء الثقة بين أصحاب المسلحة في منظمة ما. وتضمن المشاركة في القرارات وفهمها. وتتّسم أيّة وكالة/ منظمة تخضع للمساءلة بكونها توازن بين التوزيع السريع للمساعدات وإنشاء أنظمة ذات شفافية كاملة.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • وضع سياسة تعنى بالشفافية وإعلانها على الملأ:

أصدِّر توجيهات واضحة للطاقم حول ماهية المعلومات التي يتعيّن عليهم إعلانها على الملأ. بحيث يكون إفشاء المعلومات موضوعيّاً ومتوقعاً. ويتمكّن أصحاب المصلحة فوراً من تقييم تأثير منظّمتك. كُن منفتحاً بشأن هيكليات وعمليات اتّخاذ القرار لكي يتمكّن أصحاب المصلحة بسهولة من إضافة المعلومات على القرارات.

#### نشر معلومات في الوقت المناسب حول كافة مناحى البرنامج:

يتعيّن على الشفافية أن تضمّ نشر تفاصيل البرنامج ومعلومات حول منظّمتك ورسالتك وقيَمك وطاقمك في الوقت المناسب. ويتعيّن أن تُنشَر على الملأ السياسات والميزانيات ومعايير تخصيص الموارد وتفاصيل التنفيذ والنفقات الفعلية ومعايير الاستهداف ومعلومات تقييم الاحتياجات ومواقع البرنامج وقوائم المستفيدين والاستحقاقات.

#### • إتاحة المعلومات وتسهيل فهمها:

استخدِم النماذج واللغة الكفيلة بتيسير وصول الفئات إلى المعلومات وفهمهم لها. سواء أكانت هذه الفئات المستفيدين أو المانحين أو الحكومات المضيفة أو منظّمات المجتمع المدني التي تتولّى مراقبة فعالية البرنامج. قم بإعداد نماذج بسيطة سهلة الاستعمال تتكيّف مع السياق الحلي (بما فيه الفئات الأميّة). واستخدم وسائط الإعلام الحلية والهيكليات المجتمعية لإشاعة العلومات الملائمة. أعطِ تقارير منتظمة عن آخر التطورّات واعتمد منهجاً حسّاساً يشجّع الناس على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم.

#### • تشجيع الإبلاغ عن الفساد:

أطلب من الطاقم أن يبلّغ عن الرشاوي الحتميّة أو الممارسات الفاسدة التي تقع نتيجةً للابتزاز أو التهديدات الجسديّة أو المسلّحة أو أشكال الإكراه الأخرى. قم بإنشاء بيئةً بمكنهم فيها الحديث على الملأ عن حوادث من هذا القبيل عوضاً عن إخفائها خوفاً من التعرّض لعقوبة. شارك هذه النتائج مع المؤسسات الأخرى بغية المساعدة على تيسير العمل المشترك الذي يرمي إلى مكافحة الفساد.

#### عرف وسائل الإعلام الحليّة بطبيعة عملك:

اعتمد استراتيجية اتصالات استباقية تُعنَى بوسائل الإعلام الحُليّة. ورشّح أحد أعضاء الطاقم ليتولّى الاتصال مع وسائل الإعلام. وشجّع الصحفيين على تغطية برنامجك إعلاميّا والاضطلاع بدور المراقبة وإبلاغك في حال اشتباههم بوقوع الفساد. قم بإعداد إستراتيجية تُعنَى بمعالجة إدعاءات وسائط الإعلام بوقوع فضائح فساد. وإذا ما اكتشفت فساداً في منظمتك، قم بإعداد بيان عام قبل صدور أخبار عاجلة بشأن الفساد بحيث تبيّن فيه بالتفاصيل ما حدث وكيفية معالجتك

# سوف ختاج إلى

- موارد كافية لترجمة البيانات إلى معلومات متاحة وسهلة الاستعمال
  - تثقيف الجمتمع حول حقوقهم المتصّلة بالمعلومات والتشاور
- تقييم شفافية المعلومات من خلال عملية الرقابة والتقييم لكل مشروع
- مقارنة النفقات بالميزانيات والبرامج المنفذة بالخطط الأصلية وتقديم تفسيرات بشأن الاختلافات.

#### التحدثات

- ظروف خول دون خقيق الشفافية. مثال: في حال نشر معلومات مالية أو قوائم توزيع قد تعرض
   الطاقم أو المستفيدين للخطر.
- اعتبار الطاقم للشفافية ككشف ينطوي على الخطر عوضاً عن اعتبارها انفتاحاً يحول دون وقوع الفساد.

#### المراجع

الإغاثة الإسلامية في أنحاء العالم. (٢٠٠٨). تمكين الفقراء لتشكيل مستقبلهم: إطار عمل الإغاثة الإسلامية للمساءلة. بيرمنغهام. (www.islamic-relief.com / ١-٢٧ - ١٠-٩٧)

أمين. سامية. (٢٠٠٨). البيانات مقابل الكوارث الطبيعية: إنشاء أنظمة فعالة للإغاثة والتعافي وإعادة الاعمار. (خَرير مرقص جولدستين). واشنطن: البنك الدولي.. (١٠٠٩-١١-٢٥ ، siteresources.worldbank.org)

بلاجيسكو. مونيكا. وآخرون. (٢٠٠٩). الطرق إلى المساءلة: إطار العمل . لندن: منظمة ثقة العالم الواحد. (www.oneworldtrust.org . ٢٧- (١-٩٠٠)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٨). إطار عمل الإدارة والسياسة: الجودة والمساءلة. الدليل الإرشادي للطوارئ. (careemergencytoolkit.org) ٢٧-١١-٧٠)

شراكة المساءلة الإنسانية. (٢٠٠٨). المساءلة للمنظمات الإنسانية. (١٠٠٩-١١-٢٧)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (٢٠٠٩-١١-٢٣)

مبادرة شفافية المساعدات الدولية. (٢٠٠٩). التشاور في الجزء الأول لمعايير مبادرة شفافية المساعدات الدولية: الذي سيتم نشره. (freedominfo.org) ٣٠-١١-٢٠٠٩)

مبادرة شفافية المساعدات الدولية. (٢٠٠٩). التشاور في الجزء الرابع لمعايير مبادرة الشفافية الدولية : مدونة قواعد السلوك. (freedominfo.org) ٣٠-١١-٣٠. (٢٠٠٩)

منظمة الرؤيا الدولية. (٢٠٠٩). إطار عمل المساءلة الإنسانية. (وثيقة غير منشورة)

منظمة ثقة العالم الواحد. (٢٠٠٨). مبادئ المساءلة. (٢٠٠٩-١١-٢٧ , www.oneworldtrust.org)



غالباً ما تركّز المؤسسات على المساءلة أمام المانحين أو مجالس الإدارة. إلا أن مساءلتها أمام المستفيدين هي أكثر ما يعزّز جودة برامجها. إذ يقل تعرّض الوكالات للفساد عندما تزداد مشاركة الجتمع في التقييم والاستجابة والتقدير. ويجب إحاطة الجتمعات علماً بحقوقها واستحقاقاتها. لكي تتمكّن من التحدّث بجرأة في حال رأت ما يجري من خويل الموارد خويلاً فاسداً، وتعمل بمثابة مجموعة ضغط لمكافحة الفساد. وبإمكان الوكالات أن تستفيد من المعرفة التي بحوزة المستفيدين حول مكامن مخاطر الفساد محلياً بغية تخفيف الخاطرة تخفيفاً فعالاً. وإن البرامج التي تستند على مبدأ الشفافية من السهل العمل بموجبها وإن الجتمع الذي يتّصف بكونه أكثر إدراكا وتطورا هو الأقلّ عرضةً للفساد والأكثر رجوحاً على تلبية احتياجات المستفيدين.

#### ب. التدابير الوقائية

#### • تقديم معلومات عامة وجيدة بمواعيد وأوقات ملائمة

أعطِ المستفيدين معلومات كاملة ومتاحة حول أهداف البرنامج والاستهداف والميزانيات. قم بإبراز فرص المشاركة: الاجتماعات وتفاصيل الاتصال وإجراءات الشكاوي. وإذا كان لدى وكالتك إجراءات كهذه. قيّم مم تتألف هذه الإجراءات وكيفية استخدامها وتعزيزها لإعطاء المستفيدين صوتاً أفضل في منظّمتك. وخلال التنفيذ أنشر على الملأ التقارير المالية وتلك المعنيّة بالأداء وأيّة تعديلات هامة في البرامج.

#### الاطلاع على البنية السياسية والاجتماعية الحلية و"الحارس"

قم بإجراء خَليلاً يتناول الاقتصاد السياسي والخاطر في منطقة تنفيذ البرنامج، وحدّد مثّلين عن فئات المجتمع المحدّدة للتشاور معهم بحيث تضمن مشاركة الأقليّات والإناث ضماناً لمشاركة الناس ذوي المكانة الأدنى مشاركة كاملةً. كن منفتحاً قدر الإمكان أمام المجتمع بأكمله، بغية تقليص خطر استحواذ الفئات المهيمنة على الموارد. وافهم كيفية إمكانية أن يؤثّر برنامج ما على مواطن ضعف المستفيدين. وخذ بعين الاعتبار دائما مبدأ «لا تلحق الأذى».

#### التأكد من تعاطى الطاقم لآراء المستفيدين

يتعيّن على الوكالة/ المنظمة والطاقم الشريك معاملة المستفيدين باحترام بحيث يضعون مصالحهم في المقام الأول. شجع «مهارات التواصل» وهي: الاستماع. واحترام الأعراف الاجتماعية والثقافية. والإقرار بأن الجتمعات هي أفضل من يمكنهم كشف التلاعب. تأكّد من فهمك لهيكليات القوّة في الجتمع والأسر.

#### • امنح المستفيدين سلطة التخاذ القرارات

يتعيّن على المجتمعات, والتي خظى بمساندة الطاقم, أن تقود عملية اتّخاذ القرارات ووضع أهداف البرامج ويتولّون رعايته. أشرِك المستفيدين, حيثما أمكن, في المشتريات (مثلاً لجان عطاءات) والإشراف اليومي على البرامج و الرقابة والتقييم, لكي يتمكّنوا من الكشف عن الفساد أو منعه. وتأكّد من أن يدرك الناس كيف تفضى آراؤهم إلى التغيير.

# سوف ختاج إلى

- خبرة حول الهيكليات والأعراف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الحلية
- أليات تُعنَى بإدارة العلاقات مع المستفيدين والإشراف عليها. من قبيل المسوحات العادية حول مواقف الجتمع إزاء منظمتك وعملها
- الأخذ باللامركزية في اتّخاذ القرارات لكي يتمكن الطاقم من الاستجابة للظروف المحلية الآخذة بالتغيّر وأن يمتلكوا الاستقلال الذاتى اللازم لرعاية العلاقات المحلية

#### التحدتات

- التكيُّف مع ظروف محدّدة فمثلاً قد يكون إصدار المعلومات المالية خطِراً بسبب التهديدات السياسية أو الأمنية
  - التردّد الثقافي أو الاجتماعي أو السياسي للحديث بجرأة أو الشكوي
- التوتّر بين مصالح المنظمة وتلك الخاصة بمتلقّي الدعم. يتعيّن على العلاقات مع المستفيدين أن تراعي أهداف المشروع مسبقاً وأهداف الإدارة.

#### المراجع

استمعْ أولًا. (٢٠٠٨). 10 مثالا من الواقع للمساءلة المنحدرة في الممارسة. لندن: منظمة كون سيرن في أنحاء العالم والإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. www.listenfirst.org)

الاتحاد اللوثري العالمي. (ب,ت). إطار المساءلة للاتحاد اللوثري العالمي/ قسم الخدمة العالمية. (٢٠٠٩-١١-١٧, www.lutheranworld.org)

بينبردج. ديفيد. وآخرون. (۲۰۰۸). إرشادات الممارسة الجيدة لفريق إدارة الكوارث. مساءلة المستفيدين. ط 1. منظمة تيرفند. (www. ۲۰۱۱-۲۷, reliefweb.int

تعاونية العمل الإنمائي ومشاريع التعلم التعاوني. (٢٠٠٨). بحث قضية مشروع الاستماع والوجود: «ماذا يهم وجودنا هنا». كامبريدج. (www.cdainc.com , ١٥-١ (١-٢٠٠٩)

شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (٢٠٠٣). المشاركة من قبل السكان المتضررين من الكوارث في العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org كانون الثاني)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (۲۰۰۸). المؤشر الثاني: المعلومات والمؤشر الثالث: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». اوكسفورد. (www.oxfam.org.uk - ۱۰-۲۳ (

منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠١). نظام المساءلة والتعليم والتخطيط. جوهانسبرغ. (٢٠٠٩-١١-٢٧). www.actionaid.org)

منظمة اكشن ايد بناء المساءلة (فيديو) و ملاحظة خلفية. (٢٠٠٨). (٢٠٠٩-١١-٢٧ . eng.powos.org

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (۲۰۰۷). دليل المقاييس القبولة : قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ. اوكسفورد: اوكسفام. منظمة الرؤيا العالمية الدولية.. (۲۰۰۷ www.oxfam.org.uk -۱۲-۹۰۱)

منظمة اوكسفام. (٢٠٠٨). مصفوفة المساءلة: العناصر والعابير- خطوات عملية إخضاع البرامج والأفراد للمساءلة. (.www. hapinternational.org ). ٤-١١-٩-١٢)

منظمة حجر العقد ومنظمة المساءلة. (٢٠٠١). نهج بوند للجودة في المنظمات غير الحكومية: المستفيدين أولا. (www.civicus.org . ١٧-١٧ - ٢٠٠٩)



# المانحون

#### أ. مكافحة الفساد

يتولّى المانحون قيادة سياسات مكافحة الفساد في الوكالات/المنظمات ومساندتها وخفيزها. حيث بإمكانهم الاضطلاع بدورهم في معالجة الفساد فقط من خلال تمويل العمل الإنساني الذي هو مستقلٌ كليّة عن الأهداف السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو أية أهداف أخرى. وينبغي لدور المانحين هذا أن يقوده مبدأ الواجب الإنساني. ألا وهو إنقاذ الأرواح (تقليل المعاناة) وعدم التحيّز (وتُطبَّق فقط على أساس الحاجة) والحياديّة (عدم تفضيل أيّ طرف على الطرف الآخر في صراع أو نزاع). وعلى الرغم ما يُلاحظ من انعدام توازن القوّة. فإنه بإمكان الوكالات التنفيذيّة أن تشجّع المانحين على مساندة القدرة التنظيمية القوية للوكالة وإعداد سياسات شاملة تُعنَى بمكافحة الفساد بأن تُظهِر بأن منع الفساد جوهريّ إذا خضع المانح والوكالة للمساءلة أمام جمهورهما العام والمستفيدين منهما.

#### ب. إجراءات التنفيذ

- توافق احتياجات الجهات المانحة مع احتياجات المستفيدين
- التوضيح للجهات المانحة أن يجب عليهم دعم مبادرات المساءلة باعتبارها افضل ضمان لجودة البرامج: وان لهم الحق بالمشاركة في القرارات التي تمس بهم. وان المستفيدين هم الأقدر على كشف الفساد. والتوضيح أيضا انه سيتم إشراك المستفيدين في تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.
  - تشجيع الجهات المانحة على زيادة الشفافية
- التأكيد على أمرين أساسيين: أولا: أهمية الشفافية وخديد الاولويات الاستراتيجية والتخطيط المالي ضمن اطار مرن كفاية لاستيعاب حالات الطوارئ سريعة التغير. ثانيا: اظهار مستوى عالي من الدقة والجداول الزمنية والشفافية في تقارير الموازنات والنفقات الى الجهات المانحة. ووضع نماذج موحدة لهذا النوع من التقارير.
- بإخضاع النفس للمساءلة القيام على تشجيع الجهات المائحة لكي تفتح الجال للتدقيق الجهات المائحة هي المؤتمنة على المال العام. لهذا التدقيق في فعالية البرامج ووسائل مكافحة الفساد يعتبر امر حيوي جدا. فيفضل المشاركة في مبادرات التعلم والمساءلة والتقييم المستقل والمنتظم للاستجابة الدولية للازمات من ضمنها اداء الجهات المائحة وايجاد قدوة حسنة عبر شفافية ومساءلة منظمتك.
  - تشجيع الانضمام لصناعة واسعة المعايير ولمبادئ توجيهية
- الطلب من الجهات المانحة دعم الانضمام الكامل لقطاع واسع من المارسات الجيدة. والتركيز على التزامها بتشجيع المساءلة والكفاءة والفعالية وعمل البرامج. وإشراك الجهات المانحة في بناء المنظمة ودعم تكاليف التشغيل وبناء القدرات وتطوير وتنفيذ سياسات شاملة لمكافحة الفساد والإصرار على أن تلتزم المنظمات الشريكة بنفس المعايير العالية.
  - طلب زيادة الموارد لضمان الجودة ومكافحة الفساد
  - التوضيح للجهات المانحة لماذا لا يجب خفض الموارد لضمان الجودة (خاصة خليل الخاطر والتدريب والرصد الميداني وتقييم الوقت الفعلي) باعتبارها جزء من التكاليف الإدارية وليست نفقات البرامج. وتشجيعها لأخذ دور اكبر في نشاطات التقييم والمراقبة لفهم الحقائق الميدانية بشكل افضل.
    - طلب دعم سياسات مكافحة للفساد من قبل الجهات المانحة

الشرح للجهات المانحة أن الاستثمار في جهود مكافحة الفساد يعتبر موفرا للموارد فضلا عن خسين الاثر. والطلب منهم دعم سياستك في شفافية الابلاغ عن الرشاوى بامانة هو امر لا مفرمنه بسبب الاكراه كي لا يحملونك المسؤولية.

#### • تشجيع التنسيق بين الوكالات

التنسيق مع وكالات أخرى ذات نهج مشترك مع الجهات المانحة لمناقشة دعهمهم لوسائل مكافحة الفساد و دعم المحافل والمبادرات المشتركة بين الوكالات لاستجابات موحدة للفساد. وانتزاع مساعدة الجهات المانحة في محاولة لتبسيط وتنسيق متطلبات الوكالات في الإبلاغ للتخفيف من الأعباء البيروقراطية على الموظفين.

## سوف ختاج إلى

- تبني بيئة صادقة ومفتوحة حيث يتم مناقشة موضوع الفساد بحرية بين الجهات المانحة والوكالات المنفذة. حتى لا تتردد هذه الوكالات في فضح الفساد او التحقيق فيه.
  - التحديات:
- ميل الجهات المانحة لفرض اجندتها الخاصة على الوكالات وبالتالي تنازل هذه الوكالات من اجل كسب التمويل.
- احجام الجهات المانحة عن معالجة الفساد بشكل واضح خوفا من عدائية رد الجمهور من قرارات انفقاهم.

الماحع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). تلقي الموارد المالية. (١١-٢٧, www.mango.org.uk)

المساعدة الإنجائية للبحوث. (٢٠٠٨). فهرس الاستجابة الإنسانية ٢٠٠٨. (www.hri.daraint.org)

المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣). البادئ والمارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ملحق الاجتماع السنوي للمنح الإنسانية السليمة. ستوكهولم. (www.reliefweb.int , ١٠٤٧ - ٢٠٠١)

تشين. ميري. (٢٠٠٨). فعالية استجابة المانحين للفساد في البيئات المتدهورة. إجابة الخبير في مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.uź) / ١٠٢١ - ٢٠٠٩)

جريفز سو؛ ويلير. فيكتوريا. (٢٠٠١). للنح الإنسانية السليمة: التغلب على العقبات لتحسين الأداء الجماعي للمنح. بحث للنقاش. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩-١١-٣٠، www.odi.org.uk)

مكتب الاستعلام لمركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (ب.ت). منع وغّديد والحد من الفساد وسوء الإدارة للمشاريع والبرامج الممولة. مركز اوتستين لمارد مكافحة الفساد. (۲۰۰۹ - ۲۰ ۱ - ۲۰ ۱ - ۲۰ ۱)

> منظمة انشر ما تموله. (ب.ت). مبادئ منظمة انشر ما تموله. لندن. (www.publishwhatyoufund.org/issues/principles) ۱۲۰۹-۱۱-۳۷



# الحكومة

### أ. مكافحة الفساد

تلعب حكومات البلدان المتاثرة بحالات الطوارئ دورا فعالا في تنسيق الاستجابات الدولية والوطنية لعالات الطوارئ وكذلك في المساعدة على خلق مساحة محايدة لايصال المساعدات الانسانية ووضع قدوة في عدم التسامح مطلقا عن الفساد. ولا يجب إعاقة تدفق مساعدات الإغاثة من خلال الالاعيب البيروقراطية أو استخدام قوات الامن التابعة لها او التلاعب بالازمات الانسانية لاثراء انفسهم وخقيق مصالحهم الخاصة. اذ ينبغي للوكالات ان تشارك الحكومات قدر المستطاع في مكافحة الفساد وان تكون واضحة بأنها لن تتهاون مع تلاعب الحكومة بالاغاثات الإنسانية.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### العمل مع حكومات (جديرة بالثقة) لوضع إطار للمساءلة

تعد المساعدات الخارجية الغير خاضعة للمساءلة وقودا للمنافسة على السلطة، فضلا عن تقويض فعالية الاستجابة الإنسانية، فحيثما أمكن يجب إجراء اتصالات مع الذين يمكن العمل معهم في الحكومة لبناء اطار للمساءلة. والإصرار على الحاسبة على اساس النتائج بشكل صارم لكيفية إنفاق المساعدات للحد من الحوافز للنخب السياسية لتكريس طاقاتهم من أجل استقطاب وخويل المساعدات.

#### • دعم دور الحكومة في تنسيق المساعدات

تقع هذه المسؤولية على عاتق الحكومة الوطنية لتنسيق عمل الوكالات الانسانية الدولية والوطنية. هذا ينبغي ان يساعد على زيادة شفافية وفعالية نظم تتبع الموارد وكذلك الحد من مخاطر التمويل المزدوج للمشاريع. القيام بإعلام وحديث وكالة تنسيق المساعدات الانسانية الحكومية عن البرامج الخاصة بك وشركاؤك بشكل دائم.

#### التنسيق مع وكالات اخرى للعمل مع الحكومات المضيفة

التنسيق مع الوكالات الزميلة لتطوير حوار مشترك مع الحكومة المضيفة عن التعامل مع الفساد. والعمل مع مسئولين على استعداد لإجراء إصلاحات لمكافحة الفساد داخل الحكومة.

#### · تعزيز الشفافية في الجاهين- في العلاقات بين الحكومة والوكلات

تشجيع الحكومات والوكالات والجهات المانحة على التحدث علنا بشان إجراءات عمليات الإغاثة من دون الخوف من التعرض للطرد. وتعزيز الحوار المفتوح والنقاش حول افضل السبل لتنفيذ الاغاثة في حالات الطوارئ وجنب الفساد في سياق معين. إضافة إلى الالتزام معايير عالية للسلوك وعدم التسامح مطلقا مع الفساد ودعوة الحكومة المضيفة لعمل الشيئ نفسه.

#### • الاختيار الحذر لمن ستتعامل معه

يجوز للوكالات ان تختار من ستفوض كسلطة شرعية محليا او وطنيا. على سبيل المثال. قادة الميليشيات او محافظين اعلنوا استقلالهم او شيوخ العشائر او رجال الدين. والتعامل مع الإنجاهات الطبيعية السياسية باستخدام مبادئ ثابتة والتأكد من عدم تقويض او تعزيز مكانة الفصائل السياسية الختلفة. واستكشاف القدرات المحتملة للذين تعمل معهم ودعم مؤسسات مكافحة الفساد لاشراكهم في مراقبة المساعدات الانسانية.

## سوف ختاج الى

- التأكد من الحياد الصارم في حالات النزاع. فإذ اعتقدت الحكومة (أو الميليشيا المعارضة) أن الوكالات ليست محايدة فسيصبح الموظفون أهدافا سهلة وسيتم تقويض القدرة على توصيل مساعدات الإغاثة.
- إدارة العلاقات الحكومية وفقا لتحليل الخاطر الخاص بوكالتك: ففي أي حالة، من الذي يملك القدرة فعلا لمعونتك في تقديم مساعدة فعالة؟

- فساد حكومة الدولة المضيفة بشكل كبير (ويجب جنب هذا الأمر).
- مواجهة فكرة تقويض السلطة الحكومية عند العمل مباشرة مع المنظمات غير الحكومية الحلية.
  - الحكومات ذات المستويات المتفاوتة في القدرة والإرادة السياسية للسيطرة على المنطقة التي تدعى حكمها فيها.
    - الحكومات التي تقدم معلومات من جانب واحد أو معلومات ضئيلة أو لا تقدم أي نوع من المعلومات.

منظمة انشر ما تنفقه. (۲۰۰۱). مبادرة منظمة انشر ما تنفقه. (۲۰۰۹) publishwhatyoupay.org).

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠١). زلزال باكستان: التأكد من شفافية استخدام أموال إعادة الاعمار للزلزال. إسلام آباد: برلين. (www. (f · · 4-11- fV, transparency.org

مينخاوس. كين. (٢٠٠٨). السياسات والسياسة العالمية في الكوارث الإنسانية في الصومال. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org ، ١١-١١-٢٧)

هارفي. بول. (٢٠٠٩). نحو حكومة إنسانية جيدة: دور الدولة المتضررة في مواجهة الكوارث. لندن: تقرير مجموعة السياسة الإنسانية ٢٩. مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.reliefweb.int ، ١-١١-١٠١)



تعد مجموعات التطوع و المراقبة وغيرها من منظمات الجتمع المدني ذات قيمة للحلفاء الحليين في مكافحة الفساد. فآيا كان تخصصه يمكنه أن يسهم في انتشار المساءلة في الجتمع وبين المستفيدين. وعادة ما تتألف من مواطنين ذو حيوية وحماس يمكنهم الإسهام في تصميم البرامج ولعب دورا فعالا في المراقبة وتعبئة السكان ليكونوا حذرين. حيث تستمد شرعيتهم كونهم من خارج جهاز الدولة وقادرة على أن تكون محايدة ومستقلة ومثلة لمصالح المواطنين (وخاصة حقوق الإنسان). ويمكنها أن تملك هدف بعيد المدى يتعدى الهياكل الحكومية الحلية وعلاقاتها القوية مع المستفيدين يجعلها في المكان المناسب لتحديد الاحتياجات ومراقبة نتائج التدخلات وضمان تسليم المساعدات الإنسانية بشكل مسئول.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • خديد حلفاء منظمات الجتمع المدنى الحلية

البحث عن منظمات الجتمع المدني ذو السمعة الحسنة ذات المصالح المشتركة كجزء من التأهب المسالح المشتركة كجزء من التأهب المسادين أو في بداية أي استجابة والتشجيع على الشراء منها والتعاون معها من خلال البرنامج. والقيام بتقديم الدعم لها وربط مكافحة الفساد بشكل واضح مع أهدافها الخاصة من خلال ورشات العمل والمنتديات أو المشاورات: فمهما كانت هذه المنظمات ستكون معرضة للفساد.

### • بناء القدرات وتعزيز شبكات منظمات الجتمع المدني

مساعدة منظمات الجتمع المدني على تطوير أجندة مترابطة لمكافحة الفساد ومجموعة من التقنيات الفعالة من اجل التأثير مع هياكل السلطات الجلية. فلهذه المنظمات شرعية باعتبارها «صوت الشعب». التشجيع على المساءلة في قطاع منظمات الجتمع المدني نفسه وعلى التعاون فيما بينها لتمكين هذا القطاع من مكافحة الفساد.

#### إشراك منظمات المجتمع المدني في حمليل الوضع والتخطيط الاستراتيجي

الاستفادة من خبرة منظّمات الجّتمع المدني القيمة فيما يتعلق بالوضع على ارض الواقع من خلال تقييم الاحتياجات وخليل مخاطر الفساد وتصميم البرامج. وخبرتهم في الفساد الموجود في الشبكات الحلية عند اختيار الشركاء وفحص الموظفين والمولين.

#### الاستعانة منظمات الجتمع المدنى فى الرقابة والتقييم

يمكن لمنظمات المجتمع الحلي المستقلة أن تتولى مهمة التدقيق الاجتماعي وتقييم برامج «الوقت الحقيقي» كما يمكنها أيضا عمل تقييم ما بعد التنفيذ, وإذا لزم الأمر تدريبها ومشاركتها على تقنيات المراقبة والتقييم, على سبيل المثال، استخدام أدوات تتبع الميزانية والنفقات ووثائق تقييم المجتمع وتجميع واستخدام البيانات والإحصائيات, على وجه الخصوص تشجيع منظمات حقوق الإنسان الحلية على مراقبة توزيع المساعدات الإنسانية وتسليط الضوء على أية انتهاكات. (على نحو خاص التدقيق «الثلاثي» مع مثلين عن المجتمع المدني والوكالات الحكومية والقطاع الخاص).

#### تطوير علاقات العمل مع الفروع الجلية لمنظمة الشفافية الدولية

حيث عمل عدد من الفروع الوطنية لمنظمة الشفافية الدولية في تقييم عمليا ت الاستجابة الإنسانية (انظر المرجع أدناه). فيمكن أن تساعد خبرتهم الكبيرة في قضايا مكافحة الفساد وأدواته عند التعامل مع مخاطره الناجمة من البيئة الخارجية.

# سوف ختاج إلى

- التحقق من منظمات الجتمع المدني قبل بدء العمل معها، فليست كل هذه المنظمات متمتعة بالشرعية أو خاضعة للمساءلة أو حتى ممثلة للدائرة الانتخابية التي تدعيها.
  - موظفون مدربون في مجال الوعي الثقافي.

- التنقل بين أجندات منظمات الجتمع المدني الختلفة والتي قد تتنافس أو تتعارض في بعض الأحيان.
  - القضايا الأمنية إذا ترائى للحكومة انك تعمل مع منظمة معارضة لها.
- مشاكل الثقة بين منظمات الجتمع المدني والوكالات والقيود المفروضة على قدرات هذه المنظمات.

**المراجع** برنامج الأم المتحدة الإيمائي. (ب.ت). عمل برنامج الأم المتحدة الإيمائي مع المجتمع المدني. (٢٠٠٩-١١-٢٠٠٩)

جالتنج. فريدريك: تيزني. مارتن. (٢٠٠٨). النزاهة بعد الحرب: لماذا تفشل المساعدة في إعادة الاعمار في خَقيق التوقعات. منظمة العمل على تفعيل النزاهة. (www.gsdrc.org ، ١٢-١٢-٢٣)

جالتنج. فريدريك: تيزني. مارتن. (٢٠٠٩). نهج جديد لإعادة الاعمار بعد الحرب. في « مجلة الديمقراطية». ص ص ٩٣-١٠٧. الجُلد ٢٠. الرقم (「・・٩-1 「-「F", www.afghanconflictmonitor.org). £

منظمة العمل على تفعيل النزاهة. (٢٠٠٧). خيارات دليل المراقبة الميدانية لإعادة الاعمار من اجل المراقبة الميدانية للمجتمع المدني في بلدان ما بعد الحرب. منظمة العمل على تفعيل النزاهة. (www.tiri.org)

تقارير الفروع الحلية لمنظمة الشفافية الدولية:

في أعقاب إعصار ستان عام ٢٠٠٥. قامت منظمة الشفافية الدولية- جواتيمالا بوضع دليل المواطن للتدقيق الاجتماعي. يستهدف منظمات الجُتمع الوطني. وموقع على شبكة الانترنت مع معلومات مفصّلة حول مرحلة إعادة الاعمار من اجل بَكين هذه المنظمات من مراقبة التزام الحكومة بالنزاهة والوصول إلى المعلومات أثناء هذه المرحلة.

أصدرت جمعية الشفافية الدولية اللبنانية وشركاؤها دراسة استقصائية عن الفساد في لبنان ما بعد الحرب: استطلاع آراء إعادة الاعمار: الاقتصاد السياسي للفساد في لبنان ما بعد الحرب، ٢٠٠٧.

أدى برنامج منظمة الشفافية الدولية- اندونيسيا « تمكين الجتمع المدني والحكومة الحلية لمكافحة الفساد في ستة مناطق» إلى مراقبة الجتمع واتفاقيات شراكة مع وكالة الحكومة لمكافحة الفساد وحوارات مع المؤسسات المانحة ووكالات المساعدات و صياغة قوانين محلية عن الشفافية والمشاركة.

عقدت منظمة الشفافية الدولية- باكستان ورشة عمل لكافحة الفساد في جهود إعادة الاعمار بعد الزلزال في عام ٢٠٠٥. جمع هذا الحدث المشاركين من الوكالات الحكومية الرئيسة والجهات المانحة والجتمع المدني وأدى إلى وضع التقرير التالي: زلزال باكستان: ضمان الشفافية في استخدام أموال إعادة الاعمار بعد الزلازل.

اجري تقييم من قبل منظمة الشفافية الدولية- سري لانكا قيم مرحلة إعادة الاعمار في تسونا مي. في ثلاث سنوات بعد تسونا مي ٢٠٠٧ و مكافحة الفساد في مرحلة إغاثة ما بعد تسونا مي وعمليات إعادة الاعمار: الدروس والآثار على سري لانكا ٢٠٠٥.



تمكن آليات تقديم الشكاوى الشركاء من التبليغ عن الفساد ومواجهة التعسف في استعمال السلطة والسعي للتعويض. وكما تعمل على تعزيز مساعدة المستفيدين وفي نفس الوقت إعطاء المتهمين فرصة لحاكمة عادلة. كما يرسل وجودها إشارات قوية بأنه لن يكون هناك تهاون وتسامح في الفساد. هذا له تأثير فعال ويساعد على بناء ثقافة تتمتع بالشفافية والمساءلة وزيادة ثقة الجمهور بنظام المساعدات. ولآليات تقديم الشكاوى القدرة على تقديم ردود فعل تساعد منظمتك على تحديد مخاطر الفساد وخسن من جودة البرامج.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • وضع آلية لتقديم الشكاوى:

التعامل مع الشكاوى بأدنى مستوى من الفعالية. ثم يتم رفعها إلى مستوى أعلى إذا لزم الأمر. يجب أن تكون عملية تقديم الشكوى مرنة بمعنى: رسمية/غير رسمية، مكتوبة/ شفهية. موقعة/ مجهولة. بالنيابة عن نفسك أو بشخص آخر. ولكن يجب أن تكون دائما سرية وملائمة ثقافيا. وإذا أمكن. بناء وتعزيز نظم الشكاوى الحلي بدلا من وضع آلية موازية.

#### • إتاحة الفرصة للمجتمع ليكون على علم ودراية:

ينبغي أن يكون الجنمع على علم تام حول آلية تقديم الشكوى والغاية منها. وما هو الفساد وماهية الشكوى وكيفية الإبلاغ عنها. واستشارة المستفيدين من اجل الوصول إلى النهج الأنسب سياسيا وثقافيا لتقديم الشكاوى بسرية (خاصة التي تتعلق بالاستغلال الجنسي) على سبيل المثال، عبر لجنة الشكاوى أو صندوق الشكاوى أو خط هاتفي مباشر أو التوجه مباشرة إلى طاقم المشروع. ولا تطلب من المستفيدين أن يقدموا شكواهم عن طريق القادة الحليين أو السلطات التي قد تكون نفسها مصدر الفساد.

#### إنشاء لجنة للتحقيق:

الاستجابة الفورية للشكاوى الصحيحة. شكل لجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل ( ولكن تكون صغيرة لضمان السرية والسرعة وملتقى مواتي للنقاش). واستخدام المعايير الصارمة: كالمهارات ذات الصلة/ الخبرة. العمر/ التوازن بين الجنسين. والاستقلال عن المتهم ومقدم الشكوى على حد سواء. ( فم باستشارة شخص من خارج منظمتك).

#### إتباع آليات واضحة ومحددة مسبقا:

يجب تحديد جدول زمني وتوثيق كل التحقيقات بكافة مراحلها: جمع الأدلة والمقابلات. تقديم التقارير والاستنتاجات. والتنفيذ أو الاستئناف (أي من الطرفين). كما يجب أن يتم تقديم الاستئناف لشخص محايد والذي يكون قراره نهائي. وإبقاء الشاكين على علم تام.

#### • إعطاء آلية تقديم الشكوى نفوذا خاصا:

يجب أن تصل خَقيقات الشكاوى إلى نتائج صارمة ( وليس مجرد توصيات) من ضمنها فرض العقوبات إذا لزم الأمر لقوة تأثيرها.كما ينبغي وضع مخطط لإجراءات واضحة لما يجب القيام به في الحالات غير الحاسمة.

#### مراقبة ومراجعة آلية الشكوى:

فضلا عن الدروس التي كشفت عنها التحقيقات في البرنامج ينبغي تقييم فعالية آلية الشكوى بشكل منتظم. انه لمن المهم أن نميز بوضوح بين الشكاوى الفعلية وردود الفعل السلبية.

# سوف ختاج إلى

- الفهم الجيد لوسائل انتزاع الشكاوى الختلفة اعتمادا على السياقات الثقافية والاجتماعية.
- تدريب الموظفين للعمل ك «نقاط محورية»، وتلقي الشكاوى بشكل حسي وبدون إصدار حكم وضمان سلامة مقدم الشكوى.
  - بناء قدرات الموظفين في مجال التحقيق من خلال ورشات العمل وتبادل المعلومات.

#### التحديات

- الشكاوى الكاذبة بنية الأذى (الشكاوى الكيدية)، ويجب معاقبة من يقوم بذلك.
- خديد ماهية الشكوى الصحيحة. إذ يجب أن يتصل ذلك برسالة منظمتك ومعاييرها ومدونة قواعد سلوكها.

#### المراجع

الجُلسُ الدَّمركي للاجئين. (٢٠٠٨). دليل آليات تقديم الشكاوي. (٢٠٠٩-١١-٢٠)

الجلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب.ت). دليل الإرشادات لبناء منظمات أكثر أمنا: التلقي والتحقيق في ادعاءات الاعتداء والاستغلال من قبل العاملين في الجال الإنساني. جنيف. (www.hapinternational.org)

بيبال. جوشوا. (٢٠٠١)، نظام تقييم الجُتمع: بطاقات الشكوى وحقيقة وقائع شكاوى الجُتمع. منظمة الرؤيا العالمية سريلانكا. فريق الاستجابة لفريق تسونامي. ١٥-١١-٢١ , www.hapinternational.org)

بوند ومنظمة ثقة العالم الواحد. (٢٠٠٧). استبيان التقييم الذاتي لآليات تقديم الشكوى والاستجابة. لندن. (www.oneworldtrust.org ٢٧-١١-٢٧)

جانيت, فيكتوريا: تشين, ميري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة الخبير لمركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية, معهد كريستان ميكيلسين. (no.www.u.2) ١١-١١-١٠٩)

شراكة المساءلة الانسانية الدولية. (۲۰۰۸). المؤشر ٥: التعامل مع الشكاوى. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. اوكسفورد. (www.oxfam.org.uk . ٣٦-١١-٩٠٠)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٩). دراسات الخالة والأدوات- التعامل مع الشكاوي. (٢٠٠٩) الدولية. (٧٦-١١-٢٠٠٩)

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٧). دليل المقاييس الجيدة: قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ. اوكسفورد: اوكسفام. منظمة الرؤيا العالية الدولية.. (www.oxfam.org.uk ) ١٠٤٢- (١٠٩٠٠)

منظمة الرؤيا العالمية. مجموعة إدارة وبرمجة الأغذية . (٢٠٠٩). آليات الاستجابة والشكوى: دليل المصادر. منروفيا: كاليفورنيا. (وثيقة غير منشورة)

منظمة الرؤيا العالمية. (ب.ت). نزاهة منظمة الرؤيا العالمية ومخاطر إبلاغ الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)



إن توافر اقتراب تعاوني بين المؤسسات الختلفة يقلل من احتمالية وقوع الفساد بشكل كبير أثناء عملية الاستجابة الطارئة حيث لا يمكن أن خَدث ازدواجية أو فجوات في الاستجابة التعاونية على عكس الاستجابة الضاكل الخارجية عكس الاستجابة الفردية. كما يعمل التنسيق بين المؤسسات على معالجة المشاكل الخارجية المشتركة التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تواجهها وحدها والقضاء عليها مثل طلب موظفي الجمارك للرشاوى أو غيرها. إضافة إلى أن هذا الاقتراب يمكن المؤسسات من تضييق الخناق على الموظفين أو لشركاء أو المزودين الذين ثبتت عليهم شبهة الفساد سواء من خلال المؤسسات الرسمية مثل مكتب الام المتحدة لتنسيق الشؤون الانسانية (اوتشا) أو من خلال الكتل القطاعية. عدا عن ذلك فإن التنسيق بين المؤسسات يقلل من احتمالية التشويش في اثناء العمل ويجعل عملية الاستجابة الطارئة علنية مم يانية ما يزيد من مستويات الشفافية والساءلة عند حدوث الطوارئ.

#### ب. إجراءات التنفيذ

• تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة

على إدارة المؤسسة أن تقوم بتحسين روابط الاتصال بينها وبين غيرها من المؤسسات وذلك باستخدام مصطلحات واجراءات مشتركة لتحقيق هدفها وخلق عملية استجابة طارئة تعاونية وفعالة بدلا من أن تكون احادية ومحدودة. ينصح لتحقيق ذلك أن تقوم الادارة بعقد دورات وبرامج تدريبة مشتركة مع المؤسسات الاخرى وأن تشجع العلاقات الغير رسمية مع العاملين في المؤسسات الاخرى سواء في المقرات الرئيسية أو في الميدان وذلك لبناء أواصر الصداقة والثقة. كما يترتب عليها الاعلان عن قضايا الفساد في المنتديات المشتركة التي تجمعها مع غيرها من المؤسسات. إضافة إلى ذلك ينصح بالتأكيد على التنسيق بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات على الصعيد الاداري والميداني من حيث رسم السياسات واخذ المبادرات عن طريق تشكيل لجان تنسيقية مشتركة على المستوى التنفيذي والميداني وتبادل الموارد البشرية لإنشاء علاقات قوية مع المؤسسات الاخرى.

• الاتفاق بشكل مسبق على اتخاذ اجراءات موحدة ضد مصادر الفساد الخارجية وضع اطار عمل موحد يشتمل على السياسات والاجراءات المتخذة ضد مصادر الفساد الخارجية كجزء من نظام التأهب لمواجهة الحالات الطارئة (ومن الأمثلة على ذلك: موظفي الهجرة والجوازات الذين يقومون بتعطيل تأشيرات الموظفين. أو تخويف الموظفين عند الحواجز. أو تكتلات الموردين لرفع الاسعار). حينما توحد المؤسسات صفوفها لمواجهة محاولات الفساد وغيرها من الضغوطات الخارجية فإن ذلك يقضي على رغبة المسؤولين الرسميين أو أفراد المليشيات أو الشركات الخاصة للضغط وارتكاب الفساد.

#### • تنسيق طلبات التمويل وتوزيع المصادر

حينما تقوم المؤسسات الختلفة بتقديم طلبات التمويل عن طريق كيان موحد (مثل عملية النداءات الموحدة التابعة لمكتب الام المتحدة لتنسيق الشؤون الانسانية) فإنها تتجنب امكانية حصول ازدواجية في تمويل نفس المشروع وبالتالي توافر فائض في الأموال يمكن خويله بالجاهات أخرى. كما يمكن للمؤسسات إنشاء فرق تقييم احتياجات موحدة أو تعيين مناطق مسؤولية محددة لكل مؤسسة لتجنب التلاعب بقوائم المستفيدين. إضافة إلى الإعلان عن عطاءات مشتركة حتى لا يقوم الموردين بتحريض المؤسسات ضد بعضها ولتنسيق توزيع المصادر حتى لا يتوفر فائض من العونات العينية في منطقة معينة مما يؤدي لتحويلها بالجاهات اخرى.

• مشاركة الدروس المستفادة وتبادل قوائم الموظفين والشركاء والموردين المشبوهين والغير مؤهلين

تطوير نظام مشترك لتبادل أسماء الموظفين أو الموردين أو الشركاء الذين ثبتت عليهم شبهة الفساد وللتبليغ عن حالات الفساد المحتملة أو المؤكدة. مثل هذه القوائم التي تضم أسماء الموظفين أو المؤسسات المشبوهة والغير مؤهلة (لأسباب قانونية) خول دون اعادة انتاج الفساد في المؤسسات الاخرى، بينما يؤدي تبادل المعلومات عن حالات الفساد إلى زيادة الخبرات وامكانية تقدير الاخطار بشكل أكبر. من جهة أخرى ينصح بعقد اتفاقات المحافظة على سرية المعلومات وذلك لضمان تبادل المعلومات الحساسة عند الأمكان أثناء إجراء التحقيقات الداخلية وكما يمكن كذلك عقد اتفاقات حقد الفاقيات سابقة للتوريد الأمر الذي يقلل من احتمالية وقوع الفساد في عملية التوريد.

#### سوف حتاج إلى

- انشاء ملتقيات تنسيقية على المستوى الميداني والاداري: من خلال الاجتماعات والتمارين التي تناقش وتخطط وخلل الاستجابات الطارئة وتقوم بتبادل الدروس والعبر المستفادة وتعزز من التواصل بين الزملاء.
- تنظيم الملتقيات التنسيقية بصورة عملية وفعالة أو دمج مكافحة الفساد ضمن الملتقيات الموجدة أصلا.

#### التحديات

 عدم قدرة المؤسسات على التكييف مع أسلوب العمل التعاوني. حيث ختاج غالبا للوقت لترك طريقة العمل الاحادية ولبناء نظام عمل تعاوني.

#### المراجع

مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٩). الأسئلة الثلاث: من. ماذا. أين. (٢٠٠٩-١١-٢٠١)

مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٨). عملية النداءات الموحدة. (٢٠٠٩-١١-٢٧)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). نهج كلستر ٢٠٠٨. (٢٠٠٩-١١-٢٧, www.allindiary.org)

وود. جينتي. (٢٠٠٤). خُسين تنسيق المنظمات غير الحكومية: الدروس المستفادة من زلزال بام. شبكة المارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org -۲۷ و ۲۰۰۹)

فيما يلى الهيئات الرئيسية للتنسيق المشترك بين الوكالات:

لجنة الكوارث والطوارئ (www.dec.org.uk ، ١٢-١٢-١٩-١٠)

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ (www.ecbproject.org) . ١١-١١. هي حالات

الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي (www.interaction.org ، ١١-١١ - ١١-١١)

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (www.humanitarianinfo.org)

الجلس الدولي للوكالات التطوعية (٢٠٠٩-١١-١١, www.icva.ch)

تنمية التضامن في حالات الطوارئ- التنسيق (www.coordinationsud.org) . ٢٠٠٩-١٢-١٢

اللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية (www.humanitarianinfo.org , ١٠٠٩-١١-١٥ , ها-١١-١٥

المنظمات النطوعية للتعاون في حالات الطوارئ (www.ngovoice.org ، ١١-١١-١١٥)



تعد وسائل الاعلام المطلعة حليفا اساسيا في الحرب ضد الفساد. فعلى الرغم من موقف المؤسسات المتشكك نحوها نظرا لتعرضها لهم بالنقد في بعض الاحيان. إلا أن وسائل الاعلام يمكن أن تقوم بدور الرقيب على الفساد وتعمل على تبسيط تفاصيل الاستجابات الطارئة للعامة. إضافة إلى اجراء التحقيقات الصحفية المتعلقة بقضايا الفساد. بالتالي فإن وجود جهاز اعلامي ضعيف قد يؤدي إلى تعطيل اعمال الاغاثة بسبب استعجاله للمؤسسات وحثها على القيام بوظائفها بشكل اسرع أو قد يؤدي إلى توجيه الاتهامات والادعاءات بالفساد للمؤسسات دون وجه حق وكما قد يؤدي لانتشار الفساد نظرا لعدم التحقيق فيه بصورة جيدة او قد يشجع على ممارسة الفساد (مثل التهديد بنشر حوادث غير حقيقية عن المؤسسة في حال عدم دفع رشوة). لذلك ينصح بإنشاء علاقات جيدة مع وسائل الاعلام التي قد تشكل شريكا قيما يساعد على خلق بيئة عمل تتمتع بالشفافية.

#### ب. إجراءات التنفيذ

- الحافظة على العلاقات مع وسائل الاعلام ورعايتها بشكل دائم
- لا يجب أن تقتصر علاقة المؤسسة بوسائل الاعلام على كونها أدوات للترويج لأنشطتها الختلفة. بل لا بد من تشجيعهم على اجراء تحقيقات تتعلق بعمل المؤسسة واعتبارهم شركاء في عملية اغاثة المنكوبين والمساءلة. عند ضمان أمن الطاقم ينصح بإعطاء الصحفيين إذنا لتغطية الحالات الطارئة وكيفية الاستجابة لها ومدى تعقيدها حتى لا يقوموا باستعجال فرق الاستجابة في المستقبل. كما يفضل الاستعانة بخبير اعلامي للتنسيق مع الصحفيين وبناء أواصر التعاون والثقة معهم.
  - · العمل على القضاء أو الحد من الفساد الاعلامي أثناء الحالات الطارئة
- أخذ الاعلام بعين الاعتبار عند اجراء تقييم الخاطر واخذ الحيطة والحذر في حال كانت وسائل الاعلام ملوكة للدولة أو تابعة لها ودراسة الابعاد القانونية لأي تصريح تقوم به المؤسسة لوسائل الاعلام. ينصح باستعمال قنوات خاصة لتبليغ مالكي وسائل الاعلام أو الجهات الحكومية عن الفساد الاعلامي أو عن استخدام السياسيين لوسائل الاعلام ضد المنظمات الغير حكومية. كما يجب متابعة حقيقات وسائل الاعلام عن الفساد الحاصل في المؤسسة لضمان تغطيتها لكيفية تعامل المؤسسة مع هذه الحادثة والاجراءات التي اتخذتها بهذا الخصوص وفي حال قامت وسائل الاعلام بالتغطية على هذا الجانب يجب التوجه بالشكوى للجهات أو الأشخاص المعنيين.
  - توفير الشفافية وتقنين امكانية الحصو على المعلومات
- تعامل مع المعلومات كسلعة قيمة مثل الطعام والمسكن تتحمل مؤسستك مسؤولية توزيعها. قم بتوزيع نشرات دائمة توضح مصادر التمويل وكيفية توزيعها على الصحفيين لتمكينهم من متابعة طرق استخدام هذه المصادر ومدى تغطية احتياجات المستفيدين من البرنامج. قم باطلاع الصحفيين على تقييم الخاطر وعين ناطق رسمي ووفر معلومات مرجعية ومركز اعلامي في الحالات الطارئة. قم بتنسيق التواصل بين الموظفين والاعلام من خلال شخص واحد مدرب على التعامل مع الصحفيين ويعلم ما يمكن أو لا يمكن مناقشته مع وسائل الاعلام من قضايا حساسة وغيرها بحيث لا يتم تعريض أمن الطاقم للخطر.
  - مساعدة وسائل الاعلام الحلية على القيام بدور الرقيب
  - من خلال خبرتهم ومعرفتهم بالسياق السياسي والثقافي الحلي بمكن لوسائل الاعلام الحلية أن تقوم بدور الرقيب على الفساد بشكل فعال. إلا أن الصحفيين قد لا يتمتعوا بالتدريب الكافي أو يكونوا عرضة للفساد بشكل شخصي لذلك ينصح بتقييم قدراتهم ومدى استقلاليتهم قبل العمل معهم.

#### • تصوير الفساد كمشكلة تمس الجميع

قدث بشكل كبير عن الفساد كظاهرة عامة تمس كافة القطاعات وترجع جذورها للمجتمع وقم بتسليط الضوء على الدور الايجابي الذي تقوم به مؤسستك للحد من هذه الظاهرة. كما ينصح بتوزيع نشرة مشتركة مع المؤسسات الاخرى عن الفساد وصوره مما قد يحد من الاضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة إحدى هذه المؤسسات في حال الاعلان عن حدوث الفساد ضمن صفوفها.

### • سرعة الاستجابة عند حدوث الفساد أو عند وجود ادعاءات بخصوصه

استجب بسرعة وفاعلية عند تلقي بلاغات عن الفساد من قبل وسائل الاعلام المرموقة حتى وإن كانت غير مؤكدة. لا تتخذ موقف دفاعي ونوه بأهمية الدور الذي تقوم به وسائل الاعلام. في حال تم اثبات واقعة الفساد قم بنقل الصورة لوسائل الاعلام بشفافية وبلغهم بحيثيات المسألة وكيف تم التعامل معها من قبل المؤسسة.

## سوف ختاج إلى

- طَّاقم مدرَّبُ عَلَى كيفية التعامل مع وسائل الاعلام في كافة الظروف.
- تسلسل واضح لعملية صنع القرار بخصوص التصريحات الاعلامية عند الحالات الطارئة.

#### التحديات

- التحقيق في التساؤلات والانتقادات الموجهة من وسائل الاعلام.
- الشخصيات الرسمية التي تمتلك وسائل الاعلام (كن واعيا وانتقائيا عند تحديد الجهة أو الشخص الذي ستعطيه التصريحات).
  - تقييد حرية الاعلام والرأي (غالبا مما يتم اعلان حالة الطوارئ عند حدوث الكوارث لذلك يتم التضييق على حرية الاعلام)

#### لمراجع

ماثيوز ستيف: كوك. كيفن. (٢٠٠٧). اتصالات الاستجابة في حالات الطوارئ: الدليل الميداني. الأنظمة والإجراءات والأدوات للاتصالات السريعة في حالات الطوارئ الإنسانية المعقدة واستجابات الإغاثة لمنظمة الرؤيا العالمية. منظمة الرؤيا العالمية. ( وثيقة غير منشورة)

مورتينسين. جيما. (٢٠٠١). الفساد في حالات الطوارئ ما دور وسائل الإعلام؟ ( تقرير من اجتماع عمل مركز لوتستين لموارد مكافحة الفساد بتاريخ ٣٠-٥-٢٠٠١). إصدار مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. بيرغن: مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. معهد كريستيان ميكيلسين. (www.cmi.no / ١١-١٧ - ٢٠٠٩)

هوفلاند, انجي. (٢٠٠٥). التواصل الناجح: الدليل الإرشادي للباحثين ومنظمات الجتمع المدني. لندن: البحوث والسياسات في مجال التنمية. معهد التنمية لما وراء البحار. www.odi.org.uk) ٢٠-١١-١٠٥)



# بناء إستراتيجية شاملة لكافحة الفساد

### أ. مكافحة الفساد

تربط أي خطة شاملة للتخفيف من الفساد العناصر الختلفة المطلوبة لمنع الفساد في حزمة قوية واحدة. ويجب على جميع تلك الاستراتيجيات تعريف الفساد, وعواقبه وأهميته, مجموعة من السياسات والتدابير كتلك المنصوص عليها في هذا الجزء من الدليل, وعليه, تعمل كل إستراتيجية بعد ذلك الى قديد وتخفيف مخاطر الفساد ضمن سياق معين. وإذا ما تم تدعيم هذه الإستراتيجية بالقوة الكافية والفعالة, فان خطة مكافحة الفساد سوف لن تخفف من الفساد فحسب, لكنها ستعزز من سمعتكم التنظيمية ومصداقيتها.

#### ب. إجراءات التنفيذ

#### • إظهار دعم قوى للقيادة

إن الإعلان والتأييد للإستراتيجية من قبل الادارة العليا، التي يقرها مجلس الإدارة. يعتبر أمراً حاسماً لنجاح هذه الإستراتيجية. يجب أن يكون قادة منظمتكم ملتزمين وبشكلٍ واضح بكافحة الفساد والتوضيح بأن مكافحة الفساد هي مسؤولية جميع الموظفين. يجب أن يضمن المدراء مناقشة الإستراتيجية بانتظام. مع الأخذ بموقف «ما يمكن عمله» لمعالجة الفساد. والتشديد على ارتباط الفساد بضعف التنظيم والإدارة. كما وينبغي الإفصاح والإبلاغ عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في التخفيف من مخاطر الفساد وبانتظام الى الرئيس التنفيذي لجلس الإدارة والجهات المانحة كذلك.

#### • كسب الأطراف الشريكة

إعمل على تشكيل فريق متعدد التخصصات من الإدارات الرئيسة المسؤولة عن وضع وتنفيذ ورصد الإستراتيجية. استشر وتشاور وعلى نطاق واسع مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في شتى الجالات من أجل تعزيز التعاون والمكاسب. أسس الإستراتيجية في إطار من المعايير الأخلاقية، كما هو معبر عنها في قيم مؤسستك.

#### · تطوير خطة عمل شاملة لمكافحة الفساد

قم بتقييم الخاطر قبل تطوير استراتيجيتك إذ يجب ان تشمل أليات تمنع الفساد بالإضافة إلى تدابير وقائية. قم بوضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق وحلول لمشاكل محتملة، ومواعيد التنفيذ والنتائج المتوقعة ومؤشرات الرصد.

#### • تدريب وتوجيه الموظفين

يجب أن تكون إستراتيجيتكم واضحة ونافذة (بما في ذلك مع السلطات الحلية. والشركاء. والموردين والمستفيدين). أدرجوا الإستراتيجية في المبادئ التوجيهية التشغيلية ووفروا سياسية الامتثال لتوجيه سلوك الموظفين. قوموا بتدريب الموظفين على قيم النزاهة وشجعوا الأطراف الشريكة على مناقشة مخاطر الفساد وأن يعلنوا بحرية عن قضايا فساد مشتبه فيها. وذلك عن طريق آليات التبليغ عن الفساد و تقديم الشكاوي. حددوا وانشروا وعلى نطاق واسع عقوبات السلوك الفاسد. فضلاً عن توفير الحوافز الايجابية للمدراء والموظفين لمكافحة الفساد.أسسوا مكتب مظالم لتوجيه الموظفين على سلوكهم وعلى التعامل مع الضغوط الخارجية للفساد. وكذلك لتلقى اقتراحات بشأن تخفيف الفساد.

#### • إدراج مخاطر الفساد كجزء من استراتيجيات الحد من مخاطر الكوارث

قوموا ببناء خليل لخاطر الفساد في التأهب لحالات الطوارئ. قوموا بتحليل الاقتصاد السياسي المحلي الحلي المحلوب المحلي المحيث محكد المحلي المحلي المحيث محكد المحلي المحلي المحيث محكد المحيد المحلي المحيد المحي

#### • ضمان الرقابة والتقييم كجزء من برنامج مكافحة الفساد

استخدم الرقابة والتقييم لتقييم سياسات مكافحة الفساد في جميع مراحل البرنامج. قم مراجعة سياسة الامتثال وتحديد وحل نقاط ضعف التحكم. وإجراء مراجعة معمقة. وتعزيز المراقبة المستقلة من جانب مقيّمين خارجيين ومنظمات الجتمع المدني. كما ويجب الأخذ بعين الاعتبار استخدام تقنيات مثل «المتسوق السري» (مثل مقيّم متخفي) للتحقق ما إذا كانت تدابير مكافحة الفساد فعالة.

# سوف ختاج إلى

- مناصرين ومؤيديين لتعزيز إستراتيجية مكافحة الفساد مع قيادة الوكالة.
  - الموارد اللازمة لتقييم فعالية هذه الإستراتيجية.
  - فريق مدرب للتحقيق في شبهات الفساد وتطبيق العقوبات.

#### التحديات

- عدم الرغبة في معالجة الفساد كقضية إستراتيجية.
- خطورة إهمال استرايجيتكم لذا قوموا بتحديثها دائماً لكى تبقوها حية.

# المراجع

البنك الدولي. (۲۰۰۷). الانجاه العام للحكم ومكافحة الفساد. (۲۰۰۹-۱۱-۱۷) البنك الدولي. (۲۰۰۹-۱۱-۲۷) الجماع المحكم ومكافحة الفساد. الوسلو. (۲۰۰۹-۱۱-۲۱) الجادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. اوسلو. (۲۰۰۹-۱۱-۲۱) المحادث

برنامج الأم المتحدة الإنمائي. (٢٠٠٨). الاجّاه العام لمكافحة الفساد في التنمية: مذكرة ممارسة مكافحة الفساد. (www.undp.org .

تشين. ميري. (۲۰۰۱). تصميم خطة قائمة على الدبلوماسية لكافحة الفساد. إجابة الخبير لمركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (۲۰۰۱–۱۰۰۱)

شراكة للساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (.www.oxfam ٢٠٠٩-١١-٢٣ ، ما ١٢-٢٠٩)

منظمة برايس ووتر هاوس كوبرز. (٢٠٠٨). مواجهة الفساد: حالة قطاع الأعمال لوضع برنامج أكثر فعالية لمكافحة الفساد. (www.pwc.) ٢٥- (١-٩٠٠)

موقع الأعمال لمكافحة الفساد. (ب,ت). نظام النزاهة. كوبنهاجن. (٢٠٠٩-١٢-١١) , www.business-anti-corruption.com







يعالج القسم الثاني من الدليل مخاطر الفساد المحددة والتي تواجه من قبل وظائف دعم البرنامج التي تدعم العمليات الإنسانية. تشير الأبحاث في تصورات مخاطر الفساد في مثل هذه العمليات على أن الفساد على ما يبدو كثيراً ما يحدث في وظائف دعم البرنامج. تحديداً في مجالي المشتريات والمالية عموماً. يتبع الفساد «تتبع المال». لدى معظم الوكالات الإنسانية أنظمة مالية و توريد قوية نسبياً. مع ذلك لا تزال تحدث حالات تسرب من الفساد. يوصي هذا القسم بطرق تعزيز تلك النظم ضد تسريبات الفساد هذه.

غالباً ما يكون هناك مجالاً كبيراً لتشويه سياسات الموارد البشرية بسبب الحسوبية والحاباة: تعيين موظفين مؤقتين في حالات الطوارئ هو مصدر معين من الخاطر. كما من الممكن أن تكون سلسلة امدادات الطعام والخدمات. بما في ذلك إدارة القوافل عرضة للفساد.

على الرغم من الضغوط من أجل السرعة في بداية حالة الطوارئ. إلا أنه من المهم وضع أنظمة تشغيل في المكان في أقرب وقت ممكن. كما ويوجز هذا القسم من الدليل تدابير محددة من شأنها أن تساعد على منع الفساد في وظائف الدعم الضرورية لأية استجابة في حالات الطوارئ. وكيف تتصل هذه التدابير مع بعضها وتعمل ضد الفساد إلا أنها لا تهدف تفسير جميع المبادئ العامة للموارد البشرية الجيدة أو ممارسة المشتريات ولكنها تظهر كيف أن بعض تلك المعايير مرتبطة في مكافحة الفساد (وهناك أدلة تشغيل بين المواد المرجعية التي تغطي المبادئ العامة للممارسات الجيدة في كل مجال دعم للبرنامج).

يتعلق جزء كبير من هذا القسم بالموظفين الميدانيين.لكن من المهم أن المدراء في المقر الرئيسي على بينة من كل من خديات الفساد التي تواجه الطاقم الميداني والأدوات التي قد تساعد في التعامل مع مخاطر الفساد في الأدوار الخاصة بهم. لذلك. فان الوظيفة المحددة للأجزاء الفرعية لهذا الدليل مثل سلسلة الامدادات أو التمويل. وثيقة الصلة ليس فقط بالنسبة المتخصصين. يحتاج مدير البرنامج الى معرفة مخاطر الفساد التي يواجهها اللوجستيين الذين يعملون لديه. على سبيل المثال. وينبغي على جميع المدراء. مهما كان انضباطهم أن يعرفوا عن منع الاحتيال المالي ومارسات الموارد المالية الفاسدة.

كما هو الحال في القسم الأول. تكمل هذه العمليات بعضها البعض ويجب النظر إليها على أنها نظاماً شاملاً من أجل تعظيم فعاليتها في التصدي لخاطر الفساد.

# الضوابط المالية بما يتجاوز «التحقق من الوثائق»

في شباط/فبراير ٢٠٠٨، قام أحد المدققين. من المقر الرئيسي للمجلس النرويجي للاجئين. بإجراء زيارة، في الوقت المناسب، للبرنامج الذي تنفذه الوكالة في ليبيريا. إلى جانب تنفيذ عدد من عمليات التفتيش المفاجئة. وقد أظهرت عملية لحساب المبالغ النقدية الموجودة في إحدى المكاتب الميدانية، حيث لم تكن أي من الخدمات المصرفية متاحة، وحيث كانت التعاملات النقدية الكبيرة شائعة إلى حد بعيد. أظهرت أن مبلغاً بقيمة تقدر بحوالي ٢٠,٠٠٠ دولار أمريكي قد كان مفقوداً من صندوق النقد. وقد أبلغت الوكالة عن هذه المسألة، إلى الشرطة الليبيرية. فور تلقيها التأكيد بأنه لم يكن من الممكن تقديم بيان حول المبالغ النقدية. وقد خلصت التحقيقات. التي أجرتها الشرطة. في نهاية المطاف. إلى حدوث عملية سرقة من قبل أحد المسؤولين الحليين عن التمويل. حيث قام ذلك المسؤول بسرقة الأموال على مدى عدة أشهر. وذلك عن طريق تزوير نماذج عد النقد. بعد أن يتم التوقيع عليها من قبل مدير البرنامج. ونظراً لارتفاع نجمه داخل المنظمة. فقد عمد إلى استغلال آليات الرقابة غير الصارمة، والثقة المفرطة، التي أظهرتها الإدارة له. وقد كشف التحقيق أنه كان من المكن الكشف بسهولة عن الأفعال التي قام بها ذلك الموظف " فهو لم يقم حتى بإنتاج فواتير مزورة للتستر على آثاره " الأمر الذي يسلط الضوء على مدى أهمية الرقابة الإدراية. وقيمتها. وعلى أهمية وجود الضوابط المالية الصارمة من أجل منع الفساد.

إلا أن مجرد قيام الوكالة بالتحقق من صحة الوثائق. لا يعتبر كافياً. لقد أولت خدمات الإغاثة الكاثوليكية (كافي المؤائق CRS -) ثقتها. بأحد شركائها في غرب إفريقيا. حيث كانت تلك المنظمة الشريكة تعمل على تقديم التقارير المالية (بما في ذلك الوثائق الداعمة والتي تخص عمليات التوريد) التي كانت. دائماً, متماشية تماماً مع اللوائح المكتوبة. وقد عملت المنظمة الشريكة على إصدار فواتير. إلى خدمات الإغاثة الكاثوليكية، عن الأدوية التي عملت على توزيعها. كما عملت. وبمقتضى ما هو مطلوب. على توفير التفاصيل المتعلقة بالعطاءات المقدمة من ثلاثة موردين. إلى جانب العمل على تقييم تلك العطاءات. وقد علمت الوكالة، عن طريق الصدفة فقط. بأن منظمتها الشريكة كانت تتلقى الأدوية العينية من جهات مانحة أخرى. وقد كشف تحقيق لاحق. بأن المنظمة الشريكة، كانت تصل على ثمن الأدوية من خدمات الإغاثة الكاثوليكية، كما كانت تستخدم المبالغ النقدية التي كانت تتلقاها دون أن تعمل على سجلاتها الخاصة. وقد تضمنت وثائق المشتريات وجود ثلاثة عطاءات، تم فيها استخدام خطابات منفصلة على أوراق ذات ترويسات مختلفة. إلا أنه قد تم تزويرها جميعاً. ومن نفس المصدر. وحين عمل المدققون على وضع الوثائق فوق بعضها. ورفعها نحو الضوء. فقد كانت الكلمات والأرقام الواردة فيها متوائمة تماماً. لقد جرت طباعتها كلها على نفس الآلة الطابعة، باستخدام لغة نحو الضوء. فقد كانت الكلمات والأرقام الواردة فيها متوائمة تماماً. لقد جرت طباعتها كلها على نفس الآلة الطابعة، باستخدام لغة متطابقة - وهذا يمثل درساً قيماً في مدى أهمية عمليات التدقيق. التي يتم فيها التحري فيما يتجاوز الوثائق. وكذلك أهمية التنسيق ما بين الوكالات الختلفة عند العمل مع أطراف شريكة.

## الاستفادة من العبر التي تم استقاؤها من التجربة في إقليم (آتشي)

لقد مضى أكثر من عام على (تسونامي). الذي ضرب إقليم (آتشي) الأندونيسي في العام ٢٠٠٤. والذي ترك ما يقدر بنحو ٥٠٠,٠٠٠ شخص دون مأوى. وما تزال آلاف الأسر تعيش محتشدة في الخيام. بدلاً من تأمين الاستقرار لهم. في منازل جديدة وقوية. لقد كان أولئك هم ضحايا الفساد. الذي دمر برامج الإسكان. التي كانت تنفذها وكالات المعونة. مثل منظمة إنقاذ الطفولة في الولايات المتحدة.

ونظراً للمبالغ المالية الهائلة. والكميات الكبيرة من المواد. التي تتضمنها عملية إعادة الإعمار. فإن قطاع الإنشاءات قد كان، على وجه التحديد. عرضة للفساد - بدءاً من استخدام المواد والعمالة التي كانت دون مستوى المعايير المطلوبة. واستخدام التدابير غير السليمة. أو سرقة المواد. ووصولاً إلى تقديم الأتاوات مقابل العقود. والرشاوي. أو التحيز في تخصيص الأراضي. ومثل العديد من الوكالات. فقد امتلكت منظمة إنقاذ الطفولة القدر القليل من الخبرات في هذا القطاع. وعملت على تعيين المقاولين الفاسدين. الذين أقاموا المساكن الواهية. ثما ترك المنظمة أمام تحدي إقامة المئات من المنازل التي تستلزم إعادة البناء. «لقد توجب على المقاولين وضع أسس البناء بعمق يصل إلى ١٠ سم قت الأرض.» كما أفادت حركة مكافحة الفساد في إقليم (آتشي)، في العام ١٠٠٥. «إلا أنهم لم يعملوا سوى على إسناد الركائز الخشيبة على الحجارة. ولم يقوموا بحفر أية أساسات بتاتاً. وكانت الأخشاب المستخدمة دون مستوى المعايير المطلوبة. كما أنها كانت أصلاً مشوهة. «

وحين كشفت عمليات المراقبة والتقييم الروتينية عن هذا العمل الرثّ, فقد عمدت منظمة إنقاذ الطفل فوراً إلى تعليق أعمال البناء, بينما كانت تقوم بعمليات التحقيق. كما أصدرت البيانات الإعلامية. للإقرار بوجود مشاكل, وتقديم الوعود بتصويبها. كما عقدت المنظمة اللقاءات مع الجتمعات والسلطات الحلية. وصرفت المقاولين. ووجهت الدعوة إلى الخبراء للاستعانة بهم, عاملة على تأسيس فريق متعدد الجوانب. يتضمن وجود المدراء ذوي الخبرة في الإنشاءات، والمهندسين العماريين. والمهندسين. وقد عملوا عن كثب مع طاقم المشتريات. وأشرفوا على تطوير التصميم. ومراقبة البرنامج. كما خققوا من الأنشطة المنفذة في مواقع العمل.

كما أفضت هذه الحلقة, أيضاً, إلى قيام منظمة إنقاذ الطفولة بتقوية تدابير مكافحة الفساد. بما يتجاوز برنامج الإعمار الذي كانت تنفذه في إقليم (آتشي). وقد عملت المنظمة على وضع سياستها المحددة في مجال الإعمار العالمي. كما عمل مكتبها في أندونسيا على تأسيس لجنة المظالم الخاصة به. لتلقي المظالم، والتحقيق في جميع مزاعم الفساد، من أي نوع (مع وضع آلية سرية للإبلاغ عن الفساد، من أجل حماية المبلغين). وإنزال العقوبات، مثل الفصل عن العمل. والإحالة إلى الشرطة. وقد أثّر كبار الموظفين (بمن فيهم الممثل القطري. ورئيس التدقيق الداخلي) على نفوذ اللجنة. وبحلول شهر كانون أول/ديسمبر ٢٠٠٧، كان قد جرى التحقيق في ٤٤ قضية. حيث استوجبت ٣٩ قضية منها إنزال عقوبة الفصل عن العمل أو الملاحقة القضائية، أما دور اللجنة، فيتضمن بناء قدرات الموظفين من أجل منع الفساد، والكشف عنه، وقد شكل واقع إلما الطاقم العامل في المقر الرئيسي، وأيضاً الطاقم الميداني، بكيفية عمل نظام المظالم، والترحيب بوجوده، أحد العوامل الرئيسية، التي أفضت إلى تجاح عمل اللجنة.



# التلاعب في مواصفات المناقصة/ وثائق العطاء

### أ. مكافحة الفساد

قد يأتي تصميم المواصفات الفنية للسلع والخدمات, التي سيتم طرحها للمناقصة في صالح بعض الموردين, أو الاستبعاد آخرين - كنتيجة محتملة للرشوة, أو الإكراه أو تضارب المصالح. وقد يتم تحريف وثائق العطاء, أو الشروط المرجعية, أو كمية ونوعية السلع أو الخدمات اللازمة لتتناسب مع مورد واحد بعينه. كما أنه قد يتم تغيير مواصفات المناقصة خلال عملية التوريد, إذا كان أحد الموظفين يعمل على تطوير الروابط والعلاقات مع مورد ما, أو في حال قام بتلقي الرشوة.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن تكون المواصفات ضيقة أو محددة للغاية. بحيث لا يتأهل سوى مورد واحد فقط
  - المعايير غير الموضوعية لتقييم الامتثال للمواصفات
- تقسيم العقود إلى مناقصات متعددة بقيمة تقل عن قيمة المبلغ الابتدائي للعطاءات التنافسية (بحاجة إلى الإعلان العام)
  - أن تكون قيم العقود أقل من قيمة المبلغ الابتدائى لمراجعة الإدارة العليا
    - محدودية الإعلان عن العطاء
  - منح عقود متعددة أو متكررة لنفس المورد أو نفس الجموعة من الموردين
- خدید مواعید نهائیة قصیرة المدة دون مبرر؛ التبریر المتکرر «للاستعجال» والذي قد یکون في صالح المقاولین الحالیین
  - مطالبات غير مبررة لاتباع أسلوب «المصدر الأوحد» في التوريد (اختيار الموردين دون منافسة)
    - أن تكون وثائق المناقصات غير مختومة أو يجري فتحها علنا وفي أن واحد.

### ج. التدابير الوقائية

### أن تكون مواصفات المناقصة قائمة على أساس المعايير الفنية

تأكد من أن تتم صياغة المواصفات من قبل اختصاصيين فنيين. وليس من قبل موظفي التوريدات. وإذا كانت المواصفات تتضمن أسماء جارية. تأكد من أنه يتم النص عليها. «أو ما يعادلها». في المواصفات. أطلب من أولئك العاملين على إعداد وثيقة المواصفات التوقيع على إعلان تضارب المصالح. ليكن هناك سياسية هدايا مكتوبة وتأكد من أن جميع الموظفين على دراية وفهم لهذه الوثيقة

### · استخدام المواصفات الموحدة إذا كان ذلك مكناً

إعمل على إعداد المواصفات الموحدة للسلع والخدمات التي يكثر استخدامها. واعمل على تحديثها بشكل منتظم. استخدم معايير الجالات القطاعية لتوجيه المواصفات الفنية. استخدم وثائق عطاءات موحدة لديها ذات المعلومات والإجراءات. اشترط تسليم عينات السلع مع وثائق العطاءات. ليتمكن الطاقم الفني من فحصها حسب المواصفات المحددة.

### كن واضحاً بشأن اعتبار الانتهاكات الإجرائية جرعة

تأكد من كون الموظفين يعلمون أنهم سيواجهون العقوبات في حال تورطهم بالصفقات الفاسدة. والتي تفتقر إلى الشفافية, بما في ذلك الفصل من العمل دون الحصول على المزايا أو دون اتباع الإجراءات القانونية. لمعاقبة الموردين الفاسدين، واسمح الإجراءات العانوية، لمعاقبة الموردين الفاسدين، واسمح لمقدمي العروض المتنافسين بتقديم الشكوى إذا كانوا يعتقدون بأن المواصفات متحيزة.

### سوف ختاج إلى

- الطاقم الفنى المناسب مع امتلاك الخبرات المطلوبة.
  - قائمة شاملة للموردين الحتملين

### التحديات

- الضغط من قبل الموظفين لوضع المعايير الفنية بأنفسهم
- أوامر التغيير غير المبررة لعقد معين بعد منحه. لإجراء التعديلات على المواصفات.

المراجع البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعا في الاحتيال والفساد في المشتريات. (٢٠٠٩-١١-٣٠). ١٠٠٨).

المركز العالمي لمكافحة الفساد في قطاع البنية التحتية ومنظمة الشفافية الدولية المملكة في المملكة المتحدة. (٢٠٠٨).

دليل التدريب على مكافحة الفساد (البنية التحتية وقطاعات البناء والهندسة). (٢٠٠٩-١١-٣٠ , www.giaccentre.org)

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). المواصفات, في « الدليل الإرشادي للقدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية. ط ٢. الفصل ٢. (www.path.org)

(خَرير كينيث كوستيو). (٢٠٠١). إيقاف الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (「・・٩-١١-٣٠, www.transparency.org)

تشلتن جيسيكا؛ سوريد, تاين. (٢٠٠١). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. بيرغن: موجز مركز اوتستين



## التلاعب بالعطاءات، والمعلومات السرية الداخلية

### أ. مكافحة الفساد

قد يعرض الموظفون تسريب المعلومات السرية للمورد الحتمل، أو تقديم معلومات قد تكون محجوبة عن بعض مقدمي العروض. أو أنهم قد يتعرضون للإكراه، أو تقدم إليهم الرشوة للقيام بذلك. وقد عن بعض مقدمي العروض أو أنهم قد يتعرضون للإكراه، أو تقدم إليهم الرشوة للقيام بذلك. وقد يظهر التواطؤ أو «تزوير العطاءات» بين الموردين (سواء كان ذلك مع موظفي الوكالة أو بدونهم)، حيث يعمل الموردون على تنسيق العطاءات لضمان كون الفائز المعين هو صاحب أدنى الأسعار، أو أن يكون دور «الفائز» بالتناوب بين مقدمي العروض وتأمين كون جميع العطاءات أعلى من سعر السوق. أو أنها تشمل مبلغاً يتقاسمه الفائز لتغطية تكاليف الخاسرين في المناقصة.

### انتبه إلى ما يلى (أنظر أيضا: تقييم المؤهلات، والتلاعب في تقييم العطاء)

- منح العقود بشكل متكرر إلى نفس مقدم العرض أو مجموعة منهم
- منح العقود إلى أفراد عائلة الموظفين أو أصدقائهم أو الشركاء التجاريين
- · أنماط عطاءات شائعة حيث يكون هناك نفس الحسابات أو البنود أو الأخطاء في عطاءات متعددة)
  - · منح العقود بموجب شروط التمويل، وليس بناءاً على العرض الأكثر ملاءمة
- الظروف التي تفضي إلى خلق جماعة مصالح مشتركة (مثل. عدد قليل من الباعة ذوي العلاقات المثبقة)
  - استلام عطاءات قبل الموعد النهائي و لم يتم الاحتفاظ بها بشكل آمن
    - فتح عطاءات قبل الموعد النهائي للتسليم/ موعد فتح العطاء
  - تقديم أو تغيير العطاءات الفائزة في اللحظة الأخيرة (على ضوء وجود معلومات محتملة حول العطاءات الأخرى)
    - أن تكون قيمة العطاءات الفائزة، وعلى نحو يثير الرببة، أقل من قيمة أقرب العطاءات
- أن يدفع أحد الموظفين ججاه ترسية العطاء على مورد معين. بغض النظر عن نوعية العطاء أو شروط التمويل
  - أن يعيش الموظفون مستوى يفوق إمكاناتهم المعيشية
  - · أن ينخرط موظفين في مواعيد اجتماعية مع مقدمي العروض
  - الطاقم الذي يبدو غامضا. أو مراوغا حول دوره أو سلطته في الشراء أو منح العقود. أو ذلك الذي يبدي المقاومة إزاء نشر المعلومات المتعلقة بعملية التوريد

### ج. التدابير الوقائية

### التأسيس للمبادئ الأخلاقية في عمليات التوريد

درّب العاملين في قيمة المنافسة الفتوحة والقيم الأخلاقية (الشفافية. والنزاهة والإنصاف) في عملية التوريد. تأكد من كونهم يدركون أنه قد لا يتم إشراكهم في الصفقات مع العائلة أو الأصدقاء: ومن أنهم لا يقومون بتقديم المعلومات السرية الداخلية إلى الموردين. وأنهم لن يقبلوا بالأتاوات, والعمولات, والرشاوى أو المنافع الشخصية من أي نوع.

### • توظيف وتدريب الموظفين المناسبين.

إعمل على توظيف موظفي المشتريات على أساس النزاهة. والخبرات. والمعرفة الحلية (ديناميكية السوق. والأسعار. والعادات الثقافية. وسمعة الموردا. قم بالتحقق من خلفيات الموظفين قبل تعيينهم من أجل التقليل من احتمالية تضارب المصالح أو الحاباة وتأكد ان يكونوا من خلفيات متنوعة. قم بتدريبهم على التعامل مع الضغوطات التي تتم مارستها للمشاركة في السلوك الذاب...

- التأكد من قيام الموظفين بالتوقيع على مدونة قواعد السلوك وسياسة تضارب المصالح ليكن ذلك أحد شروط التوظيف, تأكد من قيام الموظفين بالإفصاح عن تضارب المصالح. الواقعي منه أو المحتمل، وانسحابهم من عملية التوريد في حال وجود تضارب مصالح. أجبرهم على الإبلاغ عن الفساد المشتبه (من خلال آلية التبليغ عن الفساد). إمنعهم من قبول الهدايا والضيافة المقدمتين من قبل الموردين.
  - جعل الموردين يلتزمون بالنزاهة

يجب إضافة بند في وثائق العطاء ينص على منع الموردين الحتملين من عرض أي شيئ ذا قيمة على الموظفين، أو وظيفة مستقبلية او فوائد ذات علاقة بالأعمال، أو تقديم المعلومات المغلوطة، أو الإفصاح عن أسعار العطاءات أو اللجوء إلى التواطؤ.

• جَاوِز عملية التدقيق المالي ومراجعة الحسابات

استكمل عمليات التدقيق المالي بعمليات التدقيق الاجتماعي، والمراقبة والرصد. والمساءلة، بحيث يدرك الطاقم أنه سيتم الكشف عن الفساد ببساطة من خلال فحص السجلات الحاسبية.

• وجود عقوبات واضحة وإجراءات التأديبية

تأكد من كون طاقم العمل يدركون أن التواطئ في صفقات فاسدة أو غير متسمة بالشفافية ستؤدي إلى إجراءات تأديبية بما في ذلك الفصل من العمل أو إجراءات قانونية. إلجأ إلى استخدام أسلوب الحرمان أو اتباع الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.

### سوف ختاج إلى

- الوقت. من أجل التحقق من الموظفين والموردين، وتنفيذ أبحاث السوق، ومراجعة العطاءات ذات الأنماط غير العادية.
  - إجراءات الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين.

### التحديات

مواجهة صعوبات في الكشف عن التلاعب بالعطاءات وإثباته الداخلية، أو في تسريب المعلومات السرية، والتي تنشأ عموماً خارج السجلات.

## المراجع

البنك الدولي. (٢٠٠٩). إصلاح العقوبات. (٢٠٠٩). إصلاح العقوبات. (٢٠٠٩-١١-٣٠)

البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعا في الاحتيال والفساد في المشتريات. (٢٠٠٩-١١-٣٠ , siteresources.worldbank.org)

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). تطوير وثائق العطاءات والعروض. في «دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية». ط ٢. الفصل ٦. (www.path.org)

(خرير كينيث كوستيو). (٢٠٠١). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ١٠-١ ( ١٠٠٠-)

> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (٢٠٠٨). تعزيز النزاهة في المشتريات العامة: قائمة الفحص. باريس. (٢٠٠٩-١١-٣٠ . www.oecd.org)



# التحيز في التأهل المسبق للمورد

### أ. مكافحة الفساد

قد يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لتقديم العطاءات حتى وإن لم يستوفوا معايير التأهل المسبق. أو قد يتم استبعاد المتقدمين ممن يستوفون المعايير. بسبب الرشوة. وقد يتم خلق «الموردين الوهميين». أو «الشركات الوهمية» بهدف استيفاء الحد الأدنى من أعداد مقدمي العروض المتنافسين. وتلقي العقود الوهمية أو إخفاء الملكية الحقيقية. وتمويه الاتصالات الشخصية أو تواطؤ المورد.

قد يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لتقديم العطاءات، حتى لو لم يستوفوا معايير التأهل المسبق (تقييم المؤهلات). أو قد يتم استبعاد مقدمي الطلبات الذين لا يستوفون المعايير. حول الشكليات الثانوية، نتيجة للرشوة. وقد يلجأ المورد إلى تقديم الرشوة إلى الموظفين (أو قد يقومون هم بتقديم عرضن مقابل الخصول على الرشوة). ليضمنوا أنه سيتم استبعاد المتنافسين الرئيسيين، على أسس زائفة. وقد يلجأ الطاقم، عن علم، أو بغير علم، إلى استلام عطاءات متعددة من قبل نفس المورد، باستخدام الرسائل التي كتبت على أوراق ذي ترويسات مختلفة. من أجل التخلص من عملية المنافسة المشروعة. كما قد يتم خلق «الموردين الأشباح أو الوهميين»، أو «الشركات الوهمية» من أجل استيفاء الحد الأدنى لعدد مقدمي العطاءات التنافسي، وأيضاً لتلقي العقود الزائفة، أو الإخفاء الملكية الحقيقية، وتجويه الصلات الشخصية، أو تواطؤ المورد.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- أن يتم تأهيل نفس الموردين دائماً في مرحلة ما قبل التأهل
- عدم الإشارة إلى عنوان الشارع. أو رقم الهاتف الأرضي؛ أن يكون هناك عنوان بريد إلكتروني أو رقم
   هاتف محمول
  - استخدام عناوين عامة للبريد الإلكتروني (مثل، ياهو أو هوتميل)
- أن يمتلك مقدمو العروض من الشركة الوهمية أسماء مختلفة. إنما مطابقة لأسماء الموظفين. أو عناوينهم أو أرقام هواتفهم.
- ورود نفس الحسابات. أو الأخطاء أو استخدام نفس اللغة في وثائق العطاءات. باستخدام أوراق ذات ترسيات مختلفة
  - أن تكون العطاءات «التنافسية» مقدمة من قبل الشركات الفرعية أو التابعة
- تسلسل أرقام الصفحات في وثيقة العطاء. ما يشير إلى أنه قد تم شراء الوثيقة دفعة واحدة من
   قبل أحد الموردين. ليتم استخدامها من قبل أصحاب العروض الوهميين.
  - محدودية الإعلان عن المنقاصات
  - · أوجه قصور غير مبررة في الحد الأدنى من متطلبات مقدم العرض أو المواعيد النهائية
    - المطالبة باللجوء إلى أسلوب «المصدر الأوحد» في التوريد (دون منافسة)
- على أساس عدم وجود استجابة في مرحلة ما قبل التأهل. يجري الإعلان عن مقدم العطاء الأكثر تأهلاً بوصفه «غير مستوف للشروط» لصالح مورد «مفضل» أنما أقل تأهلاً

### التداسر الوقائية

 بلورة معايير واضحة وموضوعية ليتم استخدامها في عملية التقييم في مرحلة ما قبل التأهل

أعلن مسبقاً عن الشروط الواضحة المتعلقة بالمواصفات الفنية والمؤهلات الواجب توافرها لدى المورد, بما يسمح بتنفيذ عملية تأهيل تتسم بالموضوعية. ( وغير مصممة بشكل خاص او محدودة)

• تطبيق الضوابط والمساواة، والفصل بين الواجبات

لا تسمح أبدا لأي شخص بتنفيذ أي من مراحل عملية التوريد (قم بتطبيق مبدأ الأربع أعين). ينبغي أن يعمل موظفون مختلفون على خديد معايير التأهل المسبق. وصياغة المواصفات الفنية. واستدراج عروض الموردين. وتقييمها. والبتّ في القرار النهائي بشأن منح العقد. إلجأ إلى تدوير الموظفين لتجنب نشوء اتصالات غير مناسبة مع الموردين. تأكد من كون الموظفين يعون بأنهم سيواجهون الإجراءات التأديبية في حال تورطهم بالفساد أو صفقات لا تتسم بالشفافية بما في ذلك إنهاء الخدمة دون المستحقات أو الإجراء القانوني.

### • الإعلان عن وجود فرصة طرح عطاء لديك

قم بتوجيه دعوة للتأهل المسبق، على نحو واسع النطاق وفي الوقت المناسب، بحيث لا يكون المورد الفاسد هو الوحيد الذي يطلب التأهل المسبق. تأكد من كون عملية الإعلان عن العطاء غير محدودة. بحيث لا يتم تفضيل بعض الموردين المعينين، إلى جانب التأكد من عدم وجود أي تسريب مسبق للمعلومات السرية الداخلية لأحد مقدمي العطاءات. وفي حال تم التخفيف من المواعيد النهائية الحددة، أو الحد الأدنى من شروط مقدم العطاء، خلال الإجراءات الاستثنائية الطارئة، في بداية الأزمة، إحرص على تحديد معايير واضحة، تتضمن تحديد الحد الزمني، للعودة إلى اتباع الإجراءات العادية.

### • طرق التقييم المشتركة، ومعايير الاختيار

ينبغي أن يقوم موظف آخر بالموافقة على اختيار مسؤول التوريدات بشأن معايير التأهل المسبق. وترجيح المعايير وطريقة التقييم، والتأكد من أن جميع ذلك نابع من الاحتياجات الفنية. إحرص على إشراك الطاقم غير الحلي، للحصول على وجهة نظر موضوعية وخارجية. أفصح عن المعايير بشكل مسبق، بحيث يتمكن أصحاب العطاءات من تقديم شكاواهم، في حال اعتقدوا أن تلك المعايير غير ملائمة.

### • التحقق من مقدمى العروض الحتملين بشكل دقيق

قم بتنفيذ خريات دقيقة وشاملة حول خلفية مقدمي العطاءات: تاريخ الأداء, والملكية, والقدرات المالية. ومقرات الشركة ونزاهته, وتنفيذ الزيارات المكتبية, والتحقق من المراجع. قم بإقصاء الموردين الفاسدين من أية فرص مستقبلية للمشاركة في العطاءات. قم بإعداد عقود ما قبل الشراء مع الموردين الذين تم التحري عنهم والتحقق منهم.

### • إدراج شروط النزاهة ضمن مرحلة التأهل المسبق

كن واضحا بأن السلوكيات الأخلاقية مطلوبة سواء خلال فترة استدراج العروض او تنفيذ العقد. أحصل على تعهد خطي من الموردين بتجنب الفساد والإفصاح عن أية إدانات أو خقيقات في الصفقات الفاسدة. إلجأ إلى استخدام أسلوب الحرمان أو الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.

### سوف ختاج إلى

الوقت والمصادر لتنفيذ عمليات التحقق والتحريات الدقيقة والشاملة عن الموردين.

### التحديات

مارسة الضغوط لتجاوز مرحلة التأهل المسبق, والسماح باتباع أسلوب المصدر الأوحد في التوريد,
 أو التغاضى عن الحد الأدنى المعتاد من أعداد مقدمى العطاءات والمواعيد النهائية.

### المراجع

اقتباس الإغاثة. (٢٠٠٩).ربط المشتريين والموردين في مجتمع الإغاثة و التنمية. (www.reliefquote.com) ٣٠-١١-٣٠٠)

البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعا في الاحتيال والفساد في المشتريات. (r· ٩-١١-٣٠ . siteresources.worldbank.org)

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). الموضوعات التكميلية. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية. ط ٢. (www.path.org ، ١٠٠١ - ٢٠٠٩)

( خَرير كينيث كوستيو). (٢٠٠١). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ١٠-٠ ( ١- ٩٠٠١)

تشلتز. جيسيكا: سوريدي. تاين. (٢٠٠١). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. برغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ۵. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.uź - ١٠-٩٠١)

مكتب الأم المتحدة لخدمة المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات. (٣٠ - www.unops.org)



# التلاعب في تقييم العطاءات، وفي منح العقود وتنفيذها

### أ مكافحة الفساد

يمكن للرشوة، والتواطؤ أو الإكراه تشويه عملية اختيار المورد، بما يفضي إلى وجود أسعار أعلى من سعر السوق، أو سلع وخدمات دون معايير الجودة والنوعية.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- الرسوم التي يتلقاها الوسطاء للمساعدة في إعداد العطاءات أو التفاوض على العقود («دفعات تسيير الامور» محتملة)
- التأخير غير المبرر في عملية التوريد, والذي قد يدل على أنه يجري التفاوض على شروط فاسدة, أو حصر عملية استيفاء الطلب في الوقت المحدد بورد واحد فقط
  - «مقدمو العطاءات السريون»، والدين يعملون دائماً على تقديم عطاء بسعر يتجاوز قليلاً السعر المقدم من قبل صاحب العطاء الفائن للإيحاء بوجود المنافسة العادلة
    - تغييرات جذرية في التسعير تختلف عن تلك التي تم خديدها لعقود سابقة.
      - أنماط عطاءات غير اعتيادية، مما يدل على احتمالية حدوث تواطؤ
  - تكرر منح العقود لنفس المورد (الموردين). أو التجاوز عن مقدمي العطاءات ذوي أقل الأسعار لمنح العقد لمورد قدم سعراً أعلى
  - إبرام عقود من خلال اتباع أسلوب «المصدر الأوحد» في عملية التوريد. على نحو غير مبرر (بدون منافسة)
    - أن تتضمن عمليات العطاءات إجراء التفاوض المباشر مع الموردين
    - · أن تكون قيم العقود أقل من قيم الأسعار الابتدائية للمراجعة والعطاءات التنافسية
      - أوامر غير مبررة بإجراء التغييرات على العقود. بعد منحها
- أن يعيش الموظفون بمستوى يفوق إمكاناتهم المعيشية. أو أن يكونوا خاضعين للمراقبة فيما يتعلق بسلطتهم المتعلقة بإبرام العقود

### ج. التدابير الوقائية

### 

إحرص على وجود انسجام بين معايير التقييم المحددة في وثائق العطاء, وتلك المستخدمة في عملية اختيار المورد. أعلن عن طريقة التقييم التي تقوم باتباعها, وعن المعايير الموضوعية, والنقاط المحددة مقابل كل منها, قبل أن تتم الدعوة إلى تقديم العطءات, ولا تقم أبداً بتبديل المعايير دون وجود التبرير الواضح لذلك. إحرص على وضع تقدير مستقل لتكلفة العقد, للمساعدة من الكشف عن التواطؤ والمبالغة في التسعير, إحرص على إيصال نتائج عملية التقييم إلى جميع الأطراف.

### · السعى للحصول على الحد الأدنى من عدد العطاءات

تأكد من دعوة جميع الموردين. من يستوفون شروط التأهل المسبق. للمشاركة في المناقصة. خقق مرة أخرى من معاييرك قبل السماح بتقليل المنافسة. تأكد من وجود مبرر لجميع الطلبات التي تنادي باتباع أسلوب المصدر الأوحد في عملية التوريد. بحيث يكون ذلك التبرير خطياً ومصرحاً به من قبل المدير.

### ضمان الشفافية في عملية تقديم العطاءات

حافظ على الترابط والانسجام بين معايير التقييم الواردة في وثائق العطاء, وتلك التي يتم استخدامها لاختيار المورد. أعلن عن الطريقة التي اتبعتها في عملية التقييم, وعن المعايير المستخدمة, وترجيح النقاط, منذ البداية. استخدم العطاءات الختومة, وتأكد من وجود لجنة عطاءات, بحيث لا يكون بمقدور أي موظف ترك أي أثر لا يكون له أي مسوغ, أنشر نتائج التقييم في التفرة التي يتم النظر فيها بالعطاء, واعمل على وضع آلية لتلقي الشكاوى، ليتمكن أي شخص، يشعر بأن العملية عملية الاستدارج خلال فترة التحقيق في شكوى معينة.

### • ضمان وجود فِصل واضِح في الواجبات بين الموظفين

استخدم عددا مختلفاً من الموظفين لوضع المواصفات الفنية، وشروط التأهل المسبق وتقييم العطاءات. ولا بد أن تكون جميع القرارات المتعلقة بالتوريد صادرة عن لجنة.(أشرك شخصاً يعمل في وحدة تابعة لوكالة مختلفة، ليتم ضمان «حيادية» عملية صنع القرارا. إعمل على تدوير الموظفين لتجنب نشوء علاقات وثيقة مع الموردين. تأكد من أن الموظفين يدركون بأنهم سيواجهون العقوبات، في حال تورطهم في الصفقات الفاسدة، أو تلك التي تفتقر إلى الشفافية، حيث قد تشمل تلك العقوبات، الفصل عن العمل دون الحصول على المزايا، أو دون اتباع الإجراءات القانونية. تأكد من إشراك موظفي التوريد من يمتلكون الخبرة في زيادة القدرات لفريق الاستجابة الطارئة

### • فرض قيود على استخدام الإجراءات الاستثنائية الطارئة

في حال استلزمت الأزمة , من حيث الضرورة الملحة. أو وقوعها في منطقة نائية. التخفيف من إجراءات التوريد الاعتيادية, والمواعيد النهائية. أو من الحد الأدنى من عدد مقدمي العطاءات, فلا بد من السماح باتباع الإجراءات الاستثنائية الطارئة (إذا وجد مبرر خطي لمثل هذه الاستثناءات). إحرص دائماً على وضع معايير وتوقيت واضحين لاستئناف الضوابط العادية: وضمان الامتثال.

### • استخدام جهات رقابية مستلقة

قم بتضمين التوريد في عملية الرقابة والتقييم. وأشرك منظمات الجتمع المدني و المستفيدين باعتبارهم جهات رقابية مستقلة في جميع مراحل التوريد وعمليات تنفيذ التعاقد.

### سوف ختاج إلى

- موظفين بدوام كامل مؤهلين على عمليات التوريد
- مشاركة وكالات أخرى بالتفاصيل المتعلقة بالموردين الحظور التعامل معهم.

### التحديات

- الضغط من أجل التخفيف من إجراءات التوريد الاعتيادية، في ضوء «الضرورة الملحة»
  - وجود مقاومة لنشر معايير التقييم ونتائج عملية منح العقود.
    - وجود مقاومة لرفض الرقابة الخارجية المستقلة.

### المراجع

البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعا في الاحتيال والفساد في المشتريات. (٣٠ . siteresources.worldbank.org -١١-٣٠ .

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). اختيار الموردين. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية. ط ٢. الفصل ٧. (www.path.org ، ١٠-١٠-٢٠١)

بوابة الأعمال لمكافحة الفساد. (ب.ت). الحرص في المشتريات العامة . كوبنهاجن. (١٠٠٩-١٢-٢٠١) , www.business-anti-corruption.com

(خرير كينيث كوستيو). (٢٠٠١). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ١-٣٠ ( ١-٩٠٠)

شوتز. جيسيكا؛ سوريد, تاين. (٢٠٠١). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. بيرغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ۵. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.uź - ۱۱-۳۰ ، ۱۱-۳۱)

منظمة الرؤيا العالمية. (٢٠٠١). بي ي وار ٢٠: سياسات وإجراءات الحد الأدنى من المشتريات للمكاتب الوطنية ودليل مرجع المشتريات. ( وثيقة غير منشورة)

منظمة الشفافية الدولية. (ب.ت). ميثاق النزاهة: أداة قوية لتقديم عطاءات واضحة. (٢٠٠٩-١١-٢٠٣) ، ٣٠٩-١١-٢٠٩)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



# التوريد الإضافي

### أ. مكافحة الفساد

قد يتم تشجيع الطلب للحصول على السلع أو الخدمات. حيث لا يتم خَقيق أية منفعة منها للأشخاص المتضررين من جراء الحالة الطارئة.

قد يعمد الموردون إلى تقديم الرشوة للموظفين. لجعلهم يقومون بعمليات شراء غير ضرورية، من أجل بيع الفائض وتقاسم الأرباح. وقد يقوم الموردون بإصدار إيصالات عن قدر كبير من الأعمال، أو كمية كبيرة من المشتريات، أو قد يقدمون السلع أو الخدمات بحجم يقل عن ذاك المتعاقد عليه، ويصدرون فواتير بالكمية الكاملة. وقد يتم بيع السلع أو الخدمات المتبرع بها من أجل تحقيق الأرباح.

### ب. انتبه إلى كل مما يلي

- افتقار عُملية تقييم الاحتياجات إلى القدر الكافي من التوثيق
  - وجود كمية كبيرة من الخزون في المستودعات
- أن يتم بيع السلع أو الإمدادات الإغاثية بكميات كبيرة في الأسواق الحلية
- أن تكون رزم الإغاثة المقترحة ذات أحجام أكبر من الحد الأدنى لمعايير (إسفير)
- وجود مطالبات بإجراء عمليات شراء «عاجلة» في نهاية السنة المالية، حيث يكون هناك ضغط على صرف الميزانيات.

### ج. التدابير الوقائية

### · التحقق مجدداً من وجود حاجة حقيقية للسلع والخدمات

لا بد لشخص آخر. غير مقدم طلب الشراء. من التحقق دائماً من الحاجة الحقيقية لشراء السلع أو الخدمات. التي تم تحديدها من خلال عملية تقييم الاحتياجات وهل لا زالت الحاجة قائمة. هل سيكون من الممكن الاستخدام الأفضل سيكون من الممكن الاستخدام الأفضل للأصول الموجودة أو من خلال تقليل الخسائر؟

### • تأسيس أنظمة لإدارة شاملة لسلسلة لامدادات

احتفظ بسجل حول تتبع ورصد كميات السلع, وحالتها وموقعها, في جميع المراحل. خقق من عمليات الفحص المادي والبصري. مقابل ما هو وارد في الوثائق. أطلب من العاملين على نقل البضائع تقديم التعويضات عن أية خسائر خصل دون وجود ما يبررها. استخدم مستودعاً موثوقاً, واعمل على تدريب الموظفين على إجراءات الاستلام والإرسال. واحرص على ان الموظفين يعرفون بانهم سيواجهون اجراءات تأديبية في حال تورطوا في صفقات فاسدة.

### النظر في فكرة استخدام التحويلات النقدية أو القسائم

مكن لمتلقّي المعونات, بهذه الطريقة, شراء السلع والخدمات في السوق الحلي. مما يجنب المؤسسة تنفيذ عمليات التوريد الضخمة.

### إشراك متلقى المعونات من أجل المساءلة

يمكن أن يعمل الستفيدون على خديد السلع أو البضائع غير الضرورية، والموردين الحليين غير الوثوقين، أو موظفي التوريد. من يوجد لديهم تضارب مصالح. كما يمكنهم توفير الضوابط لمراقبة الجودة. وتنبيهك عندما يتم جاهل المعايير التى تم خديدها سلفاً.

### · التأكد من عدم بيع فائض السلع للحساب الخاص

إعمل على خَديد إمدادات الإغاثة, بوصفها تبرعات أو بضائع مجانية. إفحص الأسواق الحلية للتأكد من عرض السلع الإغاثية للبيع بكميات كبيرة. ضع إشارات تفيد بأنه يحظر الاتّجار بالسلع المتبرع بها. · وضع الخطط والميزانيات اللازمة لتنفيذ عملية الرقابة والتقييم

إحرص على تغطية إجراءات التوريد ونتائجها في عملية الرقابة والتقييم. ولا بد لفرق التقييم من أن تتضمن وجود اختصاصيين في مجال التوريد، من يمتلكون الخبرة في هذا الجال. إعمل على توقيع اتفاقيات مع الشركاء تشترط منّع عمليات تبديل البضائع. وفر المعلومات التي تتسم بالشفافية. ليتم تنفيذ عملية الرصد من قبل وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني والمستفيدين.

### سوف ختاج إلى

- نظم محوسب من أجل إدارة سلسلة التوريد.
- رصد مرحلة ما بعد توزيع المعونات لمتلقي المساعدات

• إدعاء الموظفين بكون الظروف الناشئة تشكل مبرراً لتنفيذ مزيد من العمليات الإضافية لشراء السلع والخدمات.

**المراجع** المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٤). دليل المشتريات أي بي: للشركاء المنفذين للمفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين للبرامج الممولة. جنيف. (١٠٠٩-١٨ , ١٨٠-١٢-١٥)

معهد فرتز. (ب.ت). نظرة عامة على برامج هيليوس. (www.fritzinstitute.org) ٣٠ . ١١-٣٠)

مكتب الأم المتحدة لخدمات المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات. (٣٠٠ www.unops.org) -٣٠ (١٠٠٩-١١-٢٠١)

هارفي. باول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ. لندن: بيان موجز مجموعة السياسة الإنسانية ١٥. معهد التنمية LL وراء البحار. (www.odi.org.uk) ٣٠-١١-١٥٠٩)



## توريد سلع أو خدمات دون المعايير المطلوبة

### أ. مكافحة الفساد

قد يعمل الموردون على تقديم الإمدادات ذات النوعية المتدنية أو الخدمات السيئة. ولكنهم يصدرون الفاتورة بالمواد أو الأعمال المحددة حسب المعايير الواردة في المواصفات. وقد يلجأ الموردون إلى تقديم الرشوة للموظفين لغض الطرف عن تنفيذ العقد بما هو دون المواصفات المحددة. أو قبول بضائع مزيفة على أنها أصلية او توقيع فواتير عن أعمال ثانوية. وقد يقدم الموردون على إدخال تغييرات جذرية على مواصفات الجودة. أو الأسعار المنصوص عليها في العقد. من خلال التفاوض. أو من خلال «أوامر التغيير»، وغالباً بمقادير صغيرة لا ختاج إلى توقيع الإدارة عليها.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن تتضخم الأسعار بما يتجاوز مستويات السوق
- أن تكون قيمة السلع أو الخدمات التي يتم تقديمها أقل ما هو مطلوب.
  - ألا تتطابق البضائع مع العينة التي تم تقديمها مع وثائق العطاء.
  - · أن تكون البضائع منتهية الصلاحية أو على وشك انتهاء صلاحيتها
- الإفراط في أوامر التغيير أو تكررها, أو طلب تغيير العقد او بذل الجهود من إجل إعادة التفاوض في شروط العقد خلال فترة تنفيذه.

### ج. التدابير الوقائية

### وضع معايير واضحة للجودة

ضع الخطوط العريضة للمواصفات الفنية في وثائق العطاء. وأدرج الامتثال للجودة في معايير التقييم. ضع خطوطاً واضحة للمسؤوليات لرصد عملية تنفيذ العقد لضمان تسليم البضائع والخدمات بالجودة والكمية والوقت المتفق عليه. يجب الاحتفاظ بالعينات المرفقة مع وثائق العطاء للتحقق من جودة المواد التي يتم تقديمها.

### · حدود أوامر التغيير المحددة مسبقاً

بمجرد أن تصل القيمة التراكمية لأوامر التغيير سعراً معيناً. حيث تتجاوز قيمة المبلغ الابتدائي قيمة العقد (أو تكون القيمة الابتدائية للنوعية أقل من قيمة العقد). فلا بد لك من التأكد من أنه تم الحصول على موافقة الإدارة العليا على جميع أوامر التغيير الأخرى، بصرف النظر عن صغر قيمتها.

### • الموافقة على فرض العقوبات على الموردين

إحرص على أن تشمل جميع العقود شرطاً متعلقاً بالنزاهة والعقوبات. في حال عدم الالتزام بالمواصفات. أما بالنسبة للتوريدات بكميات كبيرة أو تلك التي تكون ضرورية في بعض المشاريع. فلا بد أن تطلب تقديم سندات الأداء. التي تضمن التسليم في الوقت المناسب. وبجودة عالية. استخدم عقوبة الحرمان أو الإجراءات القانونية لمعاقبة المردين الفاسدين و تأكد من أن الموظفين على دراية بالإجراءات التاديبية إذا ما تم تورطهم بصفقات فاسدة بما في ذلك انهاء خدماتهم دون حصولهم على المتسحقات أو اتخاذ إجراءات قانونية.

### • إعداد نظام مراقبة مستقل

إحرص على تنفيذ عمليات تفتيش متكررة. ومفاجئة (بما فيها زيارات ميدانية). لمراقبة تنفيذ العقد. قم باستشارة متلقي المعونات بشأن بلورة معايير الجودة، والعمل على التحقق من استيفائها والالتزام بها. إحرص على تنفيذ عمليات تدقيق داخلي مستقلة، عن طريق مقارنة التكاليف والنتائج مع التقديرات والتوقعات. قم بالتحقيق في اية تناقضات ومساءلة المسؤول عن ذلك، و أيضا أعلم المستفيدين بمعايير الجودة لكي يتمكنوا من إخبارك إذا ما تم الالتزام بها.

### · وضع معايير موحدة للسلع والخدمات الرئيسية حسب القطاع

قم بالتنسيق مع الوكالات الأخرى للتقليل من عمليات الشراء واستخدم قنوات الشراء أو أدلة الشراء الموجودة. أو نفذ عمليات توريد مشتركة، من خلال منظومة الجموعة القطاعية للأم المتحِدة، أو من خلال التنسيق على المستوى القطري بين الوكالات الختلفة. نفذ عمليات الشراء وفقا لمعايير الصناعة الواسعة، مثل الجال.

إحرص على التنسيق مع الوكالات الأخرى، للحد من عدد عمليات الشراء. استخدم أدلة أو قنوات الشراء القائمة (على سبيل المثال، صندوق الأم المتحدة للطفولة، واليونيسيف). وقم بإجراء عمليات الشراء وفقاً لمعايير الصناعة واسعة النطاق، مثل معايير (الجال) (Sphere). إعمل على عمليات التوريد المشتركة من خلال منظومة الأم المتحدة للمجموعات القطاعية. أو من خلال التنسيق ما بين الوكالات، على الصعيد القطري، بما يشمل عقود ما قبل التوريد، للسلع والخدمات التي تكون الحاجة إليها متكررة. وذلك كجزء من تأهبك وجاهزيتك لمواجهة الحالة الطارئة.

• النظر في فكرة استخدام أنظمة التحويل النقدى أو القسائم إن تقديم اللَّعونات النقدية أو القسائم مباشرة إلى الستفيدين، ينقل إليهم مسؤولية ضبط الجودة. الأمر الذي من الحتمل أن يعمل على التقليل من نطاق انتشار الفساد.

### سوف ختاج إلى

• تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق المعايير داخل وكالتك، وما بين مختلف القطاعات.

### التحديات

 سوء قديد المواصفات الفنية، ما يجعل من الصعوبة بمكان تنفيذ عملية الرقابة والتقييم المتعلقة بمعايير الجودة.

**المراجع** البنك الدولي. (ب.ت). مؤشارت اخطر الأكثر شيوعا في الاحتيال والفساد في المشتريات. (www.siteresources.worldbank.org)

المشروع العالمي. (٢٠٠٤). معايير الحد الأدنى في الملجئ والتسوية و والسلع غير الغذائية. في « الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في الاستجابة للكوارث. (www.sphereproject.org) ، ١١-١٥

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). أداء العقد والمراقبة. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية». ط ٢. الفصل ٩. (www.path.org ، ١٦-١١ - ١٠٠٩)

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). تسليم البضائع. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإنجابية». ط ١. الفصل ١٠. (www.path.org ، ١١-١١-١١-١٠٥)

(خرير كينيث كوستيو). (٢٠٠١). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org

شلتز. جيسيكا؛ سوريد. تاين. (٢٠٠١). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. برغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ۵. معهد مريستيان ميكيلسين. (۲۰۰۹-۱۱-۳۰)

هيس. روزلين جي. واخرون. (٢٠٠٧). منع الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ: ضرورة حتمية بالنسبة لجتمعات المساعدات الانسانية. برلين: منظمة الشفافية الدولية. نشر في « المساعدات الدولية ٢٠٠٧- مجلة التجارة». (١٠٩-١١-٣٠ , www.transparency.org



## الدفع للحصول على موارد المعونة، أو الوصول إلى المستفيدين

### أ. مكافحة الفساد

قد يعمل المسؤولون الحكوميون، أو الميليشيات الحلية على منع تقديم المساعدات، من خلال مطالبة الموظفين بتقديم الرشاوى أو العمولات، مقابل السماح لهم بالوصول إلى الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة، أو الحصول على موارد المعونات اللازمة للوكالة (مثال: البضائع في مستودع الجمارك). وقد تأتي المطالبة بالدفع على المستوى الاستراتيجي (للوصول إلى منطقة ما. أو منح تأشيرات الدخول للموظفين). أو على المستوى الإجرائي (على طول سلسلة الامدادات، مثل الجمارك). أو عند نقطة تسليم المساعدات (مثل، حواجز الطرق).

### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- التغييرات في القوانين وقي البيئة التي تعمل فيها
- طلبات المسؤولين بعقد اجتماعات بين شخصين فقط
  - ردود الرفض غير المبررة منح تأشيرات الدخول
    - التأخير المتكرر في الجمارك
    - التأخير غير المتوقع في تسليم البضائع
- حواجز الطرق التي تتحكم بالوصول إلى المواقع أو المستفيدين

### ج. التدابير الوقائية

### تدريب الموظفين على التعامل مع الابتزاز والترهيب

قم بإجراء خليل مسبق للوضع. لتحديد مخاطر الفساد. إعمل على تطوير مهارات التفاوض لدى الموظفين بحيث يتمكنون. وعلى نحو واضح. من تحديد أهدافهم. وتصنيفها حسب الأولوية. وتوضيح موقف مؤسستك. أي الحد الأعلى أو الأدنى لذي يتوافق مع موقفك والاهتمامات (لم قبلت بهذا المنصب).

### · تحديد النظير المناسب

حاول دائماً أن تتفاوض مع النظير (الشخص الأكثر احتمالية لتحقيق احتياجاتك). قم بقياس موقفه, لتحديد مدى توافقه مع موقفك, واعمل على تقييم طاقتك للتأثير عليه. قدّم الحجج الموضوعية (مثلاً, على أساس الأعراف الدولية حاجات متلقي المساعدات وخبرة مؤسستك), والحجج الذاتية (المتعلقة بمصالح نظيرك). حاول التواصل على أسس مشتركة ولكن ناشد رؤساء شخص ما في حال وجود إصرار على تقديم الدفعات.

### • خديد فريق متلك المقدرة على إجراء المفاوضات الرسمية

لا خاول أبدا أن تقدم على التفاوض بمفردك: فقد تكون عرضة للتهديدات الجسدية؛ وقد يعمد الطرف الآخر إلى الكذب عليك بشأن ما قيل. إحرص على اختيار أفراد مختلفين ليشكلوا فريق التفاوض (يتوافقون بشكل مثالي مع سلطة المعارضة والخلفية الثقافية لديك). أنظر في استخدام شخص «ظل» لا يشارك أبداً في عمليات التفاوض. إنما فقط يراقب. من أجل تقديم النصح والمشورة الموضوعية إلى فريقك

### • إدارة الفروقات الثقافية

إحترم الاختلافات في التسلسل الهرمي، وأدوار الجنسين، والفردية. والوقت، والالتزام بقواعد المساومة وأساليبها. استخدم الحسّ السليم حول مدى اتباع الأعراف والمعايير الثقافية. لا تتكلم كثيرا واستمع بشكل فعال وركز على ما يقال وسجل ملاحظات واطرح اسئلة.

### · الموافقة المسبقة على الجمارك وإجراءات استصدار تأشيرات الدخول

في إطار الاستعداد والتأهب لحالات الطوارئ. إعمل على وضع خطط مسبقة للترتيبات اللوجستية. لمنع الرشوة الانتهازية. إحرص على التنسيق مع وكالات أخرى لإيداع الجمارك. واستكمال العمل المكتبي، اللازم لاستصدار تأشيرة الدخول بوقت مسبق، وقم بالتفاوض بشكل مسبق حول إجراءات التخليص خارج أوقات العمل، أو المواقف الحُددة لذلك، وحول التنازل عن الواجب وإجراءات النقل.

(إذا كان ذلك مكناً، أحصل على التسجيل ككيان معفى من الرسوم الجمركية). نسق مع الوكالات الأخرى في المفاوضات من أجل التنازل، والتعقب السريع، والتخليص قبل الوصول. إسعى إلى تنفيذ أية اتفاقات إقليمية قائمة، أو أية امتيازات قطاعية.

### • الإبلاغ عن المعيقات بشكل يتسم بالشفافية

إحرص على توثيق أية جهود لعرقلة العمليات الإنسانية، والإبلاغ عنها للجهات المانحة والحكومة. قم بصياغة ردود مشتركة مع الوكالات الأخرى.

### سوف غتاج إلي

- ان تقرر مسبقاً بشأن كيفية التعامل مع التكتيكات العدوانية (مثل، «خذه أو أتركه»).
  - ان توثق تلك المشاكل بحذر والقرارات التي يتم اتخاذها

### التحديات

التنازلات التي تنطوي على ثانى أفضل الحلول.

**المراجع** المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). ملاحظة توجيهية ٢: وصول ووجود المساعدات الإنسانية. في « دليل حماية المشردين داخليا. الجزء الرابع. جنيف. (١٠٠٩-١١-٩ , www.unhcr.org)

بيلانجر, جولي: هورسي, ريتشارد. (٢٠٠٨). التفاوض على وصول المساعدات الإنسانية إلى المناطق المتضررة من الإعصار في ميانمار: مراجعة. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٤١. شبكة الممارسات الإنسانية. (١٠٠٩-١١-١١٤ , ٢٠٠٩)

بوهان، إنا: منتر، جراهام. (ب,ت). المبادرات الدولية لتعزيز أخلاقيات العمل: دليل التنقل لرجال الأعمال. لندن: المنتدى الدولي لقادة الأعمال. (5 · · 9 - 11 - T · , www.iblf.org)

ري تنتو وريو تنتو ليميتد. (٢٠٠٤). دليل النزاهة في الأعمال. لندن، ملبورن. (١٠٠٩-١١-٣٠).

ميكيني-جريفولي. ديبورا؛ بيكوت, اندريه. (٢٠٠٤). مفاوضات المساعدات الإنسانية. دليل لتامين الوصول والمساعدة والحماية للمواطنين في الصراعات المسلحة. جنيف: مؤسسة الحوار الإنساني. www.hdcentre.org)



# التبديل أثناء النقل

### أ. مكافحة الفساد

يمكن ان يكون خويل مسار نقل الإمدادات خلال عملية النقل أمرا عفويا أو مخطط له إذ قد يدّعي عمال النقل الفاسدين. وربما بالتواطؤ مع الموظفين. أنهم اضطروا إلى دفع نسبة من الإمدادات. على سبيل الرشوة (الدفع من أجل الوصول). أو أن البضائع التي تم خويلها للبيع قد تعرضت للسرقة أو التدمير. وكان لا بد من التخلي عنها. وقد يعمد المسؤولون. أو الجنود الفاسدون. إلى تبديل البضائع على حواجز الطرق خلال الابتزاز أو التخويف، أو قد تغير الميليشيات المسلحة على قافلة الإمدادات.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- التُشحنات التي تصل بأوزان أقل، أو عدد أقل، أو نوعية ذات مستوى أدنى من المواد عما كانت عليه في الأصل دون توفر أي تفسير
  - ورود تقارير كثيرة حول الإمدادات التالفة وغير القابلة للإصلاح
    - ظهور علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بالرزم
  - أن تكون وثائق الشحن مفقودة. أو غير مكتملة أو أن يتم تصحيحها يدوياً
    - استغراق وقت أطول من المعتاد لوصول الإرساليات
- أن يشير عداد الكيلومترات في شاحنات النقل إلى قطع مسافات طويلة وعلى نحو غير اعتيادي
  - أن تكون السلع الإغاثية مطروحة للبيع في الأسواق الحلية بكميات كبيرة

### ج. التدابير الوقائية

### الاتفاق على التدابير الأمنية مع شركات النقل

إحرص على إدراج التدابير الأمنية ضمن العقود المبرمة مع شركات النقل. تأكد من كون المركبات في حالة مثلى؛ ومن كونها تسافر فقط أثناء النهار. وألا تتجاوز حمولتها الحد المسموح أبداً. تأكد من أنه يجري حجب البضائع عن النظر و أن يتم تغطيتها واستخدام باب يغلق بإحكام ولا يتم فتحه إلا من قبل مستلم البضائع. توصل إلى اتفاق مع السائقين حول التدابير الأمنية. ولا سيما فيما يتعلق بتأمين موقف المركبات خلال الليل. ولا تعمد إلى إظهار شعار مؤسستك. إلا في حال كنت واثقاً من أن ذلك لن يجذب الأنظار غير المرغوبة.

### تخطیط مسارك بحذر وبشکل مسبق

إختر الطريق الأسلم. حتى لو لم يكن الأسرع. وأعلم جميع المسؤولين عن الشحنة. إعمل على خديد الخدمات الرئيسية والمقاطع غير الآمنة المحتملة. أبلغ عن أي خويل في المسار على الفور لأقرب قاعدة وكن واضحا بشان المسؤول عن الشحنة في كل مرحلة. إحرص على تنسيق مسار النقل مع السلطات الحلية وغيرها من الوكالات الأخرى. استخدم القوافل للرحلات الطويلة، أو للمرور في المناطق غير الآمنة: نسّق مع الوكالات الأخرى للمشاركة في عملية النقل.

### • توثيق سلسلة التوريد

إحرص على الموظفين الذين يعملون على حفظ السجلات عند جميع النقاط على طول سلسلة الإمدادات, مع التأكد من وجود منسق, للإشراف على عملية إدخال البيانات, ولحل المشكلات التي قد تنشأ. تأكد من أن يتم إعلام الوكالة, ومدراء المجتمع المستفيد, خطياً. عن حالة سلسلة الامدادات في المراحل المختلفة: اللوازم المتوفرة؛ واللوازم الإضافية المطلوبة؛ واللوازم التي تم إصدار أوامر الشراء المتعلقة بها, وتلك التي لا تزال قيد النقل, وتلك التي تم تسليمها. استخدم النماذج الرسمية والمرقمة تسلسلياً, وتأكد من وجود النسخ لجميع المسؤولين عن الشحنة. ولا بد أن يعمل الأشخاص الذين يستلمون السلع على التحقق منها فوراً، وإشعار المرسل: التحقق من جميع السلع من حيث العدد والوزن. أو التحقق من خلال استخدام عينة عشوائية وشاملة من الرزم, كما لا بد لك من التحقق من حالتها. ومن وثائق الشحن. إحرص على توثيق جميع التناقضات. والتحقيق في كل منها. كما لا بد من أن تتم عملية التحقق من السلع المتخصصة من قبل الكوادر الفنية.

- إيكال المسؤولية إلى العاملين على النقل
- لا بد أن تتضمن العقود ما يحدد أنه لا بد للعاملين على النقل تعويض أية خسائر غير مبررة. مع توثيق الخسائر خطياً. أكّد على أنك تقوم باستخدام أنظمة للتعقب.
  - عقد الشراكة مع شركات الشحن ذات الخبرة

أنظر في عقد الشراكة مع الشركات الخاصة (على سبيل المثال. خدمات التوصيل) التي تمتلك الخبرة في مجال شحن السلع إلى المناطق النائية, أو تلك التي يصعب الوصول إليها. وتأكد من التنسيق مع الوكالات الأخرى. من أجل مشاركة ترتيبات النقل.

### سوف ختاج إلى

• الطاقم المتخصص، والملصقات الواضحة، والعمل المكتبي الموحد للشركات، ووجود نظام فعال لتعقب السلع (مثل، برامج الخدمات اللوجستية).

### التحديات

- الحاجة إلى التحقق في عدة شحنات.
- الحاجة إلى التحقيق في عدة شحنات مفقودة، أو شحنات جزئية

### المراجع

برايس ووترهاوس كوبرز. (٢٠٠١). توقع الغير متوقع: حماية شركات النقل والخدمات اللوجستية من مخاطر الاحتيال وسوء التصرف. (٢٠٠٩-١٢-٩ . www.pwc.com)

برايس ووتر هاوس كوبرز. حماية الشحن الخاص بك: دعم شركات النقل والخدمات اللوجستية في إدارة مخاطر الاحتيال. (.www.pwc com . ١٠٢-١٠٠)

مركز الأم المتحدة المشترك للوجستيات. (٢٠٠٩). تتبع التموين المشترك. (٢٠٠٩-١١-٣٠), www.unjlc.org/supply\_chain)

معهد فریتز. (ب.ت). نظرة عامة علی برنامج هیلیوس. (www.fritzinstitute.org)

نظام إدارة المساعدات الإنسانية. (ب.ت). نظام إدارة المساعدات الإنسانية. (٢٠٠٩-١١-٣٠ , www.disaster-info.net



# تزوير وثائق الخزون

### أ. مكافحة الفساد

قد يتم تبديل وثئاق الخزون. أو إعادة كتابتها. من أجل التستر على عمليات التغيير الفاسدة للبضائع. وقد يتعمد الموظفون تأخير عملية التوثيق. لكي لا يتمكن المدراء من الكشف عن البضائع التي تم تغييرها. وقد تكون وثائق الجرد أو الإيصالات «مفقودة» للتستر على آثار أحدهم. بحيث يكون من الممكن بالتالي تغيير البضائع دون وجود أي إثبات على ذلك على الإطلاق.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- الوثائق التي لا تكون أصلية
- الوثائق المكتوبة يدوياً أو التي تم تغييرها يدوياً
  - الأرقام التي لا تفضي إلى الجموع
- وجود مجموعات من السجلات التي لم يتم مسها, والمكتوبة من قبل نفس الشخص (لتحل محل السجلات الأصلية)
  - الوثائق المفقودة أو الناقصة

### ج. التدابير الوقائية

### · استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض التتبع والشفافية

يكن أن تتطابق رزم تكنولوجيا العلومات المتخصصة مع ملصقات التحديد للمخزون وقوائم التعبئة والتغليف. مما يقود إلى الدقة، والشفافية والتحكم في الوقت الحقيقي. استخدم الباركود. والشريط المغناطيسي، وبطاقة الليزر، أو التحديد من خلال تردد الراديو (RFID)، في عملية الوسم. بحيث تتمكن من تحديد مخزونك، بدقة، أثناء التخزين، والنقل والتوزيع. كما يكن استخدام الطابعات اللاسلكية في طباعة الملصقات، في مناطق الاستلام أو التجهيز (بدءاً من الأرقام التسلسلية البسيطة، إلى بيانات التعقب المتقدمة).

### • تدريب الطاقم على الجرد ومراقبة الخزون

تأكد من قيام الموظفين بالاحتفاظ بسجلات دقيقة حول حركة البضائع من المستودعات. إحرص على تنفيذ جولات تفتيشية للمستودعات، واحرص على إجراء مقارنة بين مقارنة المواقع ومعدلات تبديل الخزون. قم بتطبيق تدابير الصحة والسلامة، واحتفظ بالسجلات المركزية المتعلقة بتواريخ انتهاء صلاحية الخزون، بحيث لا يكون من الممكن أن يعزى فقدان السلع إلى الفياضانات أو القوارض، أو الادعاء بأنها كانت منتهية الصلاحية وتم التخلص منها.

### · الحدّ من عدد الأشخاص الذين يسمح لهم بالوصول إلى وثائق الجرد

أطلب الخصول على وثائق سليمة تتعلق بالوصول إلى الخزون. قم بمراجعة كافة عمليات نقل الخزون حسب الأشخاص والوثائق. إفرض قيوداً على الوصول إلى المستودع، ولا سيما بعد انتهاء ساعات العمل الرسمى.

### • استخدام كاميرات المراقبة كإجراء احترازي

تأكد من إحكام تأمين السلع القيّمة، وأنظر على أشرطة كاميرات المراقبة وسجّل حالات الدخول إلى المنطقة الحكمة.

### الفصل بين المهام الرئيسية

أوكل مسؤولية طلب البضائع. واستلامها. وإرسالها. ومراقبتها وتسجيلها إلى عدد مختلف من الموظفين وذلك لزيداة الحرص والرقابة. أطلب الحصول على إذن مستقل للتخلص من الخزون و قم بعمل زيارات ميدانية مفاجئة وعشوائية.

- تغطية إجراءات الجرد في عملية الرقابة والتقييم تأكد من كون جميع المعلُّومات المتعلقة بالتوريد والتسليم متاحة للمراقبين ومدققى الحسابات. ومن كون أساليب الجرد وجداوله الزمنية مشمولة ضمن عمليات تقييم سلسلة الامدادات.
  - سوف ختاج إلى
  - شُبكة آمنة لتكنولوجيا المعلومات، أو خزانة ملفات مع قفل. للحيلولة دون تعرض السجلات للعبث بها.
- النماذج البسيطة، والتي خمل ترقيماً تسلسلياً، والتي يسهل ملؤها، وإدخالها إلى قاعدة البيانات

### التحديات

• التواطؤ ما بين العاملين في المستودعات، أو التواطؤ مع عمال النقل.

المراجع مركز الأم المتحدة المشترك للوجستيات. (٢٠٠٩). تتبع التموين المشترك. (٢٠٠٩-١١-٣٠)

معهد فرتز. (ب.ت). نظرة عامة على برنامج هيليوس. (٣٠ - ١١ -٣٠ , www.fritzinstitute.org)

نظام إدارة المساعدات الإنسانية. (ب,ت). نظام إدارة المساعدات الإنسانية. (٢٠٠٩-١١-٣٠, www.disaster-info.net)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



# التبديل أثناء التخزين

### أ. مكافحة الفساد

قد تتعرض المواد الإغاثية الخزنة للنهب أو السلب. سواء تم ذلك بتواطؤ أو عدم تواطؤ الموظفين. وقد تأتي السرقة نتيجة للافتقار إلى وجود التدابير الأمنية اللازمة أو سوء المراقبة. كما يمكن أن يتم تزوير وثائق الجرد. أو قد يتم تهريب البضائع وإخفاء الآثار. كما يمكن أن يتم نهب السلع أيضاً خلال عملية إعادة تغليفها ليتم توزيعها.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- انخفاض طفيف في أعداد وحدات التوزيع المعدة يدويا (مثل، المغارف)
  - وجود آثار تدل على أنه قد تم العبث بالرزم (مثل، الثقب والتمزيق)
- التكديس «الدائري الجوف»: دعامة من البضائع مع جويف في المركز حيث تمت إزالة الرزم
  - وصول الموظفين إلى مرفق التخزين في ساعات غير اعتيادية وغريبة
    - اللجوء إلى التقريب في تحديد الأوزان
    - التصحيحات المتكررة فى دفاتر التوزيع

### ج. التدابير الوقائية

### استخدام مرافق التخزين والمستودعات الملائمة والآمنة فقط

تأكد من قيامك بتقييم مرافق التخزين. من حيث الحجم، والموقع. وإمكانية الوصول إليها. تأكد من كون المستودعات متينة، ومن عدم وجود أية شقوق أو ثقوب في جدرانها. أو أرضيتها أو سطحها. ومن كونها مؤمنة ضد الاقتحام (على سبيل المثال، من خلال استخدام الأقفال، والأسوار، أو الإضاءة الحيطة). وإذا كان ذلك محناً. خقق من التقارير السابقة التي ترد من المستودع عن حدوث أية مشاكل أو حوادث. إحرص على توظيف الحراس الموثوقين. لحراسة الإمدادات، ومراقبة الدخول غير المصرح. نفذ عمليات خقق من النظافة والصرف الصحي (بحيث لا يكون من المكن الإدعاء بأن السلع التي خويلها على نحو فاسد قد تعرضت للتلف أو التدمير). تفقد مرافق التخزين أسبوعياً. على الأقل، وخقق من تدفق البضائع من المستودع مقابل أنشطة البرنامج المقررة. أنظر في استخدام كاميرات المراقبة كإجراء وقائي ورادع.

### • الفصل الواضح بين واجبات الطاقم

إمنح مدير المستودع لديك المسؤولية النهائية عن البضائع. تأكد من وجود فصل بين أدوار الموظفين. الذين يقومون بعمليات طلب البضائع. واستلامها. وتخزينها وإرسالها ومراقبتها. إحرص على الحدّ من عدد الأشخاص ممن يسمح لهم بالوصول إلى المستودع؛ ركّب قفلين وأعط المفاتيح لأشخاص مختلفين. راقب المتطوعين الحليين بعناية. والذين يتم الاستعانة لهم للتعامل مع الإمدادات؛ دربهم على الإجراءات المتعلقة بعدم التسامح مع الفساد.

قم بتدوير الطاقم ما بين المواقع وأشرك موظفين من موقع آخر. زود جميع الطاقم بالأوصاف الوظيفية واجعلهم يوقعون على مدونة قواعد السلوك.

### · استخدام الأنظمة الرسمية لتتبع ورصد البضائع الخزنة

إحرص على تنفيذ عمليات جرد وتفتيش منتظمة للبضائع. احتفظ بالسجلات المفصّلة, والخوسبة في المستودع. استخدم الإجراءات الرسمية المتبعة عند وصول البضائع وإرسالها (الفحص المادي والبصري من خلال الوزن والكمية والعدد. ومقارنة ذلك مع الوثائق). وفي حال تمت عملية إعادة التعبئة والتغليف، إحرص على تسجيل الوزن الكلي للبضائع قبل إتمام هذه العملية وبعدها. قدّم مصادقة رسمية على البضائع المفقودة أو التالفة. قم بتنفيذ عمليات تدقيق وتقييم منتظمة لمستودعك ولنظم سلسلة الامدادات.

في الحالات التي يتم فيها التعامل مع كميات كبيرة من البضائع. على سبيل المثال. المعونات الغذائية. ولا يكون من الممكن قياس وزن كل رزمة أو كيس. فلا بد لك من القيام بقياس وزن عينة عشوائية وشاملة.

· إدراج الأمور المتعلقة بالتحضير والتدريب اللوجستى في الجاهزية للحالات الطارئة إحرص على مراجعة الأمور اللوجيستية على نحو استراتيجي. والاستثمار في تدريب الطاقم. وفي البنية التحتية من أجل رصد الإمدادات وتتبعها. أشرك الختصين في الأمور اللوجستية في تخطيط البرنامح. قم بإعداد الترتيبات اللازمة ما قبل تنفيذ عملية التوريد، مما يقلل الحاجة إلى المستودعات الممتلئة لتكون جاهزة.

- سبوف حُتاج إلى سجل مركزي للتواقيع المأذونة المتعلقة بإرسال البضائع واستلامها. ما يمكّن الموظفين من التحقق من مدى شرعية الوثائق.
  - نظام رقابة وتقييم شامل يوائم ما بين المعلومات ونشاطات البرنامج

### التحديات

• الحاجة إلى التحقيق في جميع السلع المفقودة (بما يشمل إشراك الشرطة أو السلطات المحلية إن اقتضت الضرورة)، وتطبيق العقوبات ضد الجناة.



# الاستخدام الشخصي غير المرخص للمركبات

### أ. مكافحة الفساد

قد يقوم الموظفون باستخدام مركبات المؤسسة (سواء المؤجرة أو المملوكة) دون الحصول على الإنن بذلك (مثل. تأجيرها. ونقل البضائع من أجل بيعها. أو استخدامها كسيارات أجرة. أو لأغراض اجتماعية). وقد يتم تخصيص المركبات لاستخدامها من قبل السلطات الحلية عن طريق الإكراه أو الشوة.

بما أن المركبات تعتبر إحدى العناصر التي تأتي في الصدارة من حيث الصورة العامة للوكالة. فإن إساءة استخدامها الواضحة ستعمل على تدمير سمعتك برمتها. وتقوض سياستك المتعلقة «بعدم التسامح» مع الفساد. (كما قد يقوم الطاقم بإساءة استخدام المعدات الخاصة بمؤسسة أخرى. مثل بيع زمن المكالمات الهاتفية أو وقت استخدام الكمبيوتر للوصول إلى شبكة الإنترنت. كن متنبهاً. واعمل على الحد من عدد الأشخاص الذين يسمح لهم بالوصول إلى مثل هذه المعدات).

### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- شراء أو استئجار أعداد مفرطة من المركبات
- · قيادة المركبات في غير أوقات الدوام الرسمي، أو قيادتها في أماكن مشبوهة
- وجود تضارب في تقارير النفقات. مثلاً، الصرف بما هو أقل من حد صرف تمويل المشروع. مع إفراط في الإنفاق على الوقود أو صيانة المركبة.
- تراجع ملموس، يشير إلى الإفراط في استخدام المركبة أو تحميلها بما يفوق الحد الأقصى لحمولتها.

### ج. التدابير الوقائية

### · وجود إجراءات خطية واضحة للطاقم بشأن استخدامهم للمركبات

إحظر الاستخدام غير المأذون للمركبات. وفي حال كنت لتسمح بالاستخدام الشخصي للمركبات من قبل الموظفين في ظروف خاصة. فتأكد من وجود سياسة واضحة ومكتوبة بهذا الشأن. تشمل استخدامها من قبل الطواقم الدولية الزائرة. لكن يجب أن يتم منح الأولية دائماً للأعمال. لا بد من الحصول على الموافقة المسبقة على الاستخدام الشخصي للمركبات، وأن يتم توثيق ذلك في سجل المركبات، وأن يتم استرداد تكلفة هذا الاستخدام من الموظف.

### • الاحتفاظ بسجلات دقيقة لكل مركبة

احتفظ بسجل للتسجيل اليومي للشروط, وأذونات السفر, والخدمات, وعدد الكيلومترات, والشخص المسؤول عن المركبة, واستهلاك الوقود والأنشطة. تأكد من إيقاف المركبات في مرفق آمن ليلاً, أطلب من الموظفين الإبلاغ عن وجود المركبة في مواقع غير مسموحة. ينبغي أن يعمل موظف البرنامج ذو العلاقة على المصادقة على تقارير السفر التي يقدمها السائق, كما لا بد لهم أن يدركوا التبعات المرتبطة بالميزانية فيما يتعلق ببرامجهم لإساءة استخدام المركبات.

# • تعيين مدير مدرّب أو مختص في مجال اللوجستيات لتنسيق الأسطول الخاص بك أوكل المسؤولية عن المركبة لسائق واحد فقط، إذا كان ذلك مكناً. عيّن مديراً واحداً للإشراف على السائقين وإصدار الإذن الخطي بجميع الرحلات. درّب السائقين على ملء سجل المركبات، والإبلاغ عن المشاكل. إربط بين سياسة «مركبة واحدة، سائق واحد» وبين التدوير الدوري للمركبات بين السائقين، مع مذكرات التسليم والتي تضمن أيضا تقارير الصيانة واستهلاك الوقود وما إلى ذلك.

### • استخدام تكنولوجيا التتبع إن أمكن

إستخدام تكنولوجيا التتبع. كالصندوق الأسود والأقمار الصناعية. ـ ميزة موحدة. توجد في جميع مركبات الجيل الجديد. وتعتبر وسيلة واضحة وموثوقة للتحكم بأسطول المركبات ومراقبته. وهذا يتطلب قيام السائقين باستخدام مفتاح تعريف خاص. أو بطاقة تعريفية خاصة. حيث سيتم تنبيه مدير أسطول المركبات ما إذا تمت قيادتك المركبة المتوقفة بدون إذن.

### • ضمان كون المكتب الرئيسي يراقب البيانات المتعلقة بالمركبات

إحرص على إرسال البيانات، بشكل منتظم، إلى المكتب الرئيسي القطري، لمقارتنها مع تلك الواردة من المكاتب الأخرى، وذلك بهدف ضمان كون استخدام المركبات لا يحيد عن التوقعات، دون وجود سبب وجيه لذلك. استخدم الأنظمة الموحدة في جميع البيانات وخليلها. في منظمتك ككل. من أجل تسهيل عملية المقارنة الجدية.

### التعريف بوظيفة إدراة أسطول المركبات باعتبارها مهارة فنية

لا بد أن يشعر السائقون، والمسؤولونِ عن الأمور اللوجيستية. بأنهم جزءاً من الفريق المهني للوكالة. كما لا بد من الاعتراف علناً. بأدائهم الجيد، باعتباره يسهم في كفاءة الوكالة. وفعاليتها, وتوفير التكاليف. قدم التدريب المتخصص والمستمر للسائقين والمسؤولين عن الشؤون

### سوف ختاج إلى

- طاقم الشؤون اللوجيستية. الذي يمتلك المعرفة بكيفية استخدام المركبة، إلى جانب توفر السائقين المدربين على نحو جيد. ومن يكون باستطاعتهم ملأ السجلات بالشكل الصحيح.
  - الأنظمة الإلكترونية الشفافة، لتتبع المركبات واستخدام الوقود.
  - الهيكليات الإدارية التي تمتلك القدرة على تنفيذ السياسات المثلى لإدارة أسطول المركبات.

### التحديات

- التواطؤ ما بين السائقين ومدير أسطول المركبات، للتستر على الاستخدام غير المصرح به للمركبة.
  - الطاقم الدولي الضيف الذي يطلب استخدام مركبات الوكالة لاستخدامهم الشخصي. أثناء

\_\_\_\_\_\_



# الفساد في أعمال إصلاح المركبات وصيانتها

### أ. مكافحة الفساد

من المكن أن يتواطأ الموظفون مع أصحاب ورش العمل لتضخيم تكاليف الخدمات المقدمة. وقد يجعلك الميكانيكيون تدفع ثمن قطع الغيار الجديدة. مع أنهم يقومون باستخدام القطع المستعملة. أو لا يقومون بتغيير القطع أصلاً. أو قد يقومون بأعمال تصليح غير ضرورية. وقد يعمل الموظفون على بيع قطع الغيار من الخزون. والإدعاء بأنها كانت مستخدمة. وقد يظهر التواطؤ بين المؤسسة وموظفي شركة التأمين لإعداد مطالبات كاذبة عن أعمال الإصلاح، والاحتفاظ بمبلغ التعويض لأنفسهم.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- أن تتجاوز كلفة إصلاح وصيانة المركبة ما هو متوقع
- وجود تفاوتات في كلفة الصيانة للكيلومتر الواحد بين المركبات المتماثلة، أو في المركبة الواحدة.
   على مر الزمن
  - تكرر مطالبات التأمين للمركبة
  - تخلص غير ضروري من المركبة:
- احتمالية قيام الطاقم بالإعلان عن عدم صلاحية المركبة لاستخدامها من قبل الوكالة، بحيث يتمكنون هم, أو أصدقائهم, من شرائها بتكلفة رمزية, أو مجرد مصادرتها.

### ج. التدابير الوقائية

### · التخطيط لأعمال الصيانة بعناية

احتفظ ببرنامج مكتوب للخدمات - بإحصاء عدد معين من الكيلومترات أو بعد مرور فترة زمنية محددة. خطط مسبقاً بحيث يكون من المكن حجز الخدمات في ورشة عمل موثوقة. قم بمراقبة الكيلومترات للتنبؤ بموعد الخدمات.

### • اختيار الورش من خلال عملية توريد سليمة

حيثما كان ذلك مكنا. استخدم عمال الميكانيكا الحليين (إن وجود الميكانيكيين وقطع الغيار الخاصة بك، لا يتعتبر مجدياً من حيث الكلفة. ويمكن أن يخضع للتزوير والاحتيال). إحرص على اتباع عملية التوريد المناسبة لاختيار ورش العمل. أو لتجميع قائمة ما قبل التوريد.

خَفَق من سمعة المورد: مؤهلات الطاقم، والمعدات، والترتيبات اللازمة للحصول على قطع الغيار. أدرس فكرة وضع قائمة قبل التوريد.

### • المطالبة بالحصول على عقود مفصلة للخدمات

ينبغي أن تنص العقود على تفاصيل الخدمة, وخديد التكاليف, والحيلولة دون أداء أية أعمال إضافية, من دون الحصول على إذن المؤسسة بذلك, وضمان كون قطع الغيار أصلية. إحظر السلوك الفاسد, وتأكد من قيام الورش الفنية بالإبلاغ عن محاولات التواطؤ من جانب الموظفين.

### • وضع مجموعة من الإجراءات لصيانة المركبات

استخدم التقارير الرسمية للإبلاغ عن الأعطال، وكذلك النماذج الرسمية والمكتوبة لأوامر الإصلاح. ولا بد للسائقين من التحقق من أن العمل المنجز. يتوافق مع أمر التصليح. وأنه لم يتم إزالة قطع أخرى. أو استبدالها. وأنه قدتم فعلاً استخدام قطع الغيار الجديدة. كما لا بد لهم من العمل على جمع القطع التي تم استبدالها. ليتم التحقق منها من قبل المدير المسؤول عن الأمور اللوجستية. لا بد أن يتحقق السائقون من كون العمل المنجز يتوافق مع أمر التصليح الخاص بك، وجمع القطع المستخدمة ليتم التحقق منها من قبل المدير. تأكد من قيام المدراء بالتحقق من الضرر الذي أصاب المركبة قبل تقديم مطالبات التأمين.

- الاحتفاظ بسجلات جرد دقيقة لقطع الغيار
- سجّل كل عملية اقتطاع تتم من الخزون. ضع علامة على المواد الميكانيكية المتميزة (مثل. البطاريات، ومحركات التشغيل) باستخدام ختم معدني.
- ضع علامة على رقم الأسطول. أو استخدم الطلاء الملون وغير العادي. على جميع المواد. للكشف عن السرقة. سجل الأرقام التسلسلية للإطارات لمنع استبدالها بأخرى. تكون ذات نوعية أدنى. عند استبدال إحدى الإطارات. خقق من الرقم التسلسلي. مقارنة مع سجلاتك، وسجل رقم الإطار البديل.
- تسجيل عملية استخدام القطع، والتأكد من القيام بتسوية ذلك مع مستويات الخزون إذا كان العمل يتم في مناطق نائية، حيث يعتبر نقل قطع الغيار أمراً لا يمكن بجنبه. فلا بد لك من الاحتفاظ بسجل دقيق حول المخزون، وتسجيل كل عملية اقتطاع تتم. ضع علامة على قطع الغيار. باستخدام الأرقام. أو الطلاء. بهدف تحديدها. أو ضع الأختام على قطع الغيار. بحيث لا يكون من المكن اسعمالها إلا عن طريق كسر تلك الأختام.
  - تنفيذ عمليات التحقق اليومية
- يجب أن يقوم السائق، المسؤول عن كل مركبة، بإجراء عمليات التفتيش اليومية، على أساس المركبة وقائمة التحقق من الخدمات، ليتم تسجيل ذلك في سجل المركبة، ومن ثم تقديمه إلى مدير أسطول المركبات. وبدوره، فلا بد للمدير من التحقق من البيانات على نحو دوري، ومقارنة عدد الكيلومترات، ومستويات الوقود والتشحيم، وكذك البيانات المتعلقة بصيانة المركبة وإصلاحها، مع السجل، وجدول استخدام المركبة. ولا بد من إبلاغ المشرف عن مدير الأسطول عن أية تناقضات،
  - تنفيذ عمليات التحقق في المواقع، وفي المكتب الرئيسي، وإجراء عمليات التدقيق المستقلة نفذ عمليات التحقق في الموقع. من أجل التحقق من عملية صيانة المركبة. اختفظ بسجلات مفصلة حول أعمال الصيانة، وتكاليفها، بحيث يتمكن المدراء والمدققون من مراقبة كلفة كل مركبة لكل كيلومتر واحد (تكاليف الوقود، تضاف إلى تكاليف قطع الغيار، ويتم تقسيم النافج على عدد الكيلومترات). وقد يشير التفاوت الكبير ما بين المركبات المتشابهة، أو في المركبة الواحدة، على مر الوقت، إلى حدوث الفساد. كما أنه لا يجب أن تنحصر عمليات التدقيق في التحقق من الوثائق، إنما يجب أن تشمل أيضاً التحقق من قطع الغيار الفعلية. تأكد من تقديم سجلات الصيانة إلى المقر القطري، لمقارنتها مع المكاتب الأخرى، والتحقق منها.

### .سوف حتاج إلى

- التأكد من توافر الوقود, وقطع الغيار, والكماليات (بما يشمل الإطارات), لاستخدامها عند الحاجة. خقق ما يمكن شراؤه محلياً, ومن أية قيود قد تكون مفروضة على عملية الاستيراد. احتفظ بمخزونك الخاص من قطع الغيار, عند الضرورة فقط.
- معايير لصيانة المركبات، واستخدامها، واستهلاك الوقود، مع تفاوتات مقبولة في اشارات التحذير تتجاوز ما تقوم بالتحقيق فيه.
  - المراقبة الخارجية الدقيقة لوقود المكتب، وسجلات الصيانة.

### التحديات

- تواطؤ معقد، مخفى على نحو جيد. وينطوي على اشتراك عدد من الأشخاص.
- توخى اليقظة المستمرة فيما يتعلق قطع الغيار المقلدة أو ذات النوعية الأدنى.

المراجع

شبكة العاملين في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). إدارة الوقود. (٣٠ www.aidworkers.net) -٣٠.

شبكة العاملين في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). الخدمة والصيانة والتصليح. (٢٠٠٩-١١-٣٠, www.aidworkers.net)

مارتينز بيدرازا. الفونسـو: سـتابليتـون. اورلا. (٢٠٠٨). سـياسـات تبـديل المركبات في قـطاع الخـدمـة الإنسـانيـة. سـفينبـورغ: المعهـد الأوروبـي لإدارة الأعمال. في « القـرنفـل». العـدد 2. (www.kjaergroup.com)



## تبديل الوقود

### أ. مكافحة الفساد

قد يشير الاستخدام المرتفع للوقود إلى وجود مشاكل ميكانيكية في المركبة. أو إلى عدم كفاءة استخدامها. إلا أنه غالباً ما يكون إحدى أعراض الفساد (حيث يتم نسب الوقود المسروق إلى التبخر. أو التسرب، أو الاستهلاك المرتفع وغير المسؤول للوقود في بعض المركبات).

قد يعمد الموظفون إلى بيع الوقود الذي تم اختلاسه من المركبات أو من المستودع. أو قد تتم رشوتهم لتمكين هذه السرقة. وقد يتعاون الموظفون مع الموردين لحجب كمية من الوقود التي يتم تسليمها. في حين يتم إصدار فاتورة إلى المؤسسة بثمن الكمية كاملة. وقد يطلب السائقون من عدة مكاتب فرعية الحصول على قسائم الوقود. ويقومون ببيع الفائض، أو قد يتزودون بالوقود من محطات الوقود غير المرخصة، ومن ثم يقدمون مطالبات بتسديد التكاليف، مستخدمين في ذلك إيصالات مبالغة.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- الاستخدام الكبير للوقود، وعلى نحو غير اعتيادي
- تفوتات غير مبررة لتكلفة الوقود لكل كيلومتر ما بين المركبات المماثلة. أو في المركبة الواحدة. على مر الوقت.
  - قيام السائقين بتقديم مطالبات بتغطية نفقات تكاليف الوقود

### التدابير الوقائية

### جعل السائقين مسؤولين عن استهلاك الوقود

درب السائقين على مسؤوليتهم عن استهلام الوقود في المركبة. إعمل على تخصيص سائق واحد فقط لكل مركبة, إذا كان ذلك مكناً. تأكد من قيام السائقين بالتوقيع على أوراق استخدام الوقود. على أساس يومي, والإبلاغ عن أية مشاكل قد تظهر. تأكد من أن جميع السائقين يفهمون السبب وراء أهمية مراقبة الوقود, وقدم الحوافز الجيدة, مع توفير النظم الجيدة للحوافز والمكافآت, على سبيل المثال, التدريب المنتظم: والإعتراف العلني بأفضل سائق.

### • قياس ومقارنة استخدام الوقود على مر الوقت، ومقارنته بين المركبات

قم بمقارنة استهلاك الوقود بين المركبات بمرور الوقت، وأوكل مهمة المراقبة إلى شخص واحد، يتم الإشراف عليه من قبل المدير، باستخدام نظام محوسب بمكنك من الحصول على المعلومات والتقارير. جنب استخدام أوراق (إكسل) المصممة ذاتياً، والتي تتطلب إدماج البيانات ما بين الأوراق، يدوياً، (تستغرق وقتاً أطول، وتكون عرضة للخطأ).

إعمل على تقييم أداء كل مركبة من المركبات بشكل شهري. في حال وجود بجّاوزات. قم بفحص المركبة، واستخدم سائقاً آخر لرصد استهلاك الوقود المقارن.

### • تطبيق الضوابط العملية والتكنولوجية

إحرص دائماً على ملء خزانات الوقود بأكملها. ضع الأغطية القابلة للقفل. والأختام. والحولات المضادة للشفط. استخدم برنامج إدارة أسطول المركبات. الذي يمكنك من الكشف عن التجاوزات بما لا يتوافق مع المعايير المحددة. إحرص على وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والتباينات الموحدة. (على سبيل المثال. ١٠ بالمئة). بحيث يتمكن النظام. بشكل تلقائي. من الإشارة إلى أي من المركبات التي تتجاوز المؤشرات.

### · التعاقد مع الموردين على نحو حذر

قم باختيار موردي الوقود من خلال اتباع عملية توريد سليمة. أو جَميع قائمة ما قبل التوريد. استخدم الاتفاقيات الرسمية التي تنص على ألا جَري عملية إعادة التزود بالوقود إلا من خلال استخدام القسائم المنوحة من قبل المؤسسة. إحظر الفساد واطلب من الموردين الإبلاغ عن أية محاولة للتطواطؤ من جانب الموظفين.

- تسجيل استخدام الوقود وجعل ذلك متسقاً مع مستويات الخزون والتسليم
   إحتفظ بقوائم جرد دقيقة, ونفّذ عملية أسبوعية من المواءمة ما بين إجمالي كمية الوقود الستخدمة للمركبات, وحجم الاقتطاعات من مخزونك, أو بين كمية الوقود التي تم تزويدها والمبلغ الوارد في الفواتير. احتفظ بقاعدة بيانات مركزية حول الوقود, بحيث لا يمكن للسائقين طلب
- تنفيذ عمليات التفتيش في الموقع، وعمليات التدقيق المستقلة نفذ عمليات التحقق في الموقع، وعمليات التحقق من استخدام الوقود. ومن التسليم. احتفظ بسجلات مفصلة حول تكاليف الوقود. بحيث يكون بإمكان المدراء والمدققين مراقبة كلفة كل مركبة للكيلومتر الواحد (تكاليف الوقود. يضاف إليها تكاليف قطع الغيار. ويتم تقسيم النافج على عدد الكيلومترات) إن وجود تفاوت كبير ما بين المركبات المتشابهة. أو في المركبة الواحدة. على مر الوقت. قد يشير إلى وجود الفساد. كما أنه لا يجب أن تكون عمليات التدقيق مقتصرة على التحقق من الخزونات الفعلية للوقود. إحرص على تقديم سجلات الوقود إلى المقر القطري. لمقارنتها مع المكاتب الفرعية الأخرى، وللتحقق منها.

### سوف ختاج إلى

- الطاقم اللوجستي الذي يمتلك الخبرة في مجال استهلاك الوقود. وفي حال عدم توفر القدرات الداخلية، استعن بالخدمات المتخصصة لمراقبة المركبات.
- السائقون المدربون على نحو جيد, ومن يستطيعون ملأ نماذج استخدام الوقود والسجلات, على
   النحو الصحيح.
  - قاعدة بيانات قطرية مركزية، لاستخدام الوقود.

الحصول على القسائم من عدة مكاتب فرعية.

### التحديات

- التوتر المحتمل ما بين مدراء الخدمات اللوجستية، والسائقين، حول السياسات المتعلقة بالوقود.
- الأمور المترتبة على مراقبة الوقود؛ فهي عملية تستنفذ الكثير من الوقت والعمالة. قد تكون النماذج البسيطة, وسهلة الاسخدام مساعدة في ذلك.

### المراجع

بلتر. مارك. (٢٠٠٤). تتبع استهلاك الوقود. شبكة العاملين في مجال المساعدات الإنسانية. (www.aidworkers.net - ٢٠٠٩-١١-٣٠٠)

شبكة العاملين في مجال المساعدات الإنسانية. (٢٠٠٧). إدارة الوقود. (٢٠٠٩-١١-٣٠ , www.aidworkers.net)

شبكة العاملين في مجال المساعدات الإنسانية. (٢٠٠٤). بنك الموارد اللوجستية. (٢٠٠٩-١١-٣٠)

مجموعة كجيار. (ب,ت). نظام إدارة الأسطول. سفينبورغ. (www.kjaergroup.com/services/fms , ۳۰ ، ۱۱-۳۰ (۲۰۰۹-۱



# التحيز في التوظيف أو النقل أو الأشراف أو الترقية

### أ. مكافحة الفساد

قد يقوم الموظفين أحيانا بقصد أو بدون قصد بتفضيل أو إعاقة بعض المرشحين عند توظيف أو ترقية أحد الموظفين في المؤسسة. كما قد يقوم بعض المرشحين للوظيفة برشوة موظفي الموارد البشرية بغرض تعيينهم أو حصولهم على رواتب مرتفعة. مثل هذه الاجراءات التمييزية يمكن بمارستها ضد شخص أو طرف معين أو لصالحه وغالبا ما تكون مرتبطة بأسباب معينة كالعرق أو السن وقد تحول دون التقدم الوظيفي على أساس الكفاءة والاحقية. حيث يعتبر التحيز استغلالا للنفوذ يؤدي في بعض الأحيان إلى تضييع فرص العمل على من يستحقها ويؤثر على القرارات الخاصة بتطور الطاقم المهني. كما يعد التحيز نوعا من أنواع الفساد الذي يؤثر على الافراد بصورة غير عادلة ويضر بنوعية البرنامج حيث يؤدي إلى حرمان الشخص الأنسب من المنصب الشاغر ويولد الضغينة بين أفراد

من جهة أخرى فإن محاباة الأقارب والحسوبية السياسية هي الانواع الأكثر انتشارا من التحيز الوظيفي حيث تشكل ركنا أساسيا من البنية الاجتماعية في العديد من الجتمعات وقد تكون ذات أثار ايجابية في حال كان وجود الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق أو الطاقم أمرا أساسيا حيث يثق الأشخاص عادة بأفراد عائلاتهم وأصدقائهم بشكل أكبر. ولكن في الكثير من الاحيان تؤدي هذه الممارسات لتعيين موظفين غير مؤهلين أو ترقيتهم وتهدد أداء المؤسسة. كما يمكن أن يؤدي الفساد الوظيفي في الكثير من الأحيان إلى تهميش فئة معينة بسبب العرق أو الديانة أو غير ذلك.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- توكيل مهمة استلام الطّلبات لشخص واحد
- أن تضم وحدة الموارد البشرية موظفين من نفس الجموعة أو الاقليم
  - · خمس مسؤولي الموارد البشرية لمرشح معين لا يبدو الأكثر كفاءة
- استخدام الحاجة الملحة كحجة لتجاوز مرحلة تدقيق بيانات المرشحين
  - أي موظف يقوم بدعم أحد المرشحين للحصول على وظيفة
    - وضع متطلبات وظيفية محددة تشير إلى مرشح معين
      - التأخر في تقديم العروض الوظيفية
    - التصريحات الغير رسمية التي تشير إلى حدوث فساد

### ج. التدابير الوقائية

### · تطوير سياسات موارد بشرية عادلة وشفافة

وضع تعليمات كتابية بخصوص التوظيف والتقييم والتدريب والترقية والمكافئات والتسلسل الوظيفي يحول دون التمييز والتحيز في اعطاء الفرص داخل المؤسسة. كما تقوم هذه التعليمات بتوفير الارشادات لفريق الموارد البشرية والمدراء وتعرف الموظفين باستحقاقتهم ضمن منظومة عمل عادلة. ينصح بمراجعة وحديث سياسات الموارد البشرية واجراءاتها بشكل دوري وتعيين أشخاص مرجعين لإعطاء الموظفين المواد الارشادية.

### • وضع سياسية صارمة ضد محاباة الاقارب

يمكن السيطرة على الحسوبية عن طريق تطبيق معايير موضوعية صارمة عند التعيين وبوضع سياسة خاصة بتضارب المصالح وخديد درجة القرابة التي من شأنها أن تمنع توظيف أحد الأشخاص في المؤسسة وفي حال تم تجاوز هذه التعليمات يجب تبرير هذا الاستثناء وتوثيقه. من جهة أخرى ينصح بالاستعانة بمستشار موارد بشرية خارجي لتصفية المرشحين والقيام بإجراء المقابلات الاولية.

### • تدريب الطاقم على طرق التوظيف

تعيين أشخاص مؤهلين فقط للقيام بعملية التوظيف وتدريبهم على الإجراءات والمهارات الناعمة اللازمة للقيام بعم لهم مثل كيفية خييد الاختلافات الثقافية وتجاوز خيزهم الشخصي. كما يجب أن يحرص المدراء والمسؤولين على اشراك أكثر من شخص في كافة مراحل عملية اختيار الموظفين وبأن هذه العملية تتم بناء على معايير ومؤهلات محددة ولا تعتمد على الاهواء الشخصية. إضافة إلى أهمية استخدام نظام تقييم معياري لتجنب التقييم الغير موضوعي للمرشحين ولحفظ سجلات كتابية تبين أسباب رفض أو تعيين أحد المرشحين يتم توقيعها من قبل لجنة التوظيف. من جهة أخرى يجب تدريب الموظفين الأخرين خارج قسم الموارد البشرية (مثل المدراء) على أساسيات الموارد البشرية وعلى كيفية اجراء عملية توريد جيدة ومتى يجب الاستعانة مستشارين خارجيين.

### التأكد من مراجعة بيانات المرشحين بشكل دقيق

مراجعة بيانات المرشحين والتحقق من خلفياتهم وسيرتهم الوظيفية بما في ذلك التأكد من الثغرات والمؤهلات والوظائف السابقة وإن كان أحد افراد عائلتهم الممتدة أو اصدقائهم أو شركائهم يعمل لدى المؤسسة واستخدم نظام مراجعة ثلاثي للتأكد من المعلومات من المصادر الختلفة. في حال تم تعيين الموظفين في ظروف طارئة تأكد من مراجعة البيانات بعد عملية التوظيف وقم بوضع نقاط تفتيش للموارد البشرية (مثل: من يتلقى مرتبات من الشركة).

### • تطبيق نظام متابعة أداء منهجي

وضع معايير محددة لتقييم الاداء بصورة موضوعية واستفتاء الموظفين والمدراء على حد سواء عند إجراء التقييم لأحد زملائهم والتأكد من أن تقرير الأداء النهائي موقع من المدير المسؤول عن الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الاداء وبأن عملية تحديد سلم الرواتب والحوافز تتم من خلال شخصين على الاقل عن طريق مقارنة مستويات الأداء وبأنها تعرض فيما بعد على الادارة العامة لاعتمادها. من جانب آخر يجب السماح للموظفين بالاعتراض على نتيجة تقييم أدائهم في حال اعتقدوا انها غير عادلة.

### · التأكد من تساوي فرص الخضوع لتدريب والتطور المهنى

توفير فرص متكافئة للجميع من حيث التدريب والاشراف والنقل المؤقت والتنقلات الداخلية ووضع معايير معينة للترقية وتشجيع الموظفين على التنافس للحصول على ترقية بناء على مؤهلاتهم. والتأكد من أن عملية التسلسل الاداري عادلة وشفافة لا تتم بناء على الأهواء الشخصية بل تقوم بدعم الأشخاص الميزين والمؤهلين.

### سوف ختاج إلى

- اعطاء الموارد البشرية أهمية استراتيجية والتأكد من تعيين موظفين مؤهلين لتحقيق هذا الغرض.
  - تطوير سياسات الموارد البشرية عن طريق مناقشتها مع الموظفين ومن ثم خديثها وتطبيقها والاعلان عنها.

### التحديات

- الحذر من التحييز الوظيفي حتى في حال وجود تعليمات كتابية صارمة.
  - التدخل من قبل مسؤولين حكوميين أو مرجعيات محلية.

**المراجع** اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. (٢٠٠١). التوظيف والاختيار: البحث عن أفضل مسار للعمل. (٢٠٠١). التوظيف والاختيار: البحث عن أفضل مسار للعمل. (١١-٣٠ .

كينج. ان. (٢٠٠٧). دليل السياسات: المبادئ التوجيهية لمرجع التوظيف للقطاع. منظمة الناس في مجال المساعدات. (www. (「・・٩-۱۱-٣・, peopleinaid.org

ماكسويل-سكوت لوسي؛ دينيسون. ميشيل. (٢٠٠٧). التخطيط المتتابع. منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). (5 - 9 - 11 - 4 -

منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠٩). إطار عمل الموارد البشرية والتطوير التنظيمي العالمي. (٢٠٠٩-١١-٣٠٠)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: الاختيار والتوظيف. (٢٠٠٩-١١-٣٠) منظمة الناس

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠١). نظرة عامة على التوظيف وأساسيات التوظيف. (٢٠٠١). نظرة عامة على التوظيف (www.managing.peopleinaid.org

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



# جّاوز أنظمة الموارد البشرية في الحالات الطارئة

### أ. مكافحة الفساد

إن أفضل الأنظمة من حيث التصميم والجودة يعتمد تطبيقها بفاعلية على مدى كفاءة الاشخاص الذين يقومون بتنفيذها فإن تعيين أشخاص مهملين وغير مؤهلين يؤدي غالبا لوقوع الفساد. لا بد من العلم بأن تجاوز أنظمة واجراءات الموارد البشرية في الحالات الطارئة (بدعوى أن السرعة أهم من الاجراءات) يؤدي إلى تعيين أشخاص غير مناسبين في المؤسسة واحتمالية حدوث الفساد بشكل أكبر خصوصا عند تعيين أشخاص بعقود مؤقتة. يجب الالتزام بإجراءات التوظيف بشكل تام لسد الطريق أمام الممارسات الفاسدة (مثل التحييز و محاباة الاقارب) وتجنب تعيين أشخاص فاسدين.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلى

- الموظفين المؤقتين الذين لم تتم مراجعة بياناتهم بشكل دقيق.
- عدم امكانية الاتصال بالمستخدم السابق والحصول على معلومات مرجعية عن الموظف
  - اعتراض الموظفين المؤقتين على عملية مراجعة البيانات بعد التعيين

### ج- التدابير الوقائية

### · التخطيط لتدفق الموظفين ونقلهم كجزء من نظام التأهب للحالات الطارئة

تعيين موظفين مؤهلين ضمن كادر فريق الاستجابة للحالات الطارئة منذ البداية لمساعدة على تقييم الاحتياجات وتحديد المسميات الوظيفية وسلم الرواتب والحوافز, إضافة إلى المؤهلات والكفاءات المطلوبة. ينصح عادة بإعداد قوائم جاهزة بأسماء المرشحين من موظفي المؤسسة أو من خارجها وتدقيق بياناتهم بشكل مسبق, والاتفاق مع المؤسسات الاخرى لتبادل المعلومات حول الموظفين الفاسدين والغير كفؤين لتجنب توظيفهم مرة أخرى. إضافة وضع تعليمات تسمح بنقل الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة إلى موقع الأزمة والتوصل إلى اتفاقات مع الجهات المعنية للحصول على تأشيرات فورية عند حالات الطوارئ لتفادي التعرض للاستغلال عند الحاجة.

### · وضع سياسات موارد بشرية بسيطة وسهلة التطبيق اثناء الحالات الطارئة

وضع حد أدنى لتطبيق التعليمات أثناء الحالات الطارئة بحيث لا يتم التغاضي عن احد العناصر الأساسية لعملية اختيار الموظفين مع العلم بإمكانية التحكم بالاطار الزمني للعملية. قم بالإعلان عن الشواغر بشكل كافي حتى وان كانت لوظائف مؤقتة واشرك أكثر من شخص في عملية اختيار ومقابلة واختبار المرشحين. لا بد أيضا من التأكد من المراجع وتدقيق المعلومات الواردة والتحقق من عدم وجود سجل للموظف خصوصا فيما يتعلق بإساءة معاملة الاطفال حتى بعد تعيين الموظف.

### • تقنين استخدام الاجراءات الطارئة

وضع معايير ومدة زمنية محددة لا يمكن فجاوزها للعودة لتطبيق تعليمات الموارد البشرية العامة وانظمتها الدائمة والعمل على تدقيق بيانات الموظفين الذين تم تعيينهم في خضم حالة الطوارئ

### • تنظيم عملية سلسة للتدريب والتعريف وتسليم المهام الوظيفية

التأكد من اعداد كافة افراد الطاقم للسفر الفوري عند الحالات الطارئة وقهيزهم بالتدريبات التنظيمية اللازمة (بما في ذلك المبادئ الأساسية للمؤسسة ومدونة قواعد السلوك), إضافة إلى تزويدهم بمعلومات عن البرنامج والدولة التي سيذهبون اليها وجلسات عمل يتم من خلالها تحليل مخاطر الفساد وتسليم المهام الوظيفية. من جهة أخري يجب الاشارة إلى ضرورة اشتمال التدريبات الأولية على معلومات عن اجراءات مكافحة الفساد في المؤسسة.

• اجراء مقابلات ختامية واتباع الاجراءات النهاية بشكل دائم

يعد إجراء المقابلات الختامية أمرا بالغ الاهمية لبنية المعلومات التنظيمية ولذلك يجب أن يحرص المدراء على استجواب كافة الموظفين عند انتهاء المشروع. تأكد من تسليم الموظفين مهامهم الوظيفية لمن سيخلفهم ومن الحصول على تقرير أداء نهائي يتم حفظه والرجوع اليه عند اعداد قوائم المرشحين للسفر عند الحالات الطارئة. قم بإعلام الشؤون المالية عند مغادرة أحد الموظفين حتى يقوم الأشخاص المعنيين بتعديل مرتبه ليتناسب مع وضعه الجديد.

### الاحتباحات

• توثيق كافة اجراءات الموارد البشرية التي يتم اتخاذها ضمن الدورة الوظيفية.

### التحديات

• محاولة اختصار اجراءات الموارد البشرية ولذلك يجب التأكيد على معرفة الموظفين بأهمية هذه الأنظمة وبضرورة الالتزام بها.

الراجع ماكسويل- سكوت, لوسي: دينيسون, مايكل. (٢٠٠٧). التخطيط المتتابع. منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). التخطيط المتتابع.

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠١). إدارة الناس في حالات الطوارئ أساسيات التوظيف. (www.managing.peopleinaid.org ,

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ: نظرة عامة على التوظيف. (ـ٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ: نظرة عامة على التوظيف. (ـ٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ: نظرة عامة على التوظيف. (ـ٢٠٠٦). و ٢٠٠١-١١-٩٠٠).

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: التوظيف والاختيار. (www.peopleinaid.org). ٣١-١١-٢٣)



# تضارب المصالح

### أ. مكافحة الفساد

يمكن تعريف تضارب المصالح بأنه الحالة التي تواجهها المؤسسة عندما تؤثر مصالح الموظف الفردية والخاصة على تصرفه بصورة موضوعية وعادلة. حيث يمكن أن يتغير سلوك الموظف وتختلف آلية اتخاذه للقرارات بهدف حقيق مكاسب شخصية لنفسه أو الأفراد من عائلته واصدقائه بما يشكل عائقا لعمل المؤسسة. لا بدن الاشارة إلى أن تضارب المصالح لا يعتبر نوعا من أنواع الفساد بحد ذاته ولكنه قد يؤدي لحدوثه وخصوصا عند عدم الاعلان عنه. لذلك يجب ايلاء هذا الامر أهمية بالغة ومعرفة تصورات الآخرين عن ماهية تضارب المصالح حتى لا يتسبب أي خطأ بهز سياسة عدم التسامح مع الفساد للمؤسسة. حيث يؤدي الحرص على عدم حدوث أي تضارب في المصالح أثناء عملية صنع القرار إلى ضمان سلوكيات وظيفية عادلة وموضوعية وتخدم المؤسسة بالدرجة الاولى.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- من الموظفين وأفراد عائلاتهم الذين يتمتعون بمستوى معيشة أعلى من دخلهم الرسمى.
- التقارير عن انخراط أحد الموظفين بنشاطات ترفيهية مشبوهة كالقمار أو بقيامه بالسفر كثيرا أو التفاخر بوضعه المادى.
  - القرارات غير الموضوعية بسبب الحسوبية ومحاباة الاقارب

### ج. التدابير الوقائية

• وضع تعليمات واضحة بشأن تضارب المصالح ضمن مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة. تمكن التعليمات الكتابية الموظفين من التعرف على الحالات التي تشكل تضاربا للمصالح ومن محاولة تجنبها وكيفية التصرف في حال حدوثها وادماجها ضمن برامج تدريب الموظفين. حيث تعطي هذه التعليمات انطباعا بأن أي قراريتم اتخاذه بطريقة لا تصب في مصلحة المؤسسة يعتبر فاسدا ويضر بكفاءة البرنامج. كما تدفع الموظفين لمقاومة العروض المشبوهة مما يحميهم (ويحمي مؤسستك) من الظهور بشكل غير لائق وينفي عنها تهمة الفساد.

### • الزام الموظفين بتجنب حالات تضارب المصالح

لا يجوز للموظفين الانخراط بأي نشاط أو سلوك يمكن أن يؤدي لمنفعة خاصة أو شخصية قد تؤثر على مصلحة المؤسسة. لذلك يجب على الموظفين تجنب حصول أي تضارب بين المصالح الشخصية والقرارات المهنية وذلك بتحييد المصالح الشخصية أو بالانسحاب من أي موضوعات شائكة من هذه الناحية في العمل. كما يجب وضع سياسة خاصة بقبول الموظفين للهدايا وهم على رأس عملهم وانشاء مكتب ارشاد اخلاقي يوفر لهم النصح عند الحاجة.

### • الزام الموظفين بالتوقيع على بيان مكاشفة سنوي

يلتزم الموظفين بالتوقيع على بيان سنوي يظهر وعيهم بالتعليمات ويكشف عن اي حالة محتملة أو حقيقية لتضارب المصالح بحيث تقوم المؤسسة بوضع قائمة بحالات تضارب المصالح المقصودة وتضع شروط ملزمة في عقود الموظفين للتبليغ عنها وقجمع البيانات السنوية بصورة منتظمة وتذكر الموظفين بضرورة تحديثها عند الحاجة. من جهة أخرى يترتب على الموظفين ابلاغ مديرهم المسؤول عن أي نشاط أو معرفة اجتماعية يمكن أن تبدو كحالة تضارب مصالح أو تؤدي لها فعلا. مع ضرورة التذكير بأن الامتناع عن المحاشفة يؤدي إلى تطبيق عقوبات على الموظف المعنى.

### • وضع سياسة خاصة بإقرار الذمة المالية

تلزم التشريعات المدراء بالإعلان عن مقدراتهم ومتلكاتهم وعن أي مصدر خارجي للدخل. إلا أنه يجب متابعة وتدقيق اقراراتهم المالية وتحديثها بشكل دوري

- خلق بيئة مريحة ومفتوحة لاتخاذ القرارات
- شرح التعليمات المتعلقة بتضارب المصالح بشكل واضح للموظفين والتأكد من وعيهم بأن وجود تضارب في المصالح لا يعد أمرا خاطئا بحد ذاته ولكن عدم الابلاغ عنه والاستمرار في العمل على قرارات يمكن أن تتأثر به ليس مقبولا على الاطلاق، ولذلك لا بد من توفير آلية مريحة للموظفين للتبليغ عن مثل هذه الحالات.
- وضع تعليمات مرنة تتناسب مع حالات تأصل تبادل المنافع والخدمات في بنية المجتمع سن استراتيجية مرنة تختلف باختلاف الاوضاع الاقليمية وخلفيات الموظفين في حال قدومهم من مناطق تسيطر عليها القبلية والاقليمية.

### سوف ختاج إلى

- موظف مؤهل مسؤول عن تسلم بيانات المكاشفة واقرارات الذمة المالية ومتابعتها عند الحاجة.
- مكتب ارشاد اخلاقي أو لجنة خاصة تتولى حالات تضارب المصالح بشرط تمتعها بالموضوعية وعدم الانحياز.
- سجل سري يضم قوائم بالمصالح والاملاك والدخل الخارجي للموظفين لا يمكن الاطلاع عليه إلا من قبل كبار الموظفين ويستخدم لضمان خقيق مصلحة المؤسسة.
  - توضيح ماهية تضارب المصالح خلال فترة التدريبات الاولية للموظفين.

### التحديات

- عدم قدرة الموظفين على التعرف على حالات تضارب المصالح ولذلك يجب ترك الجال مفتوح للنقاش لمساعدتهم على خديد هذه الحالات.
  - الاعتراض على اقرار الذمة المالية والتصريح بالدخل الاضافي بدعوى الحفاظ على الخصوصية.

### المراجع

الجلس الاسترالي للتنمية الدولية. (٢٠٠٩). شعار الجلس الاسترالي للتنمية الدولية: النزاهة والقيم والمساءلة. قانون ديكين. (www. بالمسترالي للتنمية الدولية والقيم والمساءلة. قانون ديكين. (www. ما المسترالي للتنمية الدولية). www. المسترالي للتنمية الدولية والقيم والمساءلة. قانون ديكين. (www. المسترالي للتنمية الدولية). www.

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية لبرنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة لإدارة تضارب المصالح. سياتل. (www.path.org . ١-١ - ٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٧). سياسة تضارب المصالح. في « دليل الموظفين». اللحق ٤. (careweb.care.org ، ١٦-٢١-٢٠٠٩)

شركة فلور (٢٠٠٨). مدونة شركة فلور للسلوك المهني والأخلاقيات. (٢٠٠٨). مدونة شركة فلور للسلوك المهني والأخلاقيات. (٢٠٠٩). ١٠-١١-١٠-١

مركز إدارة الخاطر غير الربحي. (٢٠٠٨). للوارد من أجل تطوير أو تنقيح سياسات تضارب المصالح. (٢٣٠١ه-٢٣ . ١١-٢٣ . ٣ ٢٠٠٩)

منظمة الشفافية الدولية. (ب.ت). سياسة تضارب المصالح لمنظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٩-١١-٢٣) , www.transparency.org

منظمة شيل. (٢٠٠٣). التعامل مع الرشوة والفساد: تمهيد في الإدارة. لندن: ط ٢. (www-static.shell.com)

مؤسسة إنقاذ الطفل. (٢٠٠١). مدونة قواعد السلوك المهني والأخلاقي. (٢٠٠٩-١١-٢٧ , www.savethechildren.org



# ابتزاز وتخويف واكراه الموظفين

### أ. مكافحة الفساد

تؤدي ممارسة الأنشطة الانسانية وضخ المساعدات الضخمة إلى المناطق الفقيرة والمهمشة إلى لفت النظر واعطاء انطباع بالوفرة مما قد يولد الرغبة لدى البعض لاختلاس المال أو تهريب البضائع. ولذلك يجب تزويد البرنامج بآلية حماية تمنع حدوث مثل هذه الحالات وغيرها كتهديد الموظفين باستخدام القوة الجسدية أو النفسية لإخلاء سبيل البضائع أو جلب الأموال ووضعها في أيدي أشخاص فاسدين. قد يتعرض البرنامج لمثل هذه الممارسات في مراحله النهائية وخصوصا في مناطق النزاعات ولذلك يجب تمكين الاجراءات والانظمة الامنية للحيلولة دون وقوع الموظفين فريسة للتهديد أو الفساد.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- ظهور علامات التوتر على الموظفين
- تبريرات غير مقنعة لدفعات مالية تم صرفها في الميدان
- سلوك عدواني وتهديدات من قبل القادة الحليين أو المليشيات أو الجيش الحلي

### ج. التدابير الوقائية

### وضع تعليمات واضحة تبين كيفية الاستجابة للتهديدات

يساعد تقييم مخاطر الفساد والتهديدات الامنية المتعلقة به على تصميم افضل استجابة ممكنة ضمن السياق الامني الخاص ويعد عنصرا أساسية من عناصر التأهب للحالات الطارئة. حيث تتم عملية التقييم من خلال استجواب الموظفين والسكان الحليين والاستماع اليهم بخصوص نوعية وتوقيت التهديدات المحتملة. لا بد من اعلام الموظفين بضرورة الحافظة على التعليمات الأمنية وتجنب التصرفات التي قد تؤدي إلى تعرضهم للخطر مثل التحدث عن حجم اموال وموارد البرنامج. كما يجب التأكيد على عدم تعريض حياتهم أو حياة المستفيدين من البرنامج للخطر.

### • تدريب كافة الموظفين على الاجراءات الامنية المتبعة

تدريب الموظفين على الاجراءات الامنية العامة التي قد تؤدي للفساد (مثل تعليمات السفر). واعطائهم معلومات مفصلة عن طبيعة الظروف المحلية في الدولة التي يتم تنفيذ البرنامج بها. إضافة إلى اشراكهم في تدريبات أمنية وظيفية (مثل: تقنيات القيادة الدفاعية) وتعليمهم مهارات التفاوض. كما يجب أن تشمل هذه التدريبات كافة الموظفين من الكوادر الحلية والدولية على حد سواء (حيث أن الخبرة في ظروف الدولة لا تجعل من الكوادر الحلية اقل عرضة للخطر أو التهديد).

### • وضح بأن ممارسة الفساد تلحق الضرر بالمستفيدين

هناك اعتقاد سائد لدى البعض بأن أموال المنح والمساعدات العاجلة تأتي من الاجناب الاغنياء ولذلك لا بأس من الاستيلاء عليها ولذلك لا بد أن يقوم الموظفين بدحض هذا الاعتقاد واعلام الشخص الذي يقوم بابتزاز المؤسسة بأن الأموال الخصصة للبرنامج ليست ملكا لها بل للأشخاص المتضررين من الحالة الطارئة وبأن الاستيلاء على هذا المال سيزيد من معاناة أفراد مجتمعاتهم المحلية.

### • التبليغ عن حالات التهديد بشفافية

الزام الموظفين بتوثيق كافة الاجراءات الامنية في الميدان بغرض جمع وقليل البيانات، في حالة الاضطرار لدفع الرشاوى للحفاظ على سلامة الطاقم والمستفيدين من البرنامج قم بالإبلاغ عن ذلك بشفافية. تأكد من حماية الأشخاص الذين يبلغون عن تعرضهم للضغط والتهديد بنفس الآلية المتبعة مع المبلغين عن الفساد, قم بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى بهذا الخصوص.

#### • التعاون مع المؤسسات الأخرى في الشؤون الأمنية

انشاء منتديات مشتركة مع المؤسسات الاخرى لتبادل الخبرات الامنية في الميدان والتعرف على الأدوات والطرق الامنية المستخدمة. كما ينصح بتبادل المعلومات حول الشركات الأمنية المحلية والاتفاق على اجراءات مشتركة بالتعاون مع السلطات الحلية لحفظ الامن والنظام.

#### سوف ختاج إلى

- معرفة موسعة بالظروف الحلية
- بحث هذه المواضيع بأريحية مع كافة الموظفين والمتبرعين والشركاء التنفيذين.
- فصل تام للمهام بغرض حماية الموظفين (حتى لا يتمكن أحد الموظفين بتسهيل عملية مشبوهة بشكل فردي)

#### التحديات

 عدم تبليغ الموظفين عن الحوادث الأمنية خوفا من تعرضهم لتهديد أكبر أو خوفا من تدخل المقر الرئيسي للمؤسسة في البرنامج والتأثير على مسيرتهم المهنية في حال اعتبر الحادث نتيجة لعمل فردي.

**المراجع** الجُلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٦). إرشادات مقترحة من اجل تنفيذ الحد الأدنى من معايير الأمن التشغيلي للمجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. ٢٠٠١-١١-١١٩)

اللجنة المشتركة الدائمة بين الوكالات. (٢٠٠١). إنقاذ الأرواح معا: إطار عمل لتحسين الترتيبات الأمنية في المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية ومنظمة الأم المتحدة على المستوى الميداني. نيويورك. (www.who.int) ، ١١-١١-٩٠٠)

ايجورين، اينريك: كاراج. ماري. (ب.ت). دليل الحماية الجديد للمدافعين عن حقوق الإنسان. بروسيلز: ط ٣www.protectionline.org). ، ١-١ - ٢٠٠١)

تومبسون. ادوينا. (٢٠٠٨). البراغماتية الأساسية: مشاركة المنظمات غير الحكومية مع الجهات المسلحة. منظمة الرؤيا العالمية. منروفيا. كاليضورنيا. (۲۰۰۹-۱۱-۲۳ , www.worldvision.org.uk)

ستودارد. ابي. وآخرون. (٢٠٠٩). توفير المساعدات في البيئات غير الآمنة: خديث ٢٠٠٩- الجاهات في العنف ضد عمال الإغاثة والاستجابة العملية. موجز سياسة مجموعة السياسة الإنسانية. العدد ٣٤. معهد التنمية لما وراء البحار. لندن. (www.odi.org.uk) ١١-١١-٢٠٠٩)

سليم, هيوغو؛ بونويك, اندرو. (٢٠٠٥). الحماية: دليل شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء للمنظمات الإنسانية. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org) . ١٠٠٩-١٢-٥

فان برابنت. كونراد. (٢٠٠١). تعميم إدارة الأمن والحماية في وكالات الإغاثة. لندن: بيان موجز مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. pdf. ۲۸۲/www.odi.org.uk/resources/download) . التنمية لما وراء البحار

منظمة الرؤيا العالمية. (٢٠٠٨). هيس-كام: مهارة صنع القرار. (٢٠٠٩-١١-٢٣ , www.worldvision.org.uk) ،

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: الأمان والحماية. (٣٠٩-١١-٢٣ , www.peopleinaid.org)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). الأمن الشخصي. (٢٠٠٩-١١-٢٣, www.allindiary.org)



### السلوكيات المشجعة على الفساد

#### أ. مكافحة الفساد

تؤدي السلوكيات الاستفزازية كالتبذير واللامبالاة من قبل الكادر الاداري والموظفين الدوليين إلى فتح الجال أمام الفساد واساءة استخدام المعونات ومواردها من قبل السلطات أو موظفي المؤسسة الحليين. فغالبا ما يؤدي تفاوت النفوذ إلى حمل السكان الحليين على الاعتقاد بأن هذه الموارد والمعونات تعود إلى أجانب أغنياء أكثر من كونها تخص المجتمعات المنكوبة ولذلك يمكن الاستيلاء عليها و استغلالها وخصوصا إذا لاحظوا قيام المنظمات الدولية بدفع مبالغ كبيرة من المال مقابل الاقامة والمواصلات والبضائع والمرتبات. من جهة أخرى فإن نمط حياة موظفي المؤسسة وسلوكياتهم اليومية قد تؤدي إلى تشجيع الفساد وتنفير السكان المحليين الذين يرون البذخ والتبذير كنوع من أنواع الفساد فينظرون إلى المؤسسة ومواردها كهدف سهل الاستغلال.

#### ب. إنتبه إلى ما يلي

- خدث السكان الحليين بصورة سلبية عن المؤسسات الدولية وكوادرها ومواردها.
- تقارير وسائل الاعلام الحلية حول عدم كفاءة المؤسسات الدولية وتبذيرها في المصاريف.
- البلاغات المقدمة بخصوص السلوكيات الخاصة لكوادر المؤسسة وخصوصا الموظفين الدوليين والمدراء.

#### ج. التدابير الوقائية

#### · تقييم ومتابعة أراء المستفيدين من البرنامج حول المؤسسة

استخدام الوسائل الرسمية والغير رسمية للتواصل مع المستفيدين من برامج المعونات لمعرفة أراءهم حول المؤسسات الدولية بشكل عام وحول مؤسستك بشكل خاص. تشجيع الموظفين على التواصل مع المستفيدين أثناء العمل معهم على تطبيق وتخطيط البرنامج وعلى اجراء استطلاعات دورية حول أراءهم بخصوص كفاءة المؤسسة وفعاليتها كجزء من عملية الرقابة والتقييم والاستجابة لأرائهم بصورة ايجابية تساعد على تقوية العلاقات مع الجتمع الحلي.

#### · تشجيع المستفيدين على حُديد كيفية التصرف في أموال المعونات الانسانية

تشجيع المجتمعات المحلية على خمل مسؤولية اموال المعونات الانسانية و مشاركة المستفيدين في عملية صنع القرار و خديد الأهداف وتوزيع الموارد. إضافة إلى مراقبة الاستخدام العادل للموارد والمعونات وتدريبهم على كيفية الابلاغ عن سلوكيات الموظفين المشبوهة. كن واضحا بخصوص أهمية المحافظة على الثقة وخمل المسؤولية وبأن الاخلال بهذه الثقة بأي شكل كان يؤدي لاتخاذ اجراءات قانونية أو لإيقاف المعونات.

#### تعریف الموظفین بالعادات والتقالید والقیم الحلیة بشکل موسع

ينصح بعقد دورات تدريبية للموظفين الذين سيتم ترحيلهم للخدمة في البرامج الدولية. حيث تقوم المؤسسة من خلالها بتعريفهم بالظروف و المقومات الثقافية للمجتمعات التي سيذهبون اليها وخاول ربطها بقيم المؤسسة الواردة في مدونة قواعد السلوك وذلك باستخدام اسلوب التحليل سياقي الذي يعد عنصرا من عناصر التأهب للحالات الطارئة. لا بد من التشديد بأن كافة السلوكيات والتصرفات سواء الشخصية أو العامة تؤثر على صورة المؤسسة وفعاليتها في المجتمع الحلي ولذلك يفضل أن يتعامل الموظفين باحترام مع القيم والعادات الحلية ويظهرون في المجتمع الحساسية تجاه المشاعر الانسانية المشتركة. كما لا يجوز للموظفين التصرف بصورة متعالية وغير لائقة أو عدم احترام العادات الحلية أو التفاخر بالثروات الشخصية أو معاقرة الخمور واقامة العلاقات الجنسية مع افراد المجتمع الحلي (حتى وإن لم يكونوا من المستفيدين الأساسين).

- توفير الارشاد للموظفين حول السلوكيات الاخلاقية وادارة الازمات
- مساعدة الموظفين عن طريق انشاء مكتب ارشاد اخلاقي أو تعيين أمين مظالم يقوم بتوفير النصح والارشاد لهم حول المسائل الاخلاقية المتعلقة بتصرفاتهم أو تصرفات زملائهم وبكيفية مواجهة الضغوطات التي يتلقونها من خارج المؤسسة وتدفعهم نحو الفساد. ينصح كذلك بتوفير مكتب ارشاد نفسي للموظفين وادخال الصحة النفسية ضمن الخدمات الطبية المقدمة للموظفين وذلك لمساعدة المدراء والموظفين على معالجة التوتر الشخصي وعلى التعامل مع اضطرابات زملائهم بصورة سليمة. من جهة اخرى يتوجب على المرشدين النفسيين زيارة الميدان بشكل منتظم للوقوف على ظروف الحالات الطارئة وفهم الواقع اليومي الحيط بها بشكل أفضل.
- توضيح أسباب الفروقات في الحوافز بين الموظفين الحاليين والدوليين شرح اسباب الاختلاف بين الحوافز المقدمة للموظفين الدوليين والحليين حتى لا تبدو الحوافز المقدمة للموظفين الدوليين كإجراءات غير عادلة. كما يجب سن سياسات واضحة بخصوص الحوافز ومحاولة المساوة بين الحوافز المقدمة للسكان الحليين والدوليين حتى لا يتسبب وجود اختلافات كبيرة بينهم بحدوث الفساد.

#### سوف ختاج إلى

- تدريب المدراء الميدانيين والموظفين على ملاحظة السلوكيات المشبوهة و علامات الاضطراب والتوتر عليهم وعلى زملائهم.
  - الرجوع إلى القيم الحلية عند اجراء خليل مخاطر الفساد.

#### التحديات

- معرفة الحد الفاصل بين المصروفات اللازمة وما قد يعتبر تبذيرا أو فسادا (غالبا ما تختلف هذه المعايير بين المؤسسات الدولية والمجتمعات المحلية).
- الضغط والتوتر الشديد قد يؤدي لصعوبة حكم الموظفين بتصرفاتهم حيث يمكن أن يتصرف الموظفين الدوليين بصورة تختلف تماما عن تصرفاتهم في بلدهم الأم.

#### المراجع

تعاونية العمل الإنمائي. (٢٠٠٧). مشروع الاستماع: وجهات نظر من الأطراف المتلقية للمساعدة الدولية. (١١-٢٣. www.cdainc.com-٢٠-١١-٢٣. ٢٠٠٩)

\_\_\_\_\_

سوردز. سارة. (۲۰۰۷). السلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الاستجابة الإنسانية: استعراض الاستخدام والفعالية لأطر الكفاءة في القطاع الإنساني. منظمة الناس في مجال المساعدات. (r۰۰۹-۱۱-۱۳ ، www.peopleinaid.org)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٤: الموظفين المؤهلين. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (www.oxfam.org.uk) - ٣٠-١١-٢٣.

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية للسياسات: المقدمة والبيان الموجز والتسليم. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية للسياسات: المقدمة والبيان الموجز والتسليم. (٢٠٠٩-١١-٢١)



## التصرف في موقف يتطلب استخدام السيولة «النقدية»

#### أ مكافحة الفساد

عادة ما يتم التعامل بشكل نقدي عند تأسيس مكتب ميداني جديد في المرحلة الأولى من اعلان حالة الطوارئ. وذلك قبل القيام بالإجراءات البنكية اللازمة أو بسبب تضرر النظام البنكي بسبب الأزمة. إن البرامج التي تقوم بدفع الاموال النقدية مقابل اعمال معينة أو تقوم بتحويل الاموال للمستفيدين يجب أن ختفظ بسيولة احتياطية كافية إلا أن توافر مبالغ كبيرة من المال في متناول الموظفين أو للمستفيدين قد يؤدي لحدوث فساد مالي كالسرقة والاختلاس حيث يمكن أن يمتنع الموظفين عن تقديم وثائق تبين مصروفاتهم أو يقوموا بتزويرها أو قد يتعرضوا للإكراه أو الرشوة لتبليغ اللصوص عن مكان النقود ومدى توفرها.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- الطلبات غير المبررة لتقديم الدفعات المالية للمستفيدين عوضا عن الخدمات والمساعدات العينية
  - السجلات المالية غير المكتملة
  - دفعات مالية يتم صرفها لعمال وهميين
  - السجلات المالية التي تم التلاعب بها أو المتطابقة بشكل مريب أو السجلات الالكترونية التي تتعطل لأسباب غير مفهومة وتستدعي اعادة ادخال بياناتها مرة اخرى.

#### ج. التدابير الوقائية

#### • وضع تعليمات خاصة بالعمليات المعتمدة على السيولة النقدية فقط

وضع تعليمات خطية واضحة بخصوص العمليات المعتمدة على السيولة النقدية واعلام الموظفين بهذه التعليمات. إضافة إلى ضرورة اتخاذ الاحتياطات الامنية لحماية النقود والسجلات المالية حيث يجب فتح سجل يومي للمعاملات المالية وتوفير الحماية اللازمة اثناء نقل النقود وتوثيق كافة الحركات المالية. من جهة اخرى ينصح بفصل الأمور المالية النقدية عن غيرها وتعيين فريق خاص للإشراف على حساباتها.

#### • تفعيل أنظمة مالية صارمة ودقيقة لإدارة لسيولة النقدية

فصل المدخولات عن المصروفات في السجلات المالية واستخدام الوصولات لتوثيق المعاملات المالية بكلا الانجاهين ومحاولة الحد من المعاملات المالية. كما ينصح بإيداع الأموال النقدية الفائضة عن الحاجة في حساب المؤسسة البنكي (لا تترك هذه الاموال تحت نظر الموظفين في المكتب حيث قد يؤدي ذلك لحدوث الاختلاس والتزوير). إضافة إلى تقنين امكانية الوصول إلى الأموال النقدية والتصرف بالخزنة.

#### • تطبيق اجراءات سالمة لتسلم الاموال النقدية

الاحتفاظ بوصولات توثق التعاملات المالية النقدية سواء الصادرة أو الواردة وتوفير دفتر وصولات متسلسل وتصريح استخدامه من قبل أشخاص معينين فقط. ينصح بتوثيق كافة الدفعات المالية النقدية بطلب وصولات من الطرف الآخر وفي حالة عدم التمكن من ذلك يجب توثيق كافة الدفعات المالية بشكل فوري وخويل الأموال إلى حساب المصروفات الذي يتم اعتماده من قبل الادارة. قم بختم الوصولات والوثائق التي تم تسديدها حتى لا يعاد استخدامها مرة أخرى.

#### • الاصرار على ضرورة الاحتفاظ بالسجلات والوثائق

لا بد من الاحتفاظ بكافة الوثائق المالية والحرص على عدم فقدان أي منها. حيث يمكن أن تكون أي وثيقة مفقودة دليلا قد تم اتلافه للتغطية على سلوك أحد الموظفين المشبوه. استخدم طلبات شراء ووصولات رسمية وموحدة بحيث لا يتمكن أي كان من جّاوز الاجراءات المتبعة ويتم توثيق كافة التعاملات المالية للمؤسسة ومتابعتها منذ البداية حتى تسديد آخر دفعة. من جهة أخرى يجب عرض تسوية الحسابات على مدير الفرع حيث يترتب على كافة المدراء مراجعة وتدقيق السجلات المالية للتأكد من عدم وجود أي أخطاء أو تشطيبات في سجل المصروفات أو سجلات التخزين أو قوائم الرواتب.

#### • اجراء تفتيش وتدقيق مالي مفاجئ

يجب على المدراء اجراء عملية تدقيق مالى للسيولة (لمصروفات المكتب والمصاريف الطارئة) ومقارنتهم بالميزانية وذلك بحضور شخصين على الأقل أثناء عملية عد النقود (هم المدقق المالي وأمين الصندوق) مع حفظ سجلات توثق العملية موقعة ومعتمدة من كلا الشخصين. كما يجب أن تكون عملية التدقيق المالي منتظمة ويتم تزويدها بكافة الوثائق اللازمة وأن يكون فريق التدقيق المالي مستقلا.

#### سوف ختاج إلى

- اجراءات واضحة ودقيقة بخصوص التصرف في السيولة النقدية وضرورة اعلام الموظفين الميدانيين وفريق الطوارئ بها لتطبيقها.
- هيئة داخلية مستقلة للتدقيق المالي ومراجعة دفاتر الحسابات والتأكد من مطابقتها للمصاريف.
- احتساب المبلغ المالي المتوافر في الميدان دائما (مثل مصروف الجيب، والمصاريف اليومية والاحتياطي والاموال المنقولة)

#### التحديات

ضرورة فصل العمليات المحاسبية عن أمانة الصندوق حتى فى حالة وجود عدد محدود من الموظفين.

**المراجع** الافاد الدولي لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر. (٢٠٠٧). المبادئ التوجيهية لبرمجة التحويلات النقدية. جنيف. (www.ifrc.org ,

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). الموارد. (٢٠٠٩) ٢٣. www.fme-online.org)

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). نظرة نقدية. (٢٠٠٩) به ١١-١٣ ، www.fme-online.org)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (www.mango.org.uk - ١١-١٩-١

بيلي. سارة. (٢٠٠٨). التحويلات النقدية في حالات الطوارئ: قجميع الخبرات لمنظمة الرؤيا العالمية والتعلم. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. منظمة الرؤيا العالمية. (www.odi.org.uk ، ١١-١١-٢٠٥)

هارفي. بول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ. لندن: البيان الموجز لجموعة السياسة الإنسانية ٢٥. معهد التنمية لما وراء البحار. www.odi.org.uk) ، ١٦-١١-١٢٠)



## مسائل متعلقة بالبرامج المعتمدة على السيولة النقدية

#### أ. مكافحة الفساد

ترتفع مخاطر حدوث الفساد عند تنفيذ البرامج المعتمدة على السيولة النقدية حيث يمكن تزوير الحسابات البنكية أو سرقة المال أثناء عملية نقله (بالتعاون مع أحد الموظفين أما عن طريق الرشاوى أو الابتزاز أو التهديد). كما يمكن أن يتم اختلاس المال عند الاستلام من قبل الموظفين أو الشخص المسؤول عن برنامج المال مقابل العمل أو ان يتم خويل دفعات مالية وهمية من قبل الموظفين في المؤسسة أو من قبل الشركاء بناء على بلاغات كاذبة (كدفع ثمن بضائع لم يتم استلامها مثلا). إضافة إلى امكانية حدوث الاحتيال والتزوير في سجلات الاجور عند وجود العديد من العمال المؤقتين وعمال المياومة ضمن برنامج المال مقابل العمل. لا بد أيضا من الخذر من اتفاق تجار العملة والصرافين على خديد سعر موحد لصرف العملة أو الاتفاق مع الموظفين على نسبة معينة مقابل قيام الموظفين بتصريف الاموال في السوق السوداء ومحاسبة المؤسسة على سعر الصرف الرسمي والاحتفاظ بفرق السعر.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- من الحسابات البنكية المُشبوهة التي يتم فتحها باستخدام اسم مؤسستك
  - التحويلات البنكية البطيئة (للحصول على الفائدة)
    - طلب الموظفين دفعات مبدئية غير مسجلة
  - · الدفعات التي لا يتم تسديدها للشخص المعني بشكل مباشر
    - الوصولات المالية التي خمل توقيعات متشابهة
- السجلات المالية المتماثلة أو التي تم التلاعب بها والسجلات الالكترونية التي تتعطل وتستدعي
   اعادة ادخال بياناتها مرة أخرى
  - تصريف العملة دون ابراز وثيقة بنكية

#### ج. التدابير الوقائية

#### اختيار المؤسسة البنكية المناسبة

تابع معاملاتك المالية من خلال البنك الذي تتعامل معه المؤسسة بشكل دائم (أو أنشئ علاقة عمل مع بنك دولي ذو سمعة جيدة) بحيث يمكن أن يرشح لك أسماء البنوك محلية عند الحاجة. يجب الاحتفاظ بسجلات مالية يدوية أو الكترونية منفصلة لكل حساب بنكي تبين كافة السحوبات والايداعات على أن يتم تسليمها مع سجلات الحسابات الشهرية. كما يجب اتخاذ الاجراءات التالية مثل طلب ارسال مناقصات لأسعار العملات وطلب موافقة الادارة العليا لفتح أي حسب بنكي جديد باسم المؤسسة والتأكد من الاسماء وارقام الحسابات قبل تحويل الاموال والتأكد من وصول الاموال التي تم تحويلها من بنك إلى أخر.

#### · ترتيب اجراءات خويل الاموال مع المرجعيات الحلية الموثوقة

في بعض الحالات النادرة لا تتوافر الخدمات البنكية في المنطقة التي يتم تطبيق البرنامج فيها ولذلك تقوم المؤسسة بعقد اتفاقات مع بعض المرجعيات الحلية (كالتجار والموردين الذين يقومون بتوفير دفعات من العملة الحلية مقابل ايداع ما يعادلها في حساباتهم البنكية في الخارج). في مثل هذه الحالة أبلغ المؤسسة واحصل على أذن بالتصرف مع التشديد على عدم خويل أي مبالغ للحسابات البنكية قبل تسلم الاموال من الشخص المعني (إذ لا يمكن عاجة استرجاع الاموال التي أيداعها في حساب أخر).

- استخدم خدمات النقل والتوصيل البريدية عند الحاجة
- يكن لشركات البريد الحلية أن تقوم بتحويل ونقل الاموال للموظفين في الاماكن البعيدة. قم بالتأكد من قيامهم بتوثيق كافة التعاملات المالية وقملهم المسؤولية وتقديمهم لتعويضات في حال ضياع المال. قم بنقل المال خلال أيام مختلفة (وغير متوقعة) وبوسائل مختلفة مع خدمات بريدية موثوقة تقوم بتوفير كافة الوثائق المطلوبة.
- قم بالتخطيط لعملية نقل احد اعضاء الفريق للأموال بشكل مسبق وسري ادرس كافة الخيارات المتاحة قبل ارسال مبالغ مالية ضخمة مع أحد الموظفين بعد التفكير في الموضوع جيدا واختيار الشخص المناسب لأداء المهمة ومن يجب أن يعلم بخصوصها وكيفية النقل والوسيلة المستخدمة مع الخفاظ على السرية وعدم مناقشة الموضوع مع أكثر من شخص استخدم شيفرة للتحدث بالموضوع عبر القنوات الغير أمنة مثل الاتصال اللاسلكي أو البريد الالكتروني في بعض البلدان. يفضل أن يتم اخفاء المال داخل حزام خاص على أن لا يلفت النظر بشكل مبالغ به. يجب أن يتم عد النقود وتوثيقها في السجلات في كل مرة يتم تسليمها من شخص لأخر. كما يفضل احصاء حجم السيولة النقدية في الميدان إن أمكن.
- خويل المال بشكل مباشر للمستفيدين باستخدام القسائم أو الدفعات المباشرة.
  ادرس امكانية خويل الدفعات المالية للمستفيدين بشكل مباشر دون الحاجة لتدخل الموظفين أو
  السلطات الحلية لإدارة الاموال حيث يقلل مثل هذا الاجراء من احتمالية وقوع الفساد ويعتبر أكثر
  امنا من توزيع البضائع والخدمات من هذه الناحية. كن متفتح الذهن للوسائل الأكثر تطورا مثل
  خويل الدفعات عن طريق الهاتف النقال.
  - كن حذرا من تزوير سجلات الرواتب

يتم خديث سجلات الرواتب ضمن البرامج الطارئة بشكل سريع ومستمر ولذلك يجب أن يقوم موظفو الشؤون المالية بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية للتأكد من عدم ادراج موظفين وهميين ضمن قوائم المرتبات وقيام شخص أخر باستلام مستحقاتهم. التحقيق في حال وجود تضخم في المرتب وذلك عن طريق الاستيلاء على الدفعات الاضافية للموظفين ولذلك يجب التأكد من عدم استحواذ شخص على الأموال النقدية واختلاس جزء من مرتبات الفريق. قم باستخدام الوسائل المالية الالكترونية كتحويل المرتبات للبنوك لتجنب حدوث أي تجاوزات.

#### سوف ختاج إلى

- الاجراءات والنماذج الاعتيادية لتحويل الاموال (بالنظام الثلاثي: وصل عند الاصدار ووصل موقع عند التسليم ووصل للمستلم).
  - وضع تعليمات واضحة تبين من المسؤول عن فقدان الأموال التي يقوم الموظفين بحملها. حيث
    تكون المؤسسة مسؤولة فقط في حال ثبت عدم تورط الموظف بأي شكل وأخذه للاحتياطات
    اللازمة لمنع حدوث أي خلل (هذا ينطبق أيضا على الممتلكات الاخرى كالهاتف أو الحاسوب الحمول
    التي قد يدعي الموظف بأنها سرقت منه).
    - نقل موظفى الشؤون المالية وتبديلهم باستمرار لمنع حدوث أي تأمر.
    - التأكد من أخَّذ المؤسسات الشريكة للاحتياطات اللازمة لحماية المال.

#### التحديات

الموازنة بين الحفاظ على الشفافية والامان عند خويل الاموال. حيث يجب تبليغ الموظفين في حال حملهم لمبالغ مالية في مناطق غير مستقرة ماليا ولكن من يجب تبليغه خديدا؟

#### المراجع

الإدارة المالية للطوارئ. (٢٠٠٩). الموارد. (٢٠٠٩-١١-١٣ , www.fme-online.org)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). أفضل النصائح لإدارة مخاطر الصرف الأجنبي. (٢٠٠٩) - ٢٣. www.mango.org.uk)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (١٠٠٨ عبر الحكومية. ١١-١٢ (٢٠٠٩)

المفوضية الأوروبية. (٢٠٠٩). استخدام الأموال والقسائم في الكوارث الإنسانية. المبادئ التوجيهية لتمويل المساعدات الإنسانية لمكتب المفوضية الأوروبية. (www.ec.europa.eu) ٣٠-١١-١٣)

بيبيت, ديفيد, واخرون. (٢٠٠١). التحويلات النقدية في حالات الطوارئ: تقييم المنافع وخّديد الخاطر. لندن: مقالة من الشبكة. العدد ٣٥. شبكة المارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. www.odihpn.org , ١٠٠٤-١٠٥٥)

هارفي. بول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ. لندن: البيان الموجز لجموعة السياسة الإنسانية ٦٥. معهد التنمية لما وراء البحار. www.odi.org.uk)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



## الاختلاس والاحتيال المالي

#### أ. مكافحة الفساد

عادة ما يمتلك الختلسين صلاحية التوقيع وتسديد الدفعات بناء على بلاغات كاذبة من قبل الموظفين أو لرغبتهم باستمرار المشروع لتحويل الأموال بهدف خقيق الربح الخاص. في بعض الاحيان يتم تحويل احد المشاريع بصورة مزدوجة ما يؤدي إلى اختلاس الاموال حيث يمكن أن تقوم مؤسسة بتزوير التكاليف أو برشوة القائمين على التبرعات أو يتم اختلاق شركاء وهميين ليستلموا المال. من جهة أخرى وعند انتهاء عملية الاستجابة الطارئة يمكن أن يقوم الموظفين ببيع المقدرات والبضائع الفائضة في السوق مقابل ربح مادي أو أن يتم سرقتها من قبل الموظفين أو أشخاص أخرين قاموا برشوتهم أو بالاستيلاء على الاموال بسبب خويلها لحسابات تخص موظفين وهميين.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- · رفض الموظفين لأخذ اجازتهم السنوية خوفا من كشف مارساتهم الفاسدة
  - نقص الوثائق وعدم امكانية تدقيق المستندات
    - نشوء علاقات غير مهنية بين الموظفين
  - مستوى معيشة الموظفين الذي يتجاوز امكاناتهم المادية والعائلية
    - جاوزات في عملية التوريد

#### ج. التدابير الوقائية

#### اعداد خطة لمواجهة الاحتيال

وضع تعليمات خطية لمواجهة الاحتيال والاختلاس والخالفات المالية حيث يجب أن تتضمن خطة مواجهة الاحتيال بنودا خاصة بكيفية التبليغ عن الاحتيال وآليات التحقيق وحماية سمعة المؤسسة وامكانية التنسيق مع المدققين الخارجيين ومتى يجب تبليغ السلطات الامنية المحلية بالأمر.

#### • وضع تعليمات للتبليغ عن الفساد والعقوبات المترتبة عليه

التأكد من سن الانظمة والتعليمات التي تبين أنواع الاحتيال والعقوبات المترتبة عليه. والتي تبين آليات التبليغ عن الفساد للموظفين كذلك.

#### • فصل المهام يشكل تام وتنظيم عمليات تفتيش منتظمة

الالتزام بعملية التوريد الرسمية حيث يجب عدم ايكال مهمة طلب البضائع واستلامها واعتماد الدفعات وحفظ سجلات المحاسبة لشخص واحد بل يجب أن تكون موزعة على فريق مختص. في حال كان هناك امكانية لطلب توقيعين على الصكوك فذلك أفضل. اطلب من الموظفين الذين يعملون بالنيابة عن الموظفين المجازين التحقق من وجود أي مارسات مشبوهة والزم المدراء بإجراء تفتيش عشوائي ومتابعة السجلات الحاسبية وحساب المصاريف ومراجعة طلبات الشراء.

#### • قم بتوثيق مستويات الصلاحيات

توفير سجل رسمي خاص بالمؤسسة يبين من يستطيع اتخاذ القرارات ويعطي أوامر بالصرف. ويحدد عدد الأشخاص الخولين بالتوقيع وحفظ توقيعاتهم ومراجعة السجل باستمرار لشطب توقيع أي شخص قام بمغادرة المؤسسة. كما يقوم السجل بتحديد الأشخاص الخولين بإرسال طلبات الشراء واستلام البضائع والخدمات وتوقيع الشيكات ومراجعة سجل الحسابات. من جهة أخرى فإن اساءة استخدام الصلاحيات الخولة يعتبر مخالفة سلوكية بحيث لا يجوز أن يقوم الشخص باتخاذ أي اجراء يصب في مصلحته الشخصية. كما لا يجوز للمدراء توقيع أوامر الصرف الخاصة بهم بل يجب أن يتم اعتمادها من مسؤول يتبوأ منصب أرفع منه. تأكد من مراجعة سجل الصلاحيات بشكل دوري.

#### وضع أنظمة صارمة لمراقبة السيولة النقدية

فصل سجل الصادرات عن سجل الواردات وحفظ الوصولات وضرورة ايداع الأموال الفائضة في الحساب البنكي الخاص بالمؤسسة لأن بقائها في المكتب قد يشجع على ارتكاب الاختلاس أو الاحتيال وتقنين امكانية الوصول للمال الخصص للمصروفات والخزينة وابقاء التعاملات النقدية بحدها الادني.

#### • تبادل المعلومات مع المؤسسات الاخرى حول المساعدات والمعونات

التنسيق مع المؤسسات الأخرى حول البرامج والتدفق المالي لتجنب حدوث التمويل المزدوج. حدد من الأشخاص الخولين بتبادل المعلومات مع المؤسسات الاخرى وحّت أي شروط. أدرس التأثيرات الامنية والقانونية على المؤسسة.

#### سوف ختاج إلى

- آلية تبليغ سرية عن الفساد حتى يتمكن الموظفين من التقدم بالبلاغات دون خوف من العواقب.
  - منتدى مشترك للتنسيق مع المؤسسات الاخرى بخصوص المشاريع والتبرعات لتجنب حصول التمويل المزدوج.
    - عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات المالية للمدراء.
    - التأكيد على أهمية التزام المؤسسات الشريكة بالمعايير المالية الخاصة بمؤسستك

#### التحديات

- الفضائح في وسائل الاعلام
- حدوث مضاعفات مالية بسبب دفع المؤسسة لتعويضات للمتبرعين وتأثر قدرتها على جمع مزيد من التبرعات في المستقبل بسبب ما حدث.
  - يخلف الاحتيال أثار طويلة المدى على أخلاقيات الموظفين وسمعة المؤسسة

الاخاد اللوثري العالمي. (ب,ت). مقالة خلفية- إدارة الاحتيال: الردع والوقاية والتقصي. (وثيقة غير منشورة) الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥).

الاحتيال. يتضمن علامات خَذير للاحتيال ومارسات للتعامل مع الاحتيال. (١٠٠٩ November ٢٣, www.mango.org.uk ٢٠٠٩ )

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). دليل الاستخدام. (٢٠٠٩ November ٢٣ , www.mango.org.uk)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (ب,ت). تقديم التقارير المالية للمستفيدين. (٢٠٠٩ November ٢٣ , www.mango.org.uk)

الإغاثة الإسلامية في أنحاء العالم. (٢٠٠٧). الدليل المالي. (وثيقة غير منشورة)

برايس ووتر كوبرز. (٢٠٠٩). للسح العالمي للجرعة الاقتصادية: الجرعة الاقتصادية في تراجع. (٢٠٠٩) المسح العالم ٢٠٠٩

شركة كيه بي ام جي. (٢٠٠١). إدارة مخاطر الاحتيال: تطوير إستراتيجية للوقاية والكشف والاستجابة. ( f · · 4 December 4, www.kpmg.com)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



# الحاسبة غير السليمة

#### أ. مكافحة الفساد

قد يتم اللجوء إلى تزوير السجلات الحاسبية. أو إتلافها، للتستر على الأعمال غير السليمة. وقد يتم الاحتفاظ بالسجلات دون العمل على خديثها. أو قد يتم تأخيرها عن قصد، بحيث لا يتمكن المدراء من الكشف عن العمليات الحاسبية الخاطئة. وقد يكون هناك نقص في إجراء العمليات، أو اتباع الضوابط المنظّمة؛ فقد لا يتم اتباع السياسات القائمة بشكل منتظم، أو لا يتم إجراء التسويات المستقلة. الأمر الذي يسمح بتحويل المبالغ التمويلية دون أن يتم ملاحظة ذلك.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- النظم المحاسبية التي تكون عمليات التدقيق والتوثيق فيها محدودة
- أنظمة برامج المحاسبة التي تكون ضعيفة. من حيث درجة أمن البيانات
  - الفواتير التي تستوجب دفعها في حسابات بنكية فردية وخاصة
    - إصدار الدفعات المنتظمة بدون الأستناد إلى عقد
      - الميزانيات التي لا تتوافق مع أنشطة البرنامج
        - · السجلات القديمة، والدفعات المتأخرة
- توقيت الدفعات: فإذا تم تقديم الدفعات إلى بعض التجار بعد عشرين يوماً، وإلى بعضهم الآخر بعد يوم واحد. فمن المكن أن يشير هذا إلى مارسة التحيز
  - قصص عن «تعطل» نظم الحاسبة، بحيث يتوجب إعادة إدخال جميع البيانات يدوياً؛ خقق بعناية من وقت نشر البيانات
    - الافتقار إلى وجود فصل بين الواجبات

#### ج. التدابير الوقائية

#### • الحفاظ على اليقظة الإدارية، وعلى الفصل الصارم بين الواجبات

لا بد أن خَرَص الإدارة على مراقبة الأنشطة المالية بالقُدر الكافي. وأن تكون على بيّنة من مخاطر الاحتيال، وأن تعمل على متابعة التعاملات المالية التي تثير الشكوك. أو غير الاعتيادية منها. تأكد من أن المدراء يفهمون ما يقومون بالتوقيع عليه. عند توقيع الوثائق والحسابات المالية. ومن أن جميع كبار المديرين يخصصون الوقت الكافي للاطلاع على الأرقام, ولا يعتبرون التوقيع عليها مجرد إجراء شكلي. معتمدين فقط على طاقم المحاسبة للقيام بعملية المراجعة عوضاً عنهم. ولا بد من القيام بعمليات المتحقق من التقارير والمعاملات المالية. والموافقة عليهما. من قبل عدد مختلف من القيام بعمليات التحقق من التقارير والمعاملات المالية. إصدار موافقته على أي من التقارير. كما لا يجوز أن يكون الموظف العامل على إنجاز المعاملات المالية. هو ذات الشخص. الذي يعمل على عداد الدفعات. ولا بد من التحقق من بيان التسوية على نحو مستقل. ومن قبل المدير المسؤول. كما لا بد أن يعمل المدراء على التحقق من سجلات المحاسبة. لضمان عدم وجود أية أخطاء. أو عمليات حذف في سجل البنك. وسجل صندوق النثريات. وسجلات مراقبة المخزون. أو سجل علمليات حذف في سجل الميزانيات على نحو فعال. بحيث يتمكن المدراء من التحقق من الإيرادات والمصروفات الفعلية. مقابل الميزانيات، والتمكن من خديد أي من الحالات الشكات المالات المالات المالات المالات المالات الموقعة.

#### • ضمان كون المهارات المالية هي جزء من زيادة القدرات

كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالات الطارئة. إحرص على إدراج الموظفين الماليين ذوي الخبرة في فريق الاستجابة الطارئة (ERT) (زيادة القدرات). للعمل على وضع نظم مالية متينة. منذ بداية الاستجابة الطارئة. إحرص على قيام كبار الموظفين هؤلاء. بتدريب الطاقم المحلي، في مجال الإجراءات المالية السليمة.

#### امتلاك العمليات والضوابط الحاسبية الصارمة

تأكد من تطبيق الضوابط الروتينية. والضوابط والمساواة في السلطة. لضمان حماية الأصول التي تمتلكها المؤسسة. ولتوفير الحماية لموظفيها من تعرضهم لأي شبهات. في الغش والاحتيال. أو غيرها من الخالفات. وللحيلولة دون تعرضهم لإغراء الوقوع في شركها. إحرص على تحديد النظم. التي لا بد أن تكون قائمة في غضون فترة زمنية معينة (أسبوعان. ثلاثة أشهر، ستة أشهر، إلخ) بعد الحالة الطارئة: أطلب تقديم تبرير خطي. في حال لم يتم الالتزام بهذه المواعيد: واحرص على توثيق ذلك بعناية. تأكد من أن عملية حفظ السجلات تتم على نحو منظم (يتم اتباع الإجراءات: والأرشفة تتم على نحو سليم): ومتسق (لا تغير الأساليب من شهر لأخر). ومحدّث. قم بإجراء عمليات مستقلة من تسوية السجلات الخاسبية. تأكد من كون الطاقم يدرك أنه ملزم بالتعاون بشكل كامل مع إجراءات الرقابة الداخلية، وأن عدم قيامه بذلك يعتبر مخالفة انضباطية.

#### · تنفيذ عمليات مفاجئة من التحقق في المواقع

إحرص على تنفيذ عمليات منتظمة ومستقلة من إحصاء النقد في المواقع: الأرصدة المكتبية (بالنسبة للمكاتب التي تتعامل مع المبالغ النقدية، في المراحل المبكرة من الحالة الطارئة)، وصندوق المسروفات النثرية، واعمل على تسويتها مع الميزانيات. خقق من كون الحسابات محدّثة، ومدعّمة بجميع الوثائق اللازمة.

#### · الإصرار على حفظ الوثائق الداعمة، وأرشفتها، بشكل دائم

لا بد من العمل على توثيق جميع التعاملات المالية، وحفظها، إذ أن الوثائق الداعمة، أو البيانات البنكية المفقودة، قد تكون «مفقدوة» أو متلفة، بهدف التستر على آثار شخص ما. استخدم النماذج الرسمية والمطبوعة من طلبات الشراء، وأوامر الشراء، وإيصالات المقبوضات النقدية، وقسائم الصرف وطلبات الدفع، بحيث لا يكون بمقدور أي شخص تخطي الإجراءات، وبحيث يكون من الممكن تتبع جميع المعاملات، منذ بدئها وحتى إصدار الدفعة. بجنب اللجوء إلى استخدام الحسابات المعلقة أو حسابات المقاصة، في قهيز الدفعات.

#### • تنفيذ عمليات منتظمة من التدقيق الداخلي والخارجي

نفّذ عمليات مستقلة من التدقيق الخارجي، للوفاء بالمتطّلبات القانونية، وللتحقق من صحة السجلات الخاسبية، ومن كونها مدعّمة بالتوثيق السليم، استخدم عمليات التدقيق الداخلي المستقلة، لتتأكد من أنه يجري تطبيق الضوابط الصحيحة، إحرص على تنفيذ عمليات تدقيق عشوائية، أو مفاجئة ودورية، كما يجب على الإدارة أن تتحقق من كون عمليات التدقيق مرتبطة بقوائم الجرد وأنشطة البرنامج.

#### • امتلاك خطة للرد على الاحتيال

#### سوف ختاج إلى

- التأكد من كون الحسابات محدّثة، بغض النظر عن الضغوط التي تفرضها الحالة الطارئة.
- وجود الأنظمة اللازمة. التي تكفل اليقظة الإدارية على العملية الحاسبية بأكملها. وما يكفل
   وجود المدراء المؤهلين. الذين متلكون المهارات المناسبة لهذا الغرض.
- نشر العدد الكافي من الموظفين الماليين. بما يسمح بإتمام عمليات المراجعة والتحقق المنتظمة.

#### التحديات

- ضرورة قيام مدققيك بالتحقق من حسابات العملاء والمؤسسات الشريكة. لا بد لك من الإصرار على حقك في الوصول إلى جميع الدفاتر. والسجلات والوثائق المالية.
  - النقص في القدرات الحلية. التي تلزم من أجل تطبيق النظم المالية وتطويرها (أكثر من مجرد مجموعة من المهارات الحاسبية).

#### \_\_\_\_ المراجع

الإدارة الْمَالِية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). الموارد. (١٠٠٩-٢١٥) www.fme-online.org)

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). نظرة عامة. (٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). الموارد. (١٠٠٩) www.mango.org.uk ، ١١-١١-٢٠٥)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). دليل الاستخدام. انظر بخاصة إلى: التعامل مع الاحتيال وغيرها من الخالفات. (.www mango.org.uk - ٢٠١١-١٢.)

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب.ت). إطار الإدارة المالية. (www.actionaid.org) 11-18.



# الفواتير أو الإيصالات الزائفة أو المبالغة

#### أ. مكافحة الفساد

قد يتم الحصول على الإيصالات من المورد. عن بضائع لم يتم شراؤها. أو عن قيمة تتجاوز كلفة البضائع. ومن ثم يجري تقديم تلك الإيصالات لتحصيل الدفعات. أو لدعم المطالبة بتغطية النفقات. وقد تقوم المؤسسة بإصدار دفعة مقابل فاتورة. لا تظهر بأنه قد تم منح خصم. وجرى دفعه للمشتري. على سبيل الرشوة. وقد يكون من الصعب جمع الإيصالات في الحالات الطارئة. ولا سيما في الحالات التي لا يتقن فيها الأشخاص القراءة أو الكتابة. أو في حال كانت الوثائق تتعلق بالتوريدات القصيرة. الأمر الذي يتيح اللجوء إلى المطالبات الزائفة بالنفقات أو النفقات الكاذبة. وقد يلجأ الموظفون إلى اختراع الموردين «الأشباح» أو الوهميين. من أجل المطالبة بالدفعات. أو للاحتفاظ لأنفسهم بالمبالغ النقدية. الخصصة لدفعها للمدينين (على سبيل المثال. إذا كانت الضوابط المفروضة على إصدار دفاتر الإيصالات ضعيفة. فإنه سيكون بإمكان أي شخص الحصول على دفتر إيصالات غير مستخدم. وإصدار الإيصالات الرسمية، دون أن يجري إدراجها في السجلات الحاسبية).

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الفواتير ذات المعلومات الناقصة
- الفواتير ذات النسخ الكربونية أو المصورة
- فواتير البضائع التي لا تحمل التوقيع عليها بملاحظة «بضائع مستلمة». ولا رقم الأمر
  - فواتير عن رسوم استشارية غير محددة
  - · شائعات حول عمليات احتيال وخداع: كن على تواصل. خدث إلى الناس
    - · الفواتير التي تستلزم الدفع في حسابات بنكية خاصة وفردية
- الإيصالات الزائفة أو المزورة؛ أشخاص يقومون بشراء الإيصالات من الباعة لاستخدامهم الخاص

#### ج. التدابير الوقائية

· اختيار الموردين بعناية وحذر

إحرص دائما على التحري عن الموردين، والتحقق منهم، واتباع عملية توريد شاملة وموثقة.

• التحقق من الفواتير، مقابل البضائع والخدمات التى تم تلقيها فعلياً

لا يجوز دفع أية فواتير سوى الفواتير الأصلية, إلا في حال كان من المكن التحقق من النسخة. كما لا يجوز دفع الفواتير إلا في حال كانت خمل توقيع المدير الخوّل، والذي ينبغي أن يكون على دراية بالمشاريع, ليتسنى له العمل على التحقق من النفقات. ولا بد من إرسال جميع الفواتير إلى الدائرة التي تعمل على استلام البضائع. كما لا بد من فحصها مقارنة مع المواصفات الفنية الأصلية والأمر الأصلي، وأيضاً بمقارنتها مع البضائع التي تم استلامها, حيث يجب أن يتم القيام بذلك من قبل شخص ذي معرفة متخصصة بالبضائع. بحيث يعمل هذا الشخص باستقلالية عن وظيفة منح التصريح. وقبل قيامك بإصدار الدفعة, تأكد من أن الفواتير تعكس طلبات الشراء والعقود. ولا بد أن تتضمن العقود خديداً لقيمة الرسوم الاستشارية. إحرص على تسوية النفقات في الدفاتر فوراً - أو بعد ما لا يتجاوز اليوم الواحد.

#### • إنفاذ إجراءات صارمة لإيصالات المقبوضات النقدية

إحرص على الدفع مباشرة في حساب بنكي، حيثما كان ذلك مكناً. وفي حالة الدفع النقدي، تأكد دائماً من قيامك بتقديم الإيصالات عن المبالغ المالية النقدية التي تم استلامها، باستخدام دفتر إيصالات مرقتم، ومكتوب بالحبر وليس بقلم الرصاص. إحرص على فرض رقابة صارمة على الوصول إلى دفاتر الإيصالات. تأكد دائماً من الحصول على الإيصالات عن المبالغ التي يتم دفعها. وفي حال تعذر ذلك، على سبيل المثال، في السوق، تأكد من قيامك بتسجيل كل معاملة على الفور. ومن ثم خويل المبالغ إلى قسيمة صندوق النثريات، للحصول على الإنن اللازم من المدير المسؤول. تأكد من استخدام ختم «مدفوع» على القسائم والوثائق الداعمة، لمنع إعادة استخدامها.

#### • الفصل بين مسؤوليات الموظفين فيما يتعلق بتجهيز الدفعات

لا بد أن توكل مسؤولية الموافقة على الإيصالات أو النفقات، والدفعات النقدية، أو تلك التي تتم عن طريق الحوالات البنكية. من قبل عدد ِمختلف من أفراد الطاقم. ولا بد أن تتم الدفعات المحلية عن طريق إصدار شيك؛ إذا كان ذلك مكناً. أنظر في خديد قيمة ابتدائية للمبالغ التي تستوجب الحصول على توقيعين على الشيكات المتعلقة بها. وفي حال لم تكن تعمل في بيئة يتم التعامل فيها بالمبالغ النقدية، فلا بد لك من تحديد سقف لقيمة الدفعات النقدية (على سبيل المثال، ١٠٠ دولار أمريكي). بحيث يكون من الضروري إصدار الشيكات الموقعة لأية دفعة تتجاوز قيمتها ذلك

### سوف ختاج إلى

- رقابة حازمة على استخدام الكمبيوتر. والوصول إلى السجلات ودفاتر الإيصالات.
- العدد الكافى من الموظفين، والفصل بين الواجبات (ولا سيما الفصل بين مهمتي الاستلام والشراء) والعمل على تدوير الطاقم. إن أمكن (أنظر في الإعارات).
  - الإجراءات اللازمة لإدارة النقد.

#### التحديات

التأكد من قيام طاقم المحاسبة بالمحافظة على مسافة مهنية في علاقاتهم مع الموردين.

المراجع

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). الموارد. (٢٠٠٩-١١-٢٤, www.fme-online.org)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). أفضل النصائح من الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية من اجل توظيف أفضل طاقم مالي. (۲۰۰۹-۱۱-۲۳ , www.mango.org.uk)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (٢٠٠٩-١١-٢٣ ، www.mango.org.uk)

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب.ت). إطار عمل الإدارة المالية. (١٠٠٩-١١-٢٥)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



# التلاعب بعمليات التدقيق

#### أ. مكافحة الفساد

تعد العمليات الدقيقة من التدقيق والمراجعة - الداخلية والخارجية- أداة هامة. لإظهار النزاهة، والشفافية والمساءلة، إلا أن المدققين قد لا يكونون على دراية ببعض الخاطر المحددة لعمليات الاحتيال أو الفساد، وهو ما قد يتعدى أيضاً نطاق التدقيق. وقد تتم رشوة المدققين، أو قد تتم مطالبتهم بتقديم الرشوة، بغية التستر على الفساد، أو قد لا يكون بإمكان طاقم التدقيق، الذي يفتقر إلى امتلاك الخبرة الكافية، القيام بعمليات التدقيق، فيما يتجاوز فحص الوثائق، ليقوموا بالكشف عن التواطؤ أو الإتاوات.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- تُفارير التدقيق الفني المقعدة, التي يصعب فهمها (مثل, جداول الأرقام ذات الحتوى السردي غير الواضح أو الحدود)
- أن يتم تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط. أو من قبل المدير (عوضاً عن القيام بذلك من خلال الأمناء في مؤسستك. أو لجنة التدقيق)
  - وجود علاقات وروابط بين المدققين، والأشخاص العاملين في المؤسسة
  - افتقار المدققين إلى المؤهلات المهنية، أو عدم امتلاكهم الخبرات ذات الصلة
    - عدم وجود لجنة تدقيق لدى الوكالات الشريكة
  - المدققون الذين لا يكلفون أنفسهم عناء التحقق بما يتجاوز فحص الوثائق

#### ج. التدابير الوقائية

#### · مساءلة المدراء عن فجاح عملية التدقيق

لا بد من إخضاع المدراء للمساءلة الكاملة عن مراقبة الاحتيال، والاحتيال والتواطؤ الحتملين. لا تدع الإلقاء بالمسؤولية عن الفساد تنحصر في عملية التدقيق: فلا بد من أن تدخل في صلب البرنامج العام. لا بد أن يعمل المدراء على ربط المسؤولية بالمساءلة, وتنفيذ عمليات منتظمة وعشوائية من العام. لا بد أن يعمل المدراء على الموظفين عن المواقع, وتطبيق عقوبات واضحة على الموظفين عن يعملون. عن قصد, على تضليل المعلومات المقدمة إلى المدققين. أو عن لا يفصحون عنها.

#### • التحقق من استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين

لا يجوز قط تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط. أو من قبل المدير. بل يجب تعيينهم من قبل مجلس الأمناء في مؤسستك. وقبل أن تتم عملية التعيين. خقق من عدم وجود تضارب في المصالح أو أية خيزات محتملة لدى شركات التدقيق أو الأفراد. استخدم فريق تدقيق. أو تأكد من القيام بالتحقق المزدوج من عمليات التدقيق. ولا بد أن يعمل أمناء المؤسسة على إعادة النظر في المدققين، وإعادة تعيينهم، على نحو منتظم.

#### · امتلاك منهجية مكتوبة لكيفية إجراء عمليات التدقيق

تأكد من وجود تخطيط دقيق لجميع عمليات التدقيق, ومن كونها تفحص مدى فعالية نظام الضوابط الداخلية لديك, فضلاً عن فحص دقة المعاملات الفردية. ولا بد من استخدام الاستبيانات والنظم الواضحة والمنظمة لوضع النقاط, كما لا يجوز أن تعتمد عمليات التدقيق على مجرد فحص الوثائق: فمن الضروري أن تتضمن عمليات الفحص المادي, للتأكد من كون عمليات فحص الوثائق تتوافق مع ما حدث فعلاً. ولا بد أن تخلص عمليات التدقيق إلى تقديم تقرير تدقيق رسمي, يتم رفعه إلى الجسم الإداري في مؤسستك.

#### • إيلاء اهتمام خاص إلى موضوع الامتثال للضوابط الداخلية

لا بد لعمليات التدقيق من التحقق. على وجه الخصوص. مما إذا كان يبدو أنه يتم تطبيق كل ضابط من الضوابط. وما إذا كان يجري اتباع أية إجراءات أو قواعد محددة. ولا بد أن تتحقق تلك العمليات من وجود الفصل بين الواجبات، ومن فلسفة الإدارة. ونمط التشغيل، وعمليات المراجعة المستقلة، وإوكال السلطة والمسؤولية (أي مجمل الضوابط الرقابية والإشرافية التي تمارسها الإدارة. ومراجعة حسابات الإدارة ومقارنتها مع الميزانيات).

#### · منح المدققين فرص الوصول غير المقيدة للوثائق والأشخاص

لا بد من تمكين المدققين من الوصول إلى الوثائق التي يحتاجونها. ومقابلة الأشخاص. ذوي المعرفة والخبرة المناسبة، التي تمكنهم من تقديم الإجابات بكفاءة. سواء داخل مؤسستك. أو في المؤسسات الشريكة. على حد سواء. ولا بد أن يسأل المدققون كلاً من الإدارة والطاقم. عن مخاطر الفساد. وعما إذا كانوا على دراية بأي من حالات الفساد. كن واضحاً إزاء وجوب تعاون الطاقم مع المدققين. وكون عدم القيام بذلك يعتبر مخالفة انضباطية.

#### • التأكد من قيام الجهاز الإداري بالتحقق من عمليات التدقيق

لا بد أن يعمل مجلس الإدارة لدى مؤسستك. أو هيئتها الإدارية. على الإشراف على عمل المدقق المالي (أو تعيين لجنة تدقيق للقيام بذلك). ويجب أن يتأكد المجلس من كون عمليات التدقيق تتضمن فحص المناطق، والمواقع والحسابات، التي لن يكون من الممكن التحقق منها إلا من خلال تنفيذ مثل هذه العملية، كما لا بد أن يعمل على تمهيد الطريق أمام المدققين، عن طريق مراجعة الضوابط الداخلية بشكل دوري، والتحقق من التقارير المالية شهرياً. تأكد من وجود لجنة تدقيق أيضاً لدى مؤسساتك الشريكة.

#### سوف ختاج إلى

- المدققون الّذين يعقدون جلسات العصف الذهني، لتحديد مجالات الخاطر. والتفكير دائماً فيما يلى: «لو أراد شخص ارتكاب عملية احتيال، فكيف سيقوم بذلك؟»
  - إجراء التحقيق السليم في الفساد المشبوه، الذي ينكسف من خلال تطبيق عملية التدقيق.
     وفرض العقوبات، في حال تم إثبات الفساد.

#### التحديات

- إجراء عمليات التدقيق في إجراءات مؤسستك الشريكة. وضوابطها وعملها.
  - ضرورة فحص قجاوز الإدارة للضوابط فى كل عملية تدقيق يتم إجراؤها.

#### المراجع

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). الموارد. (www.fme-online.org) ، ١١-١٤-٢٠٩)

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩). نظرة عامة. (١٠٠٩-١١-١٥, www.fme-online.org)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). الموارد. (www.mango.org.uk ، ١١-١١-١١-٢٠٥)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). دليل الاستخدام. (٢٠٠٩-١١-١١) www.mango.org.uk)

المنظمة الدولية للمعايير والمنتدى الدولي للاعتماد. (٢٠٠٤). مجموعة المنظمة الدولية للمعايير ٩٠٠١ للتدقيق في الممارسات. جنيف. تشير يبروك. (٢٠٠٩-٤١-١١-١٩)

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب,ت). إطار عمل الإدارة المالية. (www.actionaid.org) ، ١٠١٤ (-٢٠٩-)

منظمة اكشن ايد سيريلانكا. (ب,ت). التدقيق الاجتماعي: التأكد من تنفيذ البرامج بشفافية ومراقبة من قبل الجتمع وخاضعة للمساءلة لأصحاب الحق. كولومبو. (وثيقة غير منشورة)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثاني: وظائف دعم البرنامج



## الغش والاحتيال في جداول الرواتب والمطالبات

#### أ. مكافحة الفساد

توفر جداول الرواتب المعقدة. والمنطوية على التعامل مع المبالغ النقدية على نحو كامل، واحدة من أسهل طرق تغلغل الفساد في البرامج الطارئة. وقد تتم عمليات الاحتيال في جداول الرواتب بشكل مستمر، وعلى نطاق واسع. وتأتي في شكل «العاملين الوهميين» (موظفون وهميون أو سابقون. يتم تلقي أجورهم من قبل شخص آخر)، أو في تضخم الرواتب وخويل الفائض، أو بقيام أحد أفراد الطاقم، مثل أمين الصندوق. أو مراقب العمال، بالاحتفاظ لنفسه بجزء من الأجور النقدية للفريق. كما قد تتم عمليات الاحتيال في الرواتب على نطاق صغير. وتكون عشوائية، وذلك عن طريق القروض أو السلف. التي لم يتم سدادها، أو عن طريق المطالبات الزائفة للحصول على المزايا أو العلاوات. وقد يقوم الشخص المسؤول عن جداول الرواتب بتقديم قروض غير مصرح بها للموظفين. مع الاحتفاظ لنفسه بالدفعات المتأتية من فوائدها. وهناك الكثير من عمليات الاحتيال التي تتم فيما يتعلق بالمزايا. مثل البدلات - البدلات اليومية، والسفر والتعليم - والتي لا تجتذب الضرائب. ويكون من المرجح حدوث حالات الاحتيال في جداول الرواتب، على وجه الخصوص، في الحالات التي يوجد فيها طاقم مؤقت، أو قصير الأجل، أو في حالات الارتفاع في معدل استبدال الطواقم.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- الزيادات المفاجئة وغيرالمبررة في الأرقام, أو التكلفة الواردة في جداول الرواتب
  - الاستمرار في دفع الرواتب لموظفين قد تركوا العمل في المؤسسة
  - سجلات الحضور المثالية لفرق العمل الميداني (أحقا لم يمرض أحد؟)
    - التواقيع المتشابهة أو العديد من البصمات على إيصالات الدفع
- البنود غير الاعتيادية، مثل دفعات عن الإجازات، أو تكاليف نقل. أو غيرها من المزايا والمستحقات
  - الزيادات غير المبررة في رواتب الموظفين المدرجين على جدول الرواتب

#### ج. التدابير الوقائية

تدريب الطاقم العامل على إعداد جداول الرواتب على تنفيذ التحقق المزدوج من عملهم تأكد من كون الموظفين العاملين على إعداد جداول الرواتب يفهمون الإجراءات المالية وعمليات الإنفاذ على نحو كامل. إمنحهم حق الوصول إلى الملف الكامل للعقود. والسلف والقروض، بحيث يتمكنون من تسوية الدفعات والاقتطاعات ومطابقتها مع تلك الملفات. إحرص على تناوب عدد مختلف من الموظفين على تولي المسؤولية المتعلقة بالمهام الفردية لجداول الرواتب؛ فلا يجب أن تكون هذه الوظيفة بأكملها في يدي أي موظف بعينه. تأكد من أنه يجري التحقق من جداول الرواتب من قبل شخص آخر في دائرة المحاسبة (بحيث يكون هذا الشخص مؤهلاً ومستقلاً). قبل أن يجري التوقيع عليها من قبل مدير البرنامج.

#### · التأكد من تدعيم جميع البيانات المدخلة بالوثائق اللازمة

ينبغي أن تستند جميع البيانات المدخلة في جدول الرواتب. وجميع مطالبات المزايا، إلى العقود الموقعة. ونماذج البدلات اليومية. والعلاوات واتفاقيات القروض، إلخ. لا ترضى أبداً بوجود أي مدخل في جدول الرواتب أو في المطالبات بناءً على طلب شخصي: عدم وجود الوثائق يعني عدم الدفع. قدم جميع الملفات ذات الصلة إلى مدير البرنامج. عند تقديم جدول الرواتب من أجل التوقيع.

#### ضمان قيام المديرين بتنفيذ عمليات التحقق في المواقع

لا بد من القيام برصد جداول الرواتب وتدقيقها بعناية وحذر. ولا بد أن يعمل المدراء على التحقق من كون جميع المبالغ المالية التي يتم التوقيع عليها للدفع إنما يتم دفها حسب ما يرد في جدول الرواتب. تأكد من كون جميع الأجور الصافية موقعة، واحرص على التحقق من الرواتب، والبدلات اليومية ومن مطابقة السلف أو القروض مع الوثائق الأصلية. تأكد من إحصاء عدد الموظفين المدرجين على جدول الرواتب، واستفسر عن أية أسماء تبدو غير مألوفة بالنسبة إليك، وخقق من الأسماء مع الموظفين الآخرين، لتكفل عدم وجود أي موظفين وهميين. لا يوجد ما يحل محل الأدلة التي تراها بأم عينك: لا بد أن يقوم المدراء بتنفيذ زيارات عشوائية للمكاتب، للتأكد من الوجود الفعلي لجميع الموظفين. الذين يتم إصدار الدفعات إليهم. تأكد من المجاميع في جدول الرواتب، ومن كون صافي قيمة الدفعة التي يتم التوقيع عليها هي مساوية للرقم الوارد على جدول الرواتب.

#### • إيلاء اهتمام خاص إلى الطاقم المؤقت أو غير الرسمى

يتعين على المدراء زيارة المواقع لإحصاء الطاقم المؤقت ومراقبته في العمل. تأكد من حصول كل موظف على دفعته بالكامل، ومن عدم اختلاس أية أموال، على سبيل المثال، من قبل مراقب العمال. إحرص على استعراض أوراق التوقيع أو إيصالات الدفع، ومراجعاتها بدقة وعناية. قارن جداول الرواتب، وتفحّص جميع الأسماء الجديدة، وتأكد من وجود عقد موقع لكل منهم، ومن تطابق ذلك مع جدول الرواتب. احتفظ بجدول للعاملين الذين تركوا العمل، لتتمكن من ضمان توقف دفعاتهم بعد تركهم العمل، ومن عدم تمكن أي شخص آخر من الاحتفاظ به لنفسه. حافظ على الإشراف والرقابة الإدارية لمستحقات الموظفين: تأكد من عدم وجود أية مستحقات عالقة للموظف، قبل أن يتم العمل على إصدار دفعته النهائية.

#### الإبقاء بصرامة على البنود الواردة في جدول الرواتب

لا تترك أبدا أياً من بنود جدول الرواتب (مثل، السلف، والقروض) دون إدراجها فيه. إفرض قيودا على مثل هذه البنود. وتأكد من اقتطاعها من جدول الرواتب في نفس الشهر الجاري. وقد تكون الدفعات العشوائية للأجر أو المزايا، والتي يتم إعدادها على قسائم الدفعات الاعتيادية. معقولة على الصعيد الفردي. إنما لا يجب أن تجعل وضع جدول الرواتب بأكمله معاً. وخديد دفعات مزدوجة أو مشكوك فيها. أمراً مكناً.

#### تعزيز علاقة الشراكة فى العمل بين دائرتى الموارد البشرية والشؤون المالية

يمكن للتعاون بين فريقي الموارد البشرية والمالية توفير الضوابط والمساواة في السلطة لمكافحة الفساد, ولا سيما فيما يتعلق بعملية خروج الموظفين على سبيل المثال، إذا ترك أحد الموظفين عمله, بينما لم تكن الدائرة المالية على علم بذلك واستمرت في إصدار راتبه.

#### سوف ختاج إلى

- ما يكفي من الأشخاص، المدربين في الوظائف والمهام المتعلقة بجداول الرواتب، بما يسمح بإجراء عملية تدوير الموظفين، وتناوبهم على أداء تلك الوظيفة.
  - التعريف بنظام العقوبات، لحاربة الحتالين في الرواتب، وإنفاذ هذا النظام.

#### التحديات

- التفحص الدقيق للدفعات والمزايا لدائرة المحاسبة، ولاسيما تلك الخاصة بالشخص الذي يقوم بإعداد جدول الرواتب.
- الإفراط في الاعتماد على الوثائق. والتي قد يتم التلاعب بها: وهنا تعتبر عملية التحقق التي تجرى في مواقع العمل. أمراً حاسماً.
- انعدام الأمن, أو كون المواقع نائية, ما يجعل القيام بعمليات التحقق في مواقع العمل أمراً صعباً.
   أو قد يحول دون القيام بذلك.

#### المراجع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). التعامل مع الاحتيال وغيرها من الخالفات. (www.mango.org.uk) ، ١٦-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). الاحتيال. (١٠٠٩-١١-٢٣) www.mango.org.uk)

هيل. سيمون. (٢٠٠١). كيفية جُنب الاحتيال في الرواتب. منظمة الناس في مجال المساعدات. (www.managing.peopleinaid.org , 13-1 ( - ٢٠٠٩)



## تقديم الدفعات للحصول على التصاريح الحلية، أو للوصول إلى الخدمات العامة

#### أ. مكافحة الفساد

إن الحاجة إلى استصدار التصاريح. والتراخيص، والوصول إلى الخدمات العامة. مثل إمدادات الكهرباء والماء. أو خطوط الهاتف. تسنح الفرصة أمام المسؤولين. للسعي من أجل الحصول على الرشاوي. أو الاستجابة إليها. ولاسيما إذا كانت العملية تسير على نحو بطيء. وقد يطلب المسؤولون تقديم الرشوة. ليعملوا على تسريع الأمور. أو للتغاضي على الانتهاكات الحقيقية أو المفتعلة للقواعد. وقد تلجأ الوكالات. دون قصد (أو على نحو متعمد) إلى «الاستعانة بمصادر خارجية» للمشكلة، عن طريق استخدام الوسطاء الحلين. الذين يقدمون الرشوة نيابة عنها («دفعات تسيير الأمور»).

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- التأخيرات المتعمّدة من جّانب المسؤولين. في العمل على إصدار التصاريح. أو الرخص أو طلبات الذرم ة
  - أن يخترع المسؤولون قواعد، أو إجراءات أو رسوم إضافية، غير واردة في اللوائح المنشورة
  - مواجهة صعوبات غير اعتيادية في الوصول إلى الخدمات العامة، مثل الكهرباء. وما إلى ذلك
    - · فرض رسوم بقيم تفوق ما هو متوقع على الخدمات العامة
    - تقديم الدفعات المالية الطائلة إلى الوكلاء. أو غيرهم من الوسطاء المحليين
- ادعاء الوكلاء وجود علاقات شخصية مع المسؤولين ذوي المناصب العليا، والموصى بهم من قبل
   المسؤولين الذين تتفاوض معهم، ومن يظهرون أمامك بمجرد أن تواجه المشاكل، أو من يريدون
   الحصول على الدفعات النقدية من خلال أطراف ثالثة

#### ج. التدابير الوقائية

#### • العمل بشكل مسبق على ترتيب الأعمال المكتبية اللازمة مع السلطات

كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالة الطارئة، إحرص على أن تتعرف على جميع الإجراءات واللوائح. اللازمة من أجل الوصول إلى الخدمات العامة، بحيث يتم تقديم الطلبات بالشكل الصحيح. ولا يكون من المكن استخلاص الرشاوى مقابل «التغاضي» عن أي خطأ. تأكد من أن جميع الوثائق والأعمال المكتبية اللازمة هي جاهزة، أو تم تقديمها مسبقا إلى السلطات الختصة.

#### تدریب الطاقم على التعامل مع المطالب بتقديم الرشاوى

إحرص على تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع بعض المواقف المعينة. من خلال نشر الوعي الثقافي، واكتساب مهارات التفاوض، على سبيل المثال، كسب الوقت: ومعاملة المسؤولين بأدب واحترام، حتى لو بدوا ظاهرياً يخرقون القواعد: أظهر العزم والإصرار: واطلب مقابلة المسؤول الأرفع مستوى. دعّم ذلك بامتلاكك سياسة واضحة لمكافحة الفساد، ومدونة لقواعد السلوك (أسلحة مفيدة بمتلكها الطاقم حين يطلب منهم تقديم الدفعات). أعلن عن سياساتك: إذا كانت مؤسستك تعرف بموقفها القوي ضد الفساد، فسيكون من الأسهل على الطاقم العامل فيها مقاومة مثل تلك المطالب، وستقل احتمالية طلب ذلك منك في المقام الأول.

#### امتلاك سياسة واضحة حول دور الوكلاء، وحول دفعات تسيير الأمور

إجعل أية أطراف ثالثة (مثل. الوكلاء الحليين) توقع على اتفاقية. توافق بموجبها على الالتزام بمدونة قواعد السلوك الخاصة بك. والإعلان عن أي تضارب في المصالح لديها. تأكد من أن تلك الأطراف لن تقوم بتقديم الرشوة نيابة عنك. استخدم عملية اختيار صارمة. وسجّل عملية اتخاذ القرار بوضوح. راجع التبريرات المقدمة لكل الدفعات التي تم تقديمها للوكلاء أو إلى أطراف ثالثة.

### • التوحّد مع الوكالات الأخرى لحاربة دفعات تسيير الأمور الفاسدة

نسّق مع الوكالات الأخرى من أجل إصدار إعلان مشترك لمناهضة الفساد. واعقد الدورات التدريبية المشتركة للطاقم حول كيفية التصرف عند مواجهة المطالبات الفاسدة بتقديم الدفعات.

#### سوف ختاج إلى

- خنب عقد الأجتماعات مع المسؤولين بمفردك. من الصعب السعي للحصول على الرشاوي مع وجود شـهود.
- وجود الإجراءات اللازمة. من أجل تسجيل جميع الدفعات التي يتم تقديمها إلى المسؤولين. على نحو يتسم بالشفافية
  - توثيق جميع النقاشات، وجلسات التفاوض على العقد (في بعض الأحيان. تعمل فرق مختلفة أو أشخاص مختلفين على المضى قدماً في المفاوضات).
    - إدراك مخاطر الفساد الكامنة في البيئة التي تعمل فيها.

#### التحديات

 التعامل مع الدفعات التي لا يمكن جنبها (على سبيل المثال، في حال واجه الموظفون الخطر. المتأتي من الترهيب أو الإكراه). تأكد من كون الموظفين يدركون أن سلامتهم وسلامة المستفيدين تأتيان أولاً، ومع هذا، فإنه يتحتم عليهم الإبلاغ عن مثل تلك الرشاوي.

التجمع اللوجستي. (٢٠٠٩). مركز الأم المتحدة للوجستيات. (٢٠٠٩) عام ١١-١٤ ، ١٢-١١-٢٠١)

براي. جون. (٢٠٠٦). مواجهة الفسياد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سيمونز وسيمونز. (www.giaccentre.org)

مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (١٩٩٦). اتفاق النماذج. جنيف. (٢٠٠٩ November ٢٤,ochaonline.un.org/lsu

مكتب الأم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٨). اتفاق غاذج الجمارك بين الأم المتحدة والحكومة/ الدولة. (٢٤ , ochaonline.un.org (1...4 November







إن الفساد في العمليات الإنسانية لا يقتصر على وظائف دعم البرنامج: فقد تؤثر أنماط متعددة من الممارسات الفاسدة. ولا سيما الفساد غير المالي، على أنشطة البرنامج، وتترك أثرها في صميم الاستجابة الإنسانية. وهكذا، حتى مع امتلاك المؤسسة السياسات القوية لحافحة الفساد (القسم الأول). والأِنظمة الصارمة لمنعه في وظائف دعم البرنامج (القسم الثاني). فإن الحيطة والحذر لا تزال تعتبر أمرا ضروريا على أرض الواقع، حيث يجري تقديم المساعدات الإنسانية الطارئة.

وقد يتم خريف الأنشطة التي يتضمنِها البرنامج، مثل تقييم الاحتياجات، والاستهداف والتسجيل، والتوزيع. وحتى الرقابة والتقييم. نظراً لممارسة الحسوبية. والإكراه والترهيب. أو لتحقيق مكاسب شخصية، أو سياسية، أو اجتماعية أو مؤسسية. وقد يتم خويل البضائع والخدمات إلى الفئات غير المستهدفة، على المستوى الميداني، أو تجري مصادرتها بعد عملية التوزيع. وتمثل المواد الغذائية عالية القيمة. وكذلك المواد غير الغذائية (مثل الأدوية). أو العمليات (مثل التسجيل لإعادة التوطين) إغراءات استثنائية. وتعتبر مارسة الابتزاز للحصول على الخدمات الجنسية، مقابل الوصول إلى موادر الإغاثة. واحدة من أكثر أشكال الفساد فظاعة. وهي تؤثر على الاستهداف، والتسجيل، للحصول على المساعدات، وأيضاً على توزيعها.

يتم من خلال هذا القسم تتبع المسار الحتمل للفساد، من خلال دورة البرنامج، كما يجرى اقتراح التدابير التي من شأنها منع الفساد في كل مرحلة. أما المواد المرجعية المرفقة، فإنها تستكشف، بحزيد من التفاصيل. كيفية تطبيق مثل تلك التدابير. كما يتم إدراج الروابط للسياسات والممارسات الكامنة وذات الصلة من القسمين الأول والثاني. على سبيل المثال. ينبغي توقّع مخاطر الفساد في أنشطة البرنامج خلال التأهب لمواجهة الحالة الطارئة (بما في ذلك إجراء تقييم لديناميكيات السلطة الحلية، وشبكات الفساد، الكامنة ضمنها)، كما ينبغي اعتماد الضمانات المناسبة.

ومن دون زيادة الشفافية في العمليات، فإن عمليات الرقابة والتقييم الصارمة في الموقع (بما في ذلك تمكين المستفيدين، لمراقبة نوعية البرنامج ومدى إنصافه)، وتعزيز وتطوير الطاقم المدرب، والملتزم بمنع الفساد. وحتى أفضل تدابير الحد من الفساد من حيث التصميم، لن تكون فعالة. وبالمقابل، لا بد من العمل على تعزيز ذلك، من خلال إنشاء الآليات السرية لتلقى الشكاوي. وتبادل المعلومات ما بين الوكالات الختلفة، وتصميم الاستجابات المشتركة خلال جميع مراحل تنفيذ البرنامج.

## سدُّ الثغرات في المعونات الغذائية من خلال حسين عملية المراقبة والتقييم (M&E)

قد ينشأ الفساد في تسليم المعونات الغذائية من العديد من المصادر. إلا أنه, وكما تعلمت الحكومة الهندية, ومؤسسة الرؤية العالمية, فإن فهم هيكليات القوى الحلية, وتنفيذ عمليات دقيقة وحذرة من المراقبة والرصد, قد يفضيان إلى التقليل من الفساد, والحد منه, بغض النظر عن أصوله.

وفي خطة العمل مقابل الغذاء, التي جرت إدارتها من قبل الهند, خلال الفترة الواقعة ما بين العامين ١٠٠١-١، من أجل مساعدة الأشخاص الأكثر عرضة للخطر والضعف للنجاة من الجفاف الشديد. الذي أصاب ولاية (آندرا براديش). فقد كانت عملية اتخاذ القرار حول المستفيدين من هذه الخطة. وخديد الدفعات والأعمال. تتم على مستوى المجتمع الحلي - في خطوة تهدف إلى خسين عملية تقديم الخدمات. إلا أنه لم يتم إيلاء أي اعتبار إلى النخب الحلية المتأصلة. التي عملت على منح غلبيد على تشويه تلك العملية. كما تم منح غالبية المشاريع إلى مقاولين عديمي الضمير. من أجل تنفيذها (حيث قام العديد منهم بتقديم الرشاوي). وقد تمكن أولئك المقاولون من الحصول على الأرز من الحكومة. من أجل تنفيذ تلك الخطة. بأسعار منخفضة: ومن ثم قاموا بتقديم الدفعات النقدية إلى العاملين. بما يعادل حصتهم من بأسعار منخفضة: ومن ثم قاموا بتقديم الدفعات النقدية إلى العاملين. بما يعادل حصتهم من محققين قدراً كبيراً من الأرباح. كما قاموا كذلك باستخدام آلات تشريد العمالة. التي تم استئجارها بأسعار بخسة، بما ترك لهم حرية بيع الأرز. الذي تم الحصول عليه، مقابل تقديم الدفعات. وقد تم التستر على آثار أعمالهم الفاسدة من خلال تزوير الوثائق وقوائم الحضور.

وقد تمت مطالبة السلطات. من خلال الشكاوى. التي تم تقديمها إلى وسائل الإعلام الحلية والشرطة الحلية، بالعمل على تعيين مسؤولين لمرافقة الأرز. أثناء عملية النقل. للحيلولة دون تسريبها. إلا أن المسؤولين كانوا منشغلين للغاية من جراء أعباء العمل التي كانت لديهم. وبالتالي. فإن عملية الرصد والمراقبة تلك لم يتم إجراؤها قط. وفي تقييم لاحق للمشروع. تم الإعتراف بمدى أهمية عملية المراقبة والتقييم. إلا أن ذلك التقييم شدد على ضرورة العمل على بناء عمليات التحقق من وجود الفساد ضمن تصميم البرنامج. كما تم أيضاً. من خلال تلك العملية. الاعتراف بالحاجة إلى فهم هيكليات القوى الحلية. المشروع.

إضافة إلى ذلك. فقد برزت قيمة المراقبة المفصلة. أيضاً. من خلال التحقيقات التي قامت بها منظمة الرؤية العالمية (World Vision) في مشاريع توزيع الأغذية. التي كان يجري تنفيذها في ليبيريا. وفي شهر شباط/فبراير. في العام ٢٠٠٧، تلقت الوكالة تلميحاً مجهولاً بكون الموظفين الحليين في المستويات الدنيا. من يشغلون مناصب رئيسية. قد كانوا يعملون على تحويل شحنات المواد الغذائية. ومواد البناء, بغية تحقيق المكاسب الشخصية. وعلى الفور. شرعت الوكالة بإجراء تحقيق. عاملة على إرسال المدققين الداخليين إلى المواقع الميدانية التابعة لها. من أجل الكشف عن طبيعة تلك الانتهاكات، ونطاقها. وقد عملت المنظمة على تقديم التوثيق المفصل لإجراء المزيد من عمليات التحقيق من قبل الجهة التي كانت تعمل على تمويل المشروع. ألا وهي الوكالة الأمريكية التناء مة ما الكفية الله المراكبية التناء من قبل المهالية الأمريكية

ومن ثم. تصرفت منظمة الرؤية العالمية على نحو سريع. لمنع تكرار انتهاكات من هذا القبيل في المستقبل. بما في ذلك زيادة الإشراف الميداني على البرامج المنفذة: وخسين إجراءات التحقق من خلفيات الموظفين عند تعيينهم. وتقديم التدريبات الخاصة. لزيادة قدرة الطواقم المحلية على الكشف عن حالات الغش والاحتيال، والعمل على ردعها. كما عملت أيضاً على تعزيز خطها الساخن للنزاهة. الذي كان يعمل على مدار الساعة. الأمر الذي يمكن الموظفين. في جميع أنحاء العالم. من إجراء المكالمات، على نحو يتسم بالسرية، في حال ساورتهم أية شكوك حيال أي من الأنشطة المشبوهة. إن من شأن مثل هذا التدابير المشتركة، خلق عائق هائل أمام تسريب المواد الغذائية.



### مارسة التحيّز في حّديد موقع المشروع، أو في تخصيص الموارد

#### أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ النخب الحلية إلى ممارسة الضغط أو الرشوة. للتأثير على مكان تنفيذ البرامج أو عمليات التقييم. أو لتحديد الفئات الاجتماعية التي سيتم إدراجها أو استبعادها. وقد يفضل الموظفون أو النخب منطقة ما. وفقاً لانتماءاتهم السياسية. أو الدينية. أو العرقية. أو القبلية أو العشائرية؛ إحرص على اختيار المناطق أو المستفيدين على أساس التغطية الإعلامية؛ أو أطلب وجود عضوية إحدى مؤسسات المجتمع الحلي كشرط من شروط الاستحقاق. وقد تأتي نتائج التقييم في صالح تنفيذ التدخلات في بعض المناطق. أو استبعادها في مناطق أخرى. وفقاً لما يكون للمقيّم من مصحلة شخصية، أو خيز. فجاه تلك المناطق. وقد تؤثر السلطات الوطنية، أو الإقليمية أو المحلية على شكل البرنامج. وحجمه أو موقعه. من خلال ممارسة الإكراه، على سبيل المثال، من خلال ممارسة التهديد بفرض القيود على البرنامج. أو إغلاق برنامج قائم.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أعضاء فريق التقييم يضغطون بشدة نحو استهداف منطقة أو فئة معينة
- المستطلعون يحددون آخرين للتحدث إليهم، من يعززون دائماً وجهات نظرهم، أي أن يتم وضع الأشخاص بعناية ليتم رسم صورة مشوهة
  - مقاومة الجهود التي تقوم ببذلها، والرامية إلى التشاور مع مصادر أخرى، من قبل المقيمن والمستطلعين
- أن يتم حرمان وكالتك من الوصول إلى فئات سكانية معينة. أو أن يتم فرض القيود على إمكانية وصولها إليهم

#### ج. التدابير الوقائية

#### التعرف على بنية السلطة الحلية

كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالات الطارئة. إحرص على العمل على تقييم التأثيرات السياسية، والاقتصادية، والدينية، والعرقية، والقبلية أو العشائرية، بحيث تتمكن من تحديد الجهود. التي ترمي إلى اتخاذ القرارات المتحيزة، وغيرها من مخاطر الفساد. إحرص على تكوين معرفة بالظرف الاجتماعي-الاقتصادي للسكان، قبل الأزمة، باعتبار ذلك من المعلومات الأساسية اللازمة من أجل تقييم الأثر في الحالات الطارئة.

#### • اختيار فريق تقييم، يتسم بالتنوع والتوازن

استخدم الأفراد الحليين والخارجيين. على حد سواء، في فريق التقييم. لتحقيق التوازن ما بين المعرفة الحلية، ومهارات اللغة والتحيزات أو التصورات المسبقة المحتملة من جهة، والمهارات والتصورات الخارجية من جهة أخرى. تأكد من وجود التوازن بين الجنسين. درّب الفريق على البحث عن مخاطر الفساد. وتجنبها؛ المصداقية والشفافية في عملية جمع البيانات؛ ومراعاة الفوارق بين الجنسين وبين الثقافات المختلفة. تأكد من عدم وجود أي شخص يواجه تضارباً في المصالح، أو يتعرض إلى الضغط الاجتماعي.

#### · اختيار المنطقة، والشريحة السكانية المناسبة، لإجراء عملية التقييم

استخدم المعلومات الثانوية لتحديد المناطق والفئات السكانية المتضررة على نحو مباشر. وتلك المتضررة بشكل غير مباشر. وغير المتضررة أيضاً (لغرض المقارنة). وينبغي أن يرد في تقارير التقييم التفسير اللازم حول كيفية اختيار المناطق. استخدم التوليفة المناسبة من عملية أخذ العينات، العشوائية منها والهادفة، لزيادة درجة الدقة، والتقليل من مخاطر الفساد. إحرص على زيارة المزيد من المواقع، والتحدث إلى أعداد أقل من الأشخاص في كل منها، بدلاً من عكس ذلك. وحّقق من العلومات، أو اعمل على تثليثها من مصادر مختلفة. وزّع التقارير الموافق عليها، على نحو شفاف، إلى جميع أصحاب المصلحة. بما في ذلك الجمتمع، لتتمكن تلك الأطراف من إبداء ملاحظاتها. والتعليق على أي من الخالفات.

#### • ضمان مشاركة السكان الحليين

إعقد اللقاءات والمقابلات مع السكان الجليين (وليس القادة فقط). ليتسنى لك معرفة أشد المناطق احتياجا إلى المساعدات، حسب اعتقادهم. ولمساعدتك على تحديد وجهة زيارتك، من أجل تنفيذ التقييم. أترك للسكان الحُليين، مِن فيهم النساء والأقليات، أمر المساعدة في اتخاذ القرار حول معايير التقييم. خَقق من تلك المعلومات, ولا سيما تلك المتعلقة بالفئات الأكثر عرضة للخطر. أطلع السكان الحليين على وقت التقييم، والغرض من ورائه، واحرص على نشر النتائج، وتلقي الملاحظات حول مدى دقتها.

#### التنسيق مع الوكالات الأخرى

إحرص على التنسيق مع الوكالات الأخرى (على سبيل المثال، من خلال منظومِة مجمِوعة الأم المتحدة، أو من خلال مجموعات أصحاب المصلحة، التي يتم إنشاؤها خصيصاً، وأيضاً عن طريق إشراك أفراد المجتمع)، للمساعدة في الحد من الازدواجية في العمل، أو التلاعب في مجالات التقييم. وحيثما كان ذلك مكنا، نفَّذ عمليات تقييم مشتركة. توصل إلى اتفاق مسبق حول الأساليب، والمعايير والأهداف، لتجنب إنتاج خليط مرقع من البيانات، التي يصعب جّميعها. ومن أجل جّنب التمويل المزدوج. فلا بد أن تعمل الوكالات والجهات المانحة على مشاركة نتائج التقييم. وتبادلها.

#### سوف ختاج إلى

- وجود مجموعة واضحة من النماذج. والمصطلحات والمعايير ليتم استخدامها في تقارير التقييم. بحيث يمكن ملاحظة العلاقات الرئيسية بين البيانات والمعلومات الختلفة بشكل سريع.
  - منهجيات التقييم ذات السياق المحدد (حالة الطوارئ، وما بعدها، إلخ.).

#### التحديات

 الحاجة إلى التمييز ما بين الاحتياجات الطارئة، والاحتياجات المزمنة وطويلة الأجل والموجودة مسبقاً (والتي يمكن خريفها بهدف اجتذاب المساعدات الطارئة)

الراجع استمع أولا. (ب.ت). مقدمة. الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية و منظمة كون سيرن في أنحاء العالم. (www.listenfirst.org ، 12 (1...4 November

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (٢٠٠٩). خُديد الاحتياجات. (٢٠٠٩ December ٩ , www.humanitarianinfo.org)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠١). أداة المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين لتقييم المشاركة في العمليات. (٢٠٠٩ November ١٤ , www.unhcr.org)

برادبوري. مارك, وآخرون. (٢٠٠٣). قياس الاحتياجات الإنسانية: خَديد الاحتياجات وتوزيع الموارد في جنوب السودان والصومال. مقالة خلفية لجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.odi.org.uk)

بليويت, ريتشارد. وآخرون. (٢٠٠٨). تقييم مسالك القرية في ميانمان يوليو ٢٠٠٨: الدروس والآثار. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٤١. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.odihpn.org)

(خرير بايرن كاتريونا). (٢٠٠٣). التقييم, في «مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٣. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء, معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.alnap.org)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة, في « دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». اوكسفورد: ص ص ١٤-٧. اوكسفام. (١٠٠٩ november ١٤ , www.oxfam.org.uk

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٧). خديد التغيرات التي يريدها الشعب, في «دليل المقاييس الجيدة: قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ. اوكسفورد: ص ص ١٧٠-٧٩. اوكسفام. (١٠٠٩ November ٢٤ , www.oxfam.org.uk)



### المبالغة أو التحريف في الاحتياجات، والتكاليف وأعداد المستفيدين

#### أ. مكافحة الفساد

يمكن أن يتم خريف الاحتياجات. أو التكاليف أو أعداد المستفيدين، من قبل الموظفين أو النخب الحلية. بغرض توليد الموارد الفائضة لإجراء عملية التحويل الفاسدة فيها. كما يمكن أن تتم المبالغة في تقدير الاحتياجات. والتكاليف وأعداد المستفدين، من جراء رغبة المؤسسة بأن يتم النظر إليها على أنها سريعة الاستجابة. أو لتوليد التمويل. من أجل تغطية نفقات أخرى، على سبيل المثال. تكاليف النفقات العامة للمشروع. وفي حال كانت قدرات المؤسسة غير معروفة لدى الجهات المانحة. فقد تقوم تلك المؤسسة باقتراح استجابة تفوق إمكانياتها بكثير، من أجل تعزيز صورتها. أو لتحويل التمويل على نحو فاسد. وقد تقدم النخب الحلية الرشوة إلى أعضاء فريق التقييم، أو قد تؤثر عليهم، للمبالغة في عدد الأشخاص الموجودين في إحدى الخيمات أو إحدى المناطق، أو قد يلجأ القادة الحليون. أو المجتمعات الحلية، إلى إخفاء الأصول أو المعلومات، لجعل موقفهم يبدو أسوأ بما هو عليه. بهدف اجتذاب المزيد من الموارد، التى قد يتم خويلها.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلى

- احتياجات الوحدة, أو تكالّيفها, والتي تتجاوز بشكل ملحوظ الحد الأدنى من معايير الجال (Sphere standards)
  - أن تكون أعداد المستفيدين قريبة من إجمالي عدد السكان، أو بما يتجاوزه.
  - إحجام النخب الحلية عن السماح بإجراء عملية خقق مستقلة من تقييم الاحتياجات

#### ج. التدابير الوقائية

#### مقارنة السياقات التاريخية بالسياقات الحالية

إحرص على جمع البيانات الأولية والثانوية من عدد مختلف من المصادر. لإنشاء قاعدة بيانات, الأمر الذي يمكّنك من إصدار الحكم على عمليات التقييم، مقارنة مع الوضع ما قبل الأزمة, والاستعلام حول النتائج غير المحتولة. إحرص على صياغة السياق التاريخي، باستخدام المعرفة القائمة (من المسؤولين المحليين والحكوميين، ومن الوكالات الأخرى. ووسائل الإعلام والأكاديميين)، ومن ثم إعمل على سد الفجوات باستخدام بيانات التقييم الميداني، لإظهار السياق في فترة ما بعد الحالة الطارئة. ولا بد أن تميز التقارير ما بين الحقائق والأحكام.

#### • إشراك المنظمات الأخرى من أجل ضمان موضوعية الوكالة

أن إشراك الجهات المانحة، أو الختصين المستقلين. يعتبر أمراً حاسماً. لكي لا يتم ترك عمليتي التقييم والتحليل في أيدي الوكالات المنفّذة، والتي قد يكون لها مصلحة راسخة في النتائج (إذا كانت تبحث عن التمويل أو المكانة). أنظر في إجراء عمليات تقييم مشتركة ما بين الوكالات. أما بالنسبة لفرق التقييم، فلا بد أن تكون مفصولة عن تلك التي تعمل على إعداد مقترحات التمويل. وذلك للحدّ من خطر المبالغة في تحديد الأضرر. أو في أهمية التدخل المقترح. وينبغي أن تصر الجهات المانحة على كون عملية تقييم البرنامج تغطي جودة عملية التقييم. ودقة نتائجها. وعلى كون البرنامج يتوافق مع تلك النتائج.

#### • إشراك السكان الحليين

تشاور مع المجتمع (وليس القادة فقط), لتقييم مدى عرضته للخطر، ومدى قدرته على تلبية احتياجاته الخاصة. إحرص على إشراك النساء ومجموعات الأقلية، وعلى تحديد المستويات الختلفة من العرضة للخطر والضعف، ليس على صعيد المجتمع فحسب، إنما داخل الأسر أيضاً. تأكد من وجود العدد الكافي من الإناث اللواتي يعملن على إجراء المقابلات، ومن يتحدثن اللغة الحلية (ففي بعض السياقات، سيكون التحدث إلى النساء أكثر سهولة بالنسبة للنساء اللواتي تجري مقابلتهن). تأكد من كون أنماط البضائع والخدمات التي تم تحديدها على أنها ضرورية، هي ملائمة من الناحيتين الثقافية والاقتصادية. ليتم استخدامها في الحالة الطارئة المحددة، ولا سيما إذا كانت عبارة عن هدايا عينية متبرع بها. أشرك أولئك المتضررين بالنتائج التي توصلت إليها. لكي تتيح لهم التعليق عليها، والتحقق منها.

#### فحص البيانات للتأكد من وجود توافق ما بين المصادر المتعددة

إعمل على تثليث بياناتك, للحدّ من التحيز أو التحريف. حاول التأكيد على نتائج التقييم, عن طريق التحقق من المعلومات من ثلاثة مصادر أو منهجيات مختلفة, على الأقل, والتي تكون متنوعة بأكبر قدر ممكن. إحرص على توزيع الفرق الختلطة, بحيث يتم تقاسم عدة آراء, ويتم مناقشة التناقضات, واختيار أفضل التفسيرات, استخدم الحسّ السليم: هل المعلومات منطقية؟ وفي حال وجود تناقضات, إبحث عن مصارد جديدة للمعلومات بغية توضيح الموقف.

#### • جعل التقييم عملية مستمرة

إحرص على تنفيذ عدة مراحل من التقييم: المؤسسي، والأولي والمعمق. وحيث أن الحالات الطارئة تنشأ على نحو سريع. فلا بد لك من العمل باستمرار على تقييم الموقف. للحيلولة دون تحويل المساعدات، أو الاستمرار في استلامها. حين لا تكون هناك حاجة إليها. أو ذهاب تلك المساعدات إلى المكان الخطأ. راقب البيئة الخارجية. فضلاً عن مراقبة برنامجك. ما يتيح لك تحديث نتائج التقييم.

#### سوف ختاج إلى

- فرق التقييم التي تتضمن وجود الأعضاء الحليين والخارجيين، والتي تتمثل بوجود توازن بين الجنسين،
   وتخلو من تضارب المصالح، أو الضغوطات الحلية.
  - التنسيق مع الوكالات الأخرى، وتبادل عمليات التحليل، بهدف تحديد الثغرات أو الازدواجية.
    - تقييمات البرنامج, التي تتضمن نوعية عملية التقييم.

#### التحديات

- مصادر البيانات الأولية والثانوية. والتي تصعب المطابقة بينها. وتقدم صورة غير واضحة حول الحاجة. عندما يجرى تجميعها.
- التقاليد الجتمعية في تقاسم الغذاء, والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تقييم الاحتياجات,
   من أجل السماح بوجود حصص كافية للأسر المستهدفة.
  - الصعوبات الخاصة في تقييم احتياجات الأشخاص المشردين داخليا (IDPs), واللاجئين والعائدين.
     أثناء تنقلهم.
    - أوضاع العرضة للخطر، والاحتياجات، والمصادر المرتبطة بها. والتي تكون سريعة التغير.
      - التحيز الحتمل، من قبل المترجمين الفوريين.

#### 

المرفق العالمي للحدم الكوارث والإنعاش. (ب.ت). خديد الأضرار والخسائر. واشنطن: البنك الدولي. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.gfdrr.org)

برادبوري. مارك. وآخرون. (٢٠٠٣). قياس الاحتياجات الإنسانية: خُديد الاحتياجات وتوزيع الموارد في جنوب السودان والصومال. مقالة خلفية مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.ukh / ٢٠٠٩))

قالف تقييم تسونامي. (٢٠٠١). دور تحديد الاحتياجات في الاستجابة لكارثة تسونامي: الملخص التنفيذي. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.ifrc.org)

(خَرير كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). التقييم والتصميم. في « مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل المارسين». لندن: الفصل ٣ و٤. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org ٢٤٠٨ (٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية. (ب.ت). برنامج تيرفند شمال كينيا: ارتفاع نسبة المشاركة- دور الجموعات المرجعية المستفيدة. منظمة تيرفند. (www.hapinternational.org ، www.hapinternational.org)

كيبريب, جيم ٢٠٠٤. (٢٠٠٤). خداع الغرياء: خداع اللاجئين والتحايل في الضبط المؤسسي. جريدة دراسات اللاجئين. الجلد ١٧: الرقم ١. ص ص ٢-٢٦. اوكسفورد. (rs.oxfordjournals.org) ٢٠٠٩ November ١٤. jrs.oxfordjournals.org)



### التلاعب في اختيار المؤسسات الحلية الشريكة

#### أ. مكافحة الفساد

قد يلجأ الطاقم العامل لدى المؤسسة الشريكة, أو المؤسسة التي تعتبر مستفيداً فرعياً, إلى التواطؤ مع الطاقم العامل في المؤسسة, أو الارتشاء, ليتم اختيارها. وقد يقوم الشركاء المحتملون بتقديم الرشوة إلى طاقم المؤسسة, ليعمل ذلك الطاقم على وضع معان إيجابية على تقييمهم (جاعلين من فرص اختيارهم للحصول على التمويل أكبر), أو لجمع المزيد من التمويل, الذي لن يكون من المكن بالنسبة إليهم جمعه بخلاف ذلك. وقد يطلب موظفو المؤسسة الحصول على الإتاوات, أو الرشاوى, للتوصية بالشركاء أو لاختيارهم, أو قد يختارون الشركاء على أساس العلاقات المتحيزة أو الشخصية. عوضاً عن الاعتماد على التقييم الموضوعي في اختيار الشركاء. وقد يذهب موظفو المؤسسة إلى اختراع المنظمات الأهلية الوهمية، أو الشركاء «الأشباح- الوهميون». لضمان الحصول على التمويل (ليتم خويله, أو لتعزيز البرنامج أو المكانة الشخصية).

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الشركاء الحتملون الذين لا يمتلكون مكاتب فعلية، أو أية هيكليات واضحة للحاكمية
  - الشركاء من يبدو أن موظفيهم من عائلة واحدة
- التأثير الحتمل للعائلة، والأصدقاء، أو العلاقات العشائرية أو العرقية، على اختيار الطرف الشريك
  - عدم قدرة الشركاء على تقديم المراجع عن العمل السابق
  - الضغوطات الرامية إلى اختيار الأطراف الشريكة دون إجراء القدر الكافي من التقييم

#### ج. التدابير الوقائية

#### · استخدام المعايير الواضحة. والمحددة مسبقاً في اختيار الطرف الشريك

قبل أن تتم عملية الاختيار. إحرص على وضع معايير ثابتة بما يتوافق والثقافة التنظيمية الخاصة بك. تأكد من قيامك بتحديد الأولويات؛ كن واضحاً حيال خديد الشريك الذي من شأنه العمل على تعزيز قدراتك، وماهية الثقافة التنظيمية والقيم التي يمتلكها. إفحص قدرة الطرف الشريك على الالتزام بالمتطلبات المحددة للسياسة الداخلية والخارجية. على سبيل المثال. تقديم تقارير التقدم في سير العمل والتقارير المالية؛ وإجراءات التوريد. تذكر بأن شركاؤك قد يؤثرون على صورتك وسمعتك.

#### • بناء المعرفة الحقيقية بالشركاء المحتملين

كجزء من التأهب والاستعداد لمواجهة الحالات الطارئة. وخليل الخاطر استخدم المعايير الخاصة بك لتقييم ولايات الشركاء المحتملين، وخبراتهم وقدراتهم (الموارد المادية والبشرية). وحاكميتهم. إحرص على زيارة أماكن عملهم، وخقق من الفترة الزمنية لعملهم، ومن عمليات التدقيق الخاصة بهم، ومن تقاريرهم السنوية. تأكد من تقييم فهمهم لما تعنيه الشراكة، وتوقعاتهم المتعلقة بمدتها والغرض منها؛ الأدوار والمسؤوليات؛ والمساءلة وتبادل المعلومات. خقق من سمعتهم فيما يتعلق بالنزاهة، ومن مدى استقلاليتهم، ومن صلاتهم مع هياكل السلطة الحلية، والمصالح الاقتصادية والأحزاب السياسية، أطلب تقديم المراجع، واحرص على الاتصال مع مصادر متعددة للمعلومات؛ لا تعتمد على التقييم الذاتي للطرف الشريك.

• إشراك أكثر من شخص واحد في كل مرحلة من مراحل عملية اختيار الطرف الشريك شكل فريقاً يخلو من تضارب المصالح. ليعمل على وضع القائمة القصيرة من الشركاء الحتملين. وإجراء المقابلات معهم, وفقاً لإجراءات موحدة. استخدم نفس الأسئلة والتقييم لكل منهم. وشدد على أهدافك ونهجك. بحيث تتضح لهم الصورة حول معاييرك المتعلقة بعدم التسامح مع الفساد. ولا يجب أن يعتمد اختيار الطرف الشريك. بأي حال من الأحول. على القرارات التي يتخذها شجع الشركاء المحتملين على الإبلاغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون الحصول على الإبادغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون الحصول على الإبادة على الإبلاغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون الحصول على الإبلاغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون الحصول على الإبادة الذي يطلبون الحصول على الإبلاغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون المؤسسة المؤس

- إدراج عملية اختيار الشريك ضمن إجراءات الطوارئ
- إحرص على امتلاك إجراءات استثنائية طارئة. بما يتضمن تلك المتعلقة بعملية اختيار الشركاء في حالات الطوارئ الداهمة. حدد المعايير والإطار الزمني. التي إن تم قباوزها فلن يكون من الممكن الاستمرار في تطبيق تلك الإجراءات. دون وجود تبرير خطي وواضح، والحصول على موافقة الإدراة العليا عليه.
  - الاستثمار في علاقات الشريك

أوضح للجهات المانحة أنك ختاج إلى الوقت والموارد لبناء علاقات فعالة مع الشريك. ولتطوير قدراته. حيثما تستدعي الضرورة ذلك (فضلاً عن تقييم الشركاء الحاليين من حيث مخاطر الفساد).

#### سوف حتاج إلى

- الطاقم المدرب في مجال تقييم قدرات الشريك. وفهم هياكل السلطة الحلية
- ما يكفي من الوقت لإجراء عمليات خرّي شاملة ودقيقة عن الشركاء الحتملين (ما يشمل التحقق من علاقاتهم مع المول السابق, ومع غيره من الأطرف الحلية الشريكة).
- · اتفاقية شراكة موحدة. تتضمن وجود مدونة قواعد السلوك، وتغطي القضايا المتعلقة بالفساد واستخدام الموارد.

#### التحديات

- محدودية عدد المنظمات الشريكة المحتملة في منطقة الطوارئ مما يحد من الخيارات المتاحة أمامك.
  - التنافس على الشركاء من قبل الوكالات الإنسانية الأخرى.
    - مارسة الضغط لإتمام عملية اختيار الشريك بسرعة
- تباين التوقعات من علاقة الشراكة: التشديد على أنها لا تعتبر مجرد تدفقاً تعاقدياً للأموال.

#### المراجع

الشبكة الشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ. (ب.ت). دليل المارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: خديد الشركاء والاختيار. (r٠٠٩ November ٢٤ , www.ineesite.org)

الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (ب.ت). قائمة تقييم الشراكة الذاتية. واشنطن. (www.impactalliance.org) . . ٢٠٠٩ .

(خُرير كاتربونا بايرن). (٢٠٠٣). التنفيذ: كتابة العقد واتفاقيات الشراكة. في «مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٥. ص ص ١٨١-١٨٩. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.alnap.org)

تينيسون. روس. (٢٠٠٣). برنامج الشراكة. المنتدى الدولي لقادة الأعمال. التحالف العالمي لتحسين التغذية. (٢٤ . www.iblf.org ٢٠٠٩ November)

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب.ت). إطار عمل الإدارة المالية. (www.actionaid.org)) عمنظمة الكشن الدولية. (ب.ت).

مؤسسة مارغريت كاسي. (ب.ت). أداة مؤسسة مارغريت كاسي لتقييم القدرات. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.caseygrants.org)



### الرقابة غير الفعالة من جانب الطرف الشريك

#### أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ الوكالات، على نحو غير مقصود، أو متعمد، إلى استخدام الشركاء: للاستعانة بهم كمصادر خارجية» لتنفيذ الأفعال الفاسدة، والتي تعتقد أنها ضرورية للتسريع في عملية التنفيذ. وقد يقوم الوكلاء، أو المقاولون بتقديم الرشوة إلى السلطات، من أجل التعجيل في الإجراءات، دون إبلاغ الوكالة بشكل رسمي («دفعات تسيير الأمور»). وقد يقوم الشركاء الخليون بتحويل المصادر على نحو فاسد. أو استغلال ضعف الضوابط المالية. لاستخدام المبالغ التمويلية، المقدمة من أحد المولين، لدعم مشروع آخر، أو تغطية النفقات العامة. وربما تتم المبالغة في تقييم الاحتياجات من قبل الشريك، الذي يريد إدارة برنامج كبير، أو بسبب خيزه جاه مناطق أو فئات معينة. وقد يقوم الطرف الشريك بالحصول على التمويل لنفس النشاط من قبل وكالتين (التمويل المزدوج)، أو قد يجري تمويل النفقات العامة على نحو مزدوج، من خلال تخصيص نفس النفقات العامة لمشروعين أو أكثر. كما قد يقوم الشريك بتقديم الرشوة إلى موظفي الوكالة للتغاضي عن الشروط المتفق عليها مسبقاً (على سبيل المثال، جاهل الضوابط، ليتم السماح بتحويل الأموال).

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- عدم رغبة الشركاء بالاتسام بالشفافية الكاملة بشأن الأنشطة، والطاقم والخبرات.
  - الزيادات المفاجئة وغير المبررة في أصول الطرف الشريك، أو أنماط حياة موظفيه
- إبداء المقاومة، من جانب الشركاء, إزاء قيام طاقم الوكالة، أو مقيّمو البرنامج بإجراء عملية رصد معمقة
  - إبداء موقف دفاعي، من قبل الشركاء. إزاء النقد البناء
  - · الرسوم أو الدفعات غير المبررة. التي يقدمها الشركاء إلى أطراف ثالثة
  - ارتفاع تكلفة الأنشطة التي ينفذها الشركاء. ما يتجاوز أسعار السوق

#### ج. التدابير الوقائية

#### · الالتزام بالقدر الكافى من الموظفين والموارد لإدراة العلاقة

إحرص على تكريس الوقت والموراد الكافية من أجل علاقة الشراكة. والاستثمار في بناء قدرات الطرف الشريك. حدد الشخص المسؤول عن إجراء عملية التنسيق بين كلتا المنظمتين؛ إجراء التقييم الدوري لعلاقة الشراكة. والتحسينات التي يمكن القيام بها. تأكد من امتلاك الطاقم العامل مع الأطراف الشريكة المهارات والخبرات المناسبة. بما يشمل الإلمام بالثقافة الحلية ومراعاة الاختلافات.

### • إدراج الشروط المرجعية الواضحة (المهام، والواجبات والمسؤوليات) والرقابة والتقييم، والتقييم، فمن اتفاقية الشراكة الخاصة بك

إحرص على تقييم نقاط القوة والضعف لدى الطرف الشريك، وعلى تطبيق الضوابط وعمليات الرصد. وفقاً لذلك. تأكد من قيامك برصد وتقييم عمل الشريك مقارنة مع الأدوار والمسؤوليات المحددة، والمنصوص عليها في اتفاقية قانونية. أطلب من الشركاء إعلام المجتمعات المستفيدة باستحقاقاتها. ضع الترتيبات المحددة لعملية الرصد (على سبيل المثال، في عمليات التوزيع) ومتطلبات إعداد التقارير (على سبيل المثال، التقارير المالية وتقارير التقدم في سير العمل)، وتأكد من أنه يتم الالتزام بها. تفاوض على حقوق التدقيق في العقود أو اتفاقيات المنح الخاصة بك.

#### شرح سياستك حول السلوك الفاسد

في بداية علاقة الشراكة, قدم شرحاً للقيم ومدونة قواعد السلوك, التي يتم اتباعها في وكالتك, وحول سياستك بجاه الفساد, بما يشمل دفعات تسيير الأمور. حدد جميع أنماط السلوك, التي تعتبر غير مقبولة لكلا الطرفين, مع العمل على خديد العقوبات, والتي قد تشمل إنهاء الشراكة, والوقت الذي يتم فيه فرض مثل هذه العقوبات, أطلب تقديم الطلبات الخطية لإجراء تغييرات في شروط الشراكة.

#### التنسيق مع الوكالات الأخرى التي تعمل مع طرفك الشريك

إحرص على عقد لقاءات مع جميع الجهات المانحة التي تقدم التمويل للطرف الشريك, والتفويض بإجراء عملية تدقيق مشتركة, للحد من الازدواجية في العمل وجنب التمويل المزدوج. استخدم المتطلبات الموحدة لإعداد التقارير, للمساعدة في عملية التنسيق, أبلغ الوكالات الأخرى بأي سلوك فاسد من قبل الشريك, لتجنب إعادة التعامل مع الشركاء الفاسدين.

### سوف ختاج إلى

- القدر الكافي من الموارد ومهارات الطاقم. اللازمة لإجراء عملية فعالة (إنما ليست مستبدة) من بناء قدرات الطرف الشريك ورصد عمله.
  - شروط واضحة لإنهاء علاقة الشراكة.
  - التحقق بشكل منتظم من أبة تغييرات تطرأ على الهيكلية الإدارية للطرف الشريك.
    - إدارة المبالغ المدفوعة بشكل مسبق، وضمان تخصيصها لمتطلبات المشروع المحددة.

#### التحديات

- · الشعور بالاستياء أو الاغتراب في علاقة شراكة ضعيفة، الأمر الذي قد يفضى إلى الفساد.
- الصعوبات القانونية التي تتم مواجهتها في إنهاء الشراكة، حي لا يكون من المكن إثبات الفساد.
  - القيود المفروضة على إنهاء الشراكة. حتى لو كان الفساد ظاهراً. لكن دون وجود المنظمات المحلية

الماحع

الشبكة الشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ. (ب.ت). دليل الممارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: خَديد الشركاء والاختيار. (www.ineesite.org , www.ineesite.org)

بلاجيسكو. مونيكا؛ يوغ. جون. (٢٠٠٨). الشراكات والمساءلة: الاعتقاد والنهج الحالي بين الوكالات الداعمة لمنظمات الجتمع المدني. لندن: ورقة عمل ٢٥٨. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk ٢٤ , www.odi.org.uk)

(خرير كاترونيا بايرن). (٢٠٠٣). للراقبة: تنفيذ عملية المراقبة. في « مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل المارسين». لندن: الفصل ٦. ص ص ٢٠٠-٢٠١. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.alnap.org)

> تينيستون, روس. (٢٠٠٣). برنامج الشراكة. المنتدى الدولي لقادة الأعمال. التحالف العالمي لتحسين التغذية. (٢٠٠٩ November 1٤ , www.iblf.org)

خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (ب.ت). أداة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لانعكاس الشراكة. (وثيقة غير منشورة) منظمة اكشن ابد. (٢٠٠٨). بناء المساءلة (فيديو) والملاحظة الخلفية. (٢٠٠٩ November ١٤ . eng.powos.org)

منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠١). نظام التخطيط والتعليم والمساءلة. جوهانسبرغ. (www.actionaid.org ١٤, www.action

مؤسسة مارغريت كاسي. (ب.ت). أداة مؤسسة مارغريت كاسي لتقييم القدرات. (٢٠٠٩ November ٢٤ . www.caseygrants.org)



# خير لجان الإغاثة الحلية

#### أ. مكافحة الفساد

غالباً ما تلعب لجان الإغاثة الحلية، أو لجان الخيمات، أو الجموعات المتطوعة، دوراً بالغ الأهمية في تخطيط وتنفيذ مشاريع المساعدات الإنسانية. وتعتبر القرارات الصادرة عن مثل تلك الأطراف, وكذلك أفعالها التي تقوم بها، أساسية بالنسبة للبرامج العادلة، والتي تخلو من الفساد والتحيز. وسواء كانت هذه اللجان منتخبة أو معيّنة، فإنها قد لا تمثل سوى الشرائح الأقوى في المجتمع - سواء من خلال كونها أغلبية أو نخب قوية. وقد يتم استبعاد الأقليات، أو الأكثر عرضة للخطر (بمن فيهم النساء) من عملية اتخاذ القرارات والحصول على المساعدات. وقد تعمل اللجنة المتحيزة على خويل المساعدات، بحيث لا تصل إلى أولئك الأكثر احتياجاً. إنما تذهب إلى عائلات أعضائها. أو أصدقائهم، أو المساعدات العرقية أو الإقليمية، أو إلى أولئك من بمتلكون المقدرة على الدفع (مالياً أو جنسياً).

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- اللجان المؤلفة فقط من القادة الحليين أو السلطات العامة
- اللجان التي يكون أعضاؤها من مجموعة واحدة معينة فقط
  - الأعضاء الذين يحضرون اجتماع اللجنة بشكل متقطع
- التحسنات الكبيرة وغير المبررة في أنماط حياة المتطوعين أو أعضاء اللجنة
  - إظهار اللجان مقاومة إزاء إجراء عملية الرقابة والتقييم
- ورود تقارير حول مارسة الاعتداء والاستغلال الجنسي تجاه الموظفين أو المستفيدين. أو ابتزازهم

#### ج. التدابير الوقائية

#### • فهم هياكل السلطة الحلية

كجزء من خليل الخاطر الذي تقوم به، وقبل حدوث الأزمة، أو في مراحلها الأولية، إحرص على الاطلاع على الطلاع على الطلاع على الهيكليات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والدينية، والعرقية والعشائرية في المجتمعات المستهدفة، بحيث تضمن عدم وجود تضارب في المصالح لدى المتطوعين واللجان، بأكبر قدر ممكن، أطلب أن يتم تعميم جميع القرارات التي تتخذها اللجنة على نحو يتسم بالشفافية ، وإعلام جميع الأشخاص باستحقاقاتهم، ليتمكنوا من التحدث علناً، أو تقديم الشكوى سراً، عندما يشعرون أن اللجنة لا تمثلهم على نحو عادل.

#### • عدم منح اللجان أو المتطوعين سلطة حرية التصرف المطلقة

تأكد من إجراء القدر الكافي من مراقبة وتقييم عمل اللجنة أو العمل التطوعي. قم بإجراء زيارات عشوائية ومفاجئة. لمراقبة اللجان أو المتطوعين أثناء العمل. قدم إلى اللجنة شرحاً حول أدوارهم ومسؤولياتهم، وتأكد من إنشاء آلية مستقلة لتلقي الشكاوى (أي. ليس من خلال هيكلية اللجنة أو العمل التطوعي).

#### ضمان وجود تمثيل للنساء والأقليات، وضمان امتلاكهم صوتاً

حاول أن تضمن وجود تمثيل نسوي قوي في اللجنة. ومن كون النساء والأقليات لا يعتبرون مجرد حاضرين. إنما يمتلكون كلمة في عملية اتخاذ القرار. تأكد من ترأس الاجتماعات على نحو فعال. بحيث لا يكون هناك طرف أو شخص يهيمن على الآخر. وبحيث تكون القرارات موضوعية، وتعكس آراء واحتياجات الجميع. إعقد مقابلات خاصة عند الضرورة، للتأكد من أن هذا هو ما يجري فعلاً.

#### إبداء موقف واضح حيال الدفعات أو المكافآت التي يتم تقديمها إلى أعضاء اللجنة اعتماداً على السياق. فلا بد لك من خديد وإعلان دفعة رمزية إلى أعضاء اللجنة. أو أن تعلن

اعتمادا على السياق. قلا بد لك من تحديد وإعلان دفعة رمزية إلى اعضاء اللجنة. أو أن تعلن صراحةً وبشكل علني أنه لا يجوز لأعضاء اللجنة تلقي أية دفعات - بما فيها تلك المقدمة من قبل المستفيدين. تأكد من أن الجميع يفهم ذلك, ويوافق عليه, بحيث لا يشعر أعضاء اللجنة أن من حقهم الاحتفاظ لأنفسهم «بدفعات» غير رسمية من سلع الإغاثة. والتي يشعرون بأنهم قد اكتسبوها. اعترف علناً بمساهمة الأعضاء, لتلهمهم بالولاء نحو مؤسستك, وجمعلهم يشعرون بأنهم موضع تقدير.

تدريب أعضاء اللجنة في تدابير مكافحة الفساد

إحرص على تقديم التدريب الخاص لأعضاء اللجنة. حول أدوراهم ومسؤولياتهم. بما يتضمن ما يعتبر سلوكاً مقبولاً وما يعتبر فاسداً. وكيفية منع الفساد. والإبلاغ عن الحالات المشبوهة. ترجم القيم ومدونة قواعد السلوك الخاصة بمؤسستك إلى اللغة المحلية. وتأكد من أن أعضاء اللجنة يقرأونها أو يستمعون إليها. إجعل اللجنة مسؤولة عن منع الفساد. أوضح أن سماح اللجنة بالفساد. يعني فقدان المجتمع للموارد. وحتى احتمالية إنهاء البرنامج.

### سوف ختاج إلى

- القدر الكافي من الوقت. ومهارات الطاقم، لبناء علاقات عمل طيبة مع اللجان الحلية.
  - القدرة على مراعاة الاختلافات الثقافية, والتكيف مع التقاليد الحلية.
    - الاستفادة من كبار أفراد الجتمع.
- آلية سرية لتقديم الشكاوي. ليتم استخدامها من قبل المجتمع إذا ما نظر للجنة باعتبارها فاسدة.

#### التحديات

- الأثر الكامل للاختلافات الثقافية. كن على بينة من ثقافتك الخاصة, وكيفية تأثيرها عليك.
  - إبداء المقاومة بشكل متكرر إزاء إشراك النساء والأقليات.

المراجع

الحواري. سمير: اهييار. م. م. م.. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تسليم المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة سيريلانكا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.odi.org.uk)

بيلي. سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. www.odi.org.uk , 13 November را ، 15٠٩

سافاج. كيفن. وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساد والخاطر في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة أفغانستان. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. مرصد النزاهة في أفغانستان. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩ November 1٤ , www.odi.org.uk)

سافاج. كيفن. وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساه والخاطر في مجال للساعدات الإنسانية: حالة دراسة ليبيريا. لندن: مقالة خلفية لجوعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk) ، ٢٠٠٩ November



### حجب المعونات من قبل «الحراس»

#### أ. مكافحة الفساد

يقصد «بالحراس». المسؤولون في الحكومة الحلية، أو النخب، أو القادة التقليديون، أو المتطوعون أو المليشيات، والذين يسيطرون على الوصول إلى الموارد أو المستفيدين. ويمكنهم حجب المساعدات. أو حجويلها أو حجويفها. وقد يعمل أولئك على حويل المساعدات قبل وصولها إلى المجتمع (سواء كان ذلك بوجود تواطؤ من قبل الموظفين، أم لا)، من أجل بيعها. أو إعادة توزيعها في مكان آخر. بهدف كسب التأييد السياسي. وقد يطلب هؤلاء الحصول على الدفعات (الجنسية أو المالية) مقابل تقديم المساعدات. بغض النظر عن الاستحقاقات، أو قد يعمل المتطوعون على توزيع حصص من المساعدات ذات أوزان أقل، ومن ثم يبيعون الفائض. وتشكل هذه المشكلات حدياً، ولا سيما في حالات النزاع

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- حواجز الطرق، التي تقيمها الميليشيات أو السلطات الحلية
- حرمان المسؤولين في الوكالة من الوصول إلى المستفيدين، من قبل القادة الحليين
  - ورود تقارير حول الاستغلال الجنسي مقابل الحصول على المواد والخدمات الإغاثية
    - ورود تقارير حول تعرض الطاقم الحلي للابتزاز والإكراه والترهيب
- التقارير التي تفيد بفرض الضرائب على موارد المساعدات ما بعد عملية التوزيع. وعلى نحو غير رسمي. حيث تفرض تلك الضرائب على المستفيدين
  - وجود كميات كبيرة من السلع الإغاثية تعرض للبيع في الأسواق الحلية
    - وجود إيصالات غير مبررة عن دفعات تم تقديمها إلى أطراف ثالثة

#### ج. التدابير الوقائية

#### تقييم السياق الحلى من حيث مخاطر الفساد

كجزء من الاستعداد والتأهب لمواجهة الحالات الطارئة. إحرص على إجراء عملية شاملة من خليل الخاطر الكامنة في الاقتصاد السياسي الحلي وهياكل السلطة. لمساعدتك على استباق مخاطر الفساد. من هي الجهة التي تمتلك سلطة صنع القرار، ومن الذي يؤثر على قراراتها. وما هي المعايير التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار؟ استخدم المصادر الختلفة. بما يشمل منظمات المجتمع المدني الحلية.

#### · إشراك النخب الحلية في محاربة الفساد

إحرص على حشد الدعم من أكبر عدد ممكن من الأطراف الفاعلة الحلية والقوية. بحيث يكون من الممكن اختيار موجّهي المساعدات المحتملين للمساعدة في ضمان التوزيع العادل. إبحث عن الأبطال الحملين في مجال مكافحة الفساد. إنما لا تجعل من الوكالة حليفاً مع أية مجموعة بعينها. أظهر أن وجود بيئة تتسم بالشفافية. وتخلو من الفساد. وتقوم على أساس الثقة. هو أمر يصب في مصلحة الجميع. والتمس المشورة فيما يتعلق بضمان عدم خويل المساعدات. كن واضحاً إزاء عدم وجود أية مكافآت للمشاركة: قم ببناء الالتزام من خلال مكافأة المشاركة مع التقدير العام.

#### • ضمان مشاركة المستفيدين في جميع مراحل دورة البرنامج الخاص بك

يعتبر المستفيدون أفضل من يعرف السياق الحلي، ولذا, فإن مشاركتهم في تصميم البرنامج وتنفيذه ستساعدك على أخذ هياكل السلطة الحلية، ومخاطر الفساد. بعين الاعتبار. تأكد من أن المستفيدين بمكنهم التحدث بثقة (على سبيل المثال، في المقابلات الخاصة). ودونما الشعور بأي خوف من التعرض للانتقام من قبل النخب الحلية، ومن كون صوت الأقليات مسموعاً. وفر آليات تقديم الشكاوي، التي تكون مناسبة ثقافياً، وآمنة، بحيث يكون بإمكان المستفيدين استخدامها للإبلاغ عن حالات حجب المعونات.

#### • امتلاك سياسات واضحة ليتم اتباعها من قبل الطاقم

درّب الموظفين حول كيفية الرد على مارسات الإكراه والترهيب. التي تمارسها النخب أو السطات المحلية. لحجب الوصول إلى المستفيدين، والطلبات بتقديم الدفعات من أجل الوصول إليهم. أسس الإجراءات اللازمة. لتمكينهم من الإبلاغ عن مثل هذه الحوادث، وتأكد من إبلاغ الجهات المانحة في حال تكرر ظهورها.

#### • العمل مع الوكالات الأخرى لمنع خويل المساعدات

إن من شأن التنسيق ما بين الوكالات، الحد من مخاطر الفساد. على نحو منهج. في مجمل الاستجابة للحالة الطارئة. إحرص على تبادل المعارف الحلية. والعمل معا لحشد دعم الحراس لبرنامج يخلو من الفساد. إعمل على صياغة رد مشترك على الجهود الرامية إلى عرقلة المساعدات الإنسانية, والإعلان عنه.

#### سوف ختاج إلى

- الاتصالات الخُلية القوية. والطاقم المدرب على نحو جيد في مراعاة الفوارق ما بين الثقافات الختلفة في مجال التواصل ومهارات التفاوض.
  - الحفاظ على الحيادية دائماً عند التعامل مع الميليشيات.

#### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن مارسات الترهيب التي تمارسها النخب الحلية من أجل الفساد.
- إعادة توزيع المعونات من قبل النخب، وفقاً للمفاهيم الحلية للعدالة. تأكد من كون المستفيدين يدركون القيمة الإجمالية للموارد التي لا بد أن يتلقاها المجتمع، ما يمكنهم من التأكد من عدم قويل أي منها بهدف تحقيق الربح الخاص.

#### المراجع

الاتفاق العالي للأم المتحدة. (ب.ت). المبدأ ١٠: قطاع الأعمال يجب أن يعمل على مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة. (٢٠٠٩ www.unglobalcompact.org)

> ايراث, بيرجيت. (٢٠٠١). قطاع الأعمال لكافحة الفساد: قصص وأمثلة. الاتفاق العالم للأم المتحدة. (١٠٠٩ November ٢٤ ,www.unglobalcompact.org)

براي. جون. (٢٠٠١). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سيمونز وسيمونز. (٢٠٠٩). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال.

(خَرير كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). مشاركة السكان المتضرين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (١٠٠٩ November ٢٤ , www.alnap.org)



# التحيز في معايير الاستهداف

#### أ. مكافحة الفساد

إن المساعدات التي لا تصل إلى الضحايا الحقيقيين للحالات الطارئة. إنما يتم خويلها إلى مجموعات أخرى، تعتبر مهدورة على نحو فعال. وقد يتم تقديم الرشوة إلى الموظفين. أو تعرض عليهم الإتاوات. ليعملوا على وضع معايير استهداف، خبذ أو تستبعد أشخاص من مجموعة معينة أو موقع معين. بدلاً من استهداف من هم في أمس الحاجة. وقد يمارس الموظفون التحيز. أو قد يمتلكون تضارباً في المصالح (على سبيل المثال، المصالح الاجتماعية أو السياسية أو التجارية). الأمر الذي يؤثر على اختيارهم لمعايير الاستهداف. وقد يقوم الموظفون بوضع المعايير نتيجة لتواطؤهم مع جهات خارجية. بهدف خويل المعونات، أو قد يعملون، بشكل متعمد، على وضع المعايير التي تكون في غاية التعقيد. الأمر الذي يجعل من الصعب على المستفيدين إخضاع المنظمة للمساءلة. كما يزيد من فرص

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- المعايير التي تكون عامة أو غامضة أو ضيقة أو معقدة للغاية
  - المعايير التي خبذ إدراج أو إقصاء مناطق أو مجموعات معينة
- المعايير التي لا يكون من المكن التحقق منها بشكل ملموس
- مارسة الضغط من قبل القادة المحليين فجاه وجود معايير معينة، أو ضدها
- إبداء المقاومة إزاء قيام وكالتك بالتحقق من المعايير التي يتم تقديمها من قبل أطراف أخرى. على سبيل المثال، الحكومة

#### ج. التدابير الوقائية

#### • استخدام المعايير الجغرافية والإدراية على حد سواء

إحرص على امتلاك المعايير الإدارية, التي تتسم بالوضوح, والصرامة, والتي تكون محددة بشكل مسبق. في حال كانت وكالتك هي الجهة التي تعمل على قديد تلك المعايير بذاتها (على سبيل المثال. في حالات الطوارئ سريعة الحدوث). تأكد من كون تلك المعايير مفهومة لدى المجتمع، ومن أنها قابلة للتحقق بأكبر قدر ممكن من الموضوعية, ومن قابيلتها للتطبيق بأكبر قدر من الشفافية. فجنب قديد المعايير التي تكون معقدة أو كثيرة للغاية؛ ركّز على الاحتياجات الأساسية والسمات الخاصة بها. وكلما كانت المعايير أكثر دقة, وأكثر قابلية للقياس. كلما زادت إمكانية التحقق منها بموضوعية. لا تقبل معايير الحكومة دون التحقق من مدى ملاءمتها مع مصادر أخرى.

#### • العمل، قدر الإمكان، على إشراك الجتمع الحلى ومجموعات الجتمع المدنى

تعد مجموعات المجتمع الحلي أكثر الأطراف معرفة بما يشكل العرضة للخطّر والضعف. ضمن سياقها الخاص، كما أنها تشكل الفئات الأكثر تضرراً في المجتمع. تشاور مع المستفيدين عندما تعمل على تطوير معايير الاستهداف، وخطّط للزيادة التدريجية في المشاركة المجتمعية عندما تتجلى الحالة الطارئة. (حيثما كان ذلك بمكناً. أنشئ مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، يتم من خلالها الجمع بين أفراد المجتمع، وجماعات المجتمع المدني، والوكالات الأخرى). اتخذ القرارات المتعلقة بتحديد المعايير خلال الاجتماعات المجتمعية، ومن ثم خقق من قرارات الاستهداف. من خلال تنفيذ الزيارات الميدانية والمسوحات التي تشمل الأسر. إحرص دائماً على نشر قوائم المستفيدين اللاحقة على نظاق واسع، بحيث يتمكن المجتمع الحلي من إثارة أية تساؤلات واستفسارات.

#### إشراك النساء والفئات المهمشة في حديد معايير الاختيار

تأكد من كون الفئات المهمشة تساعد في اتخاذ القرار بشأن المعايير التي يتم خديدها. بحيث لا يتم استبعادهم من المساعدة. وغالباً ما يكون لدى النساء أفكار. تختلف عن تلك التي يمتلكها الرجال. حول العرضة للخطر والضعف، ومعايير الاستهداف المناسبة. تأكد من وجود القدر الكافي من تمثيلهم في أية اجتماعات مجتمعية، ومن وجود الطاقم النسوي. الذي تتمكن النساء من التحدث معه إذا رغبن بطرح الأسئلة أو الإبلاغ عن حالات الترهيب والابتزاز.

- التنسيق مع الوكالات الأخرى في وضع المعايير أو التفاوض حولها
- نسق مع الوكالات الإنسانية الأخرى التي تعمل في نفس الحالة الطارئة. بهدف التحقق من المعايير الخاصة بك. وفي الحالات التي يتم فيها تقديم المعايير. أو قوائم المستفيدين المحددة مسبقاً إلى الوكالات من قبل الحكومة أو وكالة الأم المتحدة المتعاقدة. حاول أن تفاوض على الحق في مراجعة تلك المعايير والقوائم، وإجراء التعديلات عليها. على أساس منتظم (سنوياً. أو كل ستة أشهر). أو أن تؤسس لهذا الحق في العقد الخاص بوكالتك. وسوف تكون المفاوضات أكثر فعالية لو عملت جميع الوكالات المتعاقدة مع نفس الوكالة التابعة للأم المتحدة. أو تلك التي تعمل في نفس المنطقة. على تقديم موقف مشترك ومنسق.
- استخدام المراقبة والتقييم للتحقق من صلاحية معايير الاستهداف وعملياتها تأكد من قيامك برصد وتقييم برنامجك. لتحديد مدى ملاءمة معايير الاستهداف الخاصة بك (هل تم فعلاً خديد المجموعات الأكثر احتياجاً. والوصول إليها؟ هل يتم خقيق الأهداف؟). واصل التحقق من عملية الاستهداف التي تقوم بها. من أجل خسين مدى دقتها. والتخلص من أية خيزات في مرحلة الاستهداف الأولي. خقق من المعلومات المتعلقة فيما إذا كانت الكمية والنوع المناسب من المعونات تصل إلى المستفيدين المقصودين وفي الوقت المحدد. وحقق في أوجه القصور التي تشير إلى وجود فساد محتمل. قم بإجراء المسوحات الدورية حول تصورات المستفيدين المتعلقة بالفساد في الاستهداف والتسجيل. بما في ذلك الابتزاز والاعتداء والاستغلال الجنسي.

#### سوف ختاج إلى

- ضمان كون معايير الاستهداف محددة بالنسبة لنوع الحالة الطارئة وكذلك نوع الاستجابة الإنسانية الخطط لها.
- فريق لوضع المعايير, يمثل الشرائح المختلفة للمجتمع المتضرر على نطاق واسع, فضلاً عن تمثيله للحكومة ولوكالتك.
- استثمار القدر الكافي من الموارد من أجل الاستهداف (والتي تعتبر أساسية بالنسبة لأثر البرنامج والساءلة).
  - إيصال الهدف الكامن وراء وضع معايير الاستهداف, على نطاق واسع, لمنع الجماعات صاحبة السلطة من الهيمنة, ولتمكين الأقليات من التحدث.

#### التحديات

- الموازنة ما بين الانشقاقات (العرقية, والطائفية, والمهاجرين الجدد), والقادة الفاسدون, أو اختلال موازين القوى, في حال كان المجتمع الجهة التي تعمل على الاستهداف.
  - العمل مع معايير تكون محددة مسبقاً من قبل الحكومة. والتي لا تتمتع بالقدر الكافي من الموضوعية كتلك التي كانت وكالتك ستعمل على وضعها.

المراجع

المشروع العالمي. (٢٠٠٩). الاستهداف. (١٠٠٩ November ۱۶ ,www.sphereproject.org)

برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠١). الاستهداف في حالات الطوارئ. (٢٠٠٩ November ٢٤ , www.wfp.org)

جاسبارز. سوزان: ماكسويل. دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ العقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي (جزء من دراسة اكبر بتكليف من برنامج الأغذية العالمي). (wikis.uit.tufts.edu)

شراكة للساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). للؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة, في « دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. اوكسفورد: ص ص ١٤-٧١. اوكسفام. (www.oxfam.org.uk ب ٢٠٠٩ November ٢٤

ماكسويل. دانييل؛ بيرنز. جون. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: حالة دراسة جنوب السودان. ميدفورد: مركز فينشتاين الدولي. (٢٠٠٩ November ٢٤ , wikis.uit.tufts.edu)

منظمة الأغذية والزراعة. (٢٠٠١). استهداف للمارسات. في «الاستهداف من اجل خُسين التغذية: الموارد لتعزيز الرفاه التغذوي». روما: الفصل ٢. (www.fao.org , www.fao.org)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). استهداف المساعدات. (www.allindiary.org.٢٠٠٩ November ٢٤).



# الإدراج أو الإقصاء الفاسد للمستفيدين

#### أ. مكافحة الفساد

قد يطالب الموظفون. أو النخب الحلية أو أعضاء اللجنة بالحصول على الرشاوى أو الإتاوات. أو تلقي الدعم السياسي أو الدفع الجنسي (من المستفيدين المشروعين. أو من أولئك غير المؤهلين). مقابل إدراجهم على قائمة التسجيل. وقد يلجأ هؤلاء إلى المبالغة في عدد الأشخاص ضمن الأسرة الواحدة. مقابل المال أو الجنس. أو قد يهددون بتقليص ذلك العدد. في حال تم حجب ذلك المقابل. كما قد تتلاعب النخب بقوائم متلقي المعونات، بهدف إقصاء مجموعات أو مناطق معينة؛ الإبقاء على الأشخاص في حاجة ملحوظة من أجل اجتذاب الموارد؛ أو وضع أنفسهم، وأسرهم وأصدقائهم أولاً على على قوائم التسجيل. وقد يأتي الأشخاص غير المتضررين من الأزمة إلى منطقة ما سعياً للحصول على المساعدات - ولا سيما في المناطق الحدودية. كما قد يعمل القادة في الخيمات على جلب أشخاص خارجيين ليتم تسجيلهم، أو قد يقومون ببيع بطاقات التسجيل أو المطالبة بالحصول على أموال المواطنين مقابل «تمثيلهم» لدى الوكالات. وقد يدعي الناس الضعف والعرضة للخطر زوراً أسواء بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين). أو قد يقومون بتقديم الرشاوى إلى المسؤولين ليتم تسجيلهم، مع أنهم لا يستوفون معايير الاستحقاق، كما قد يعملون على استعارة الأطفال. ليتضخيم حجم استحقاقات الأسرة، أو يلجأون إلى شراء بطاقات التسجيل، أو تزويرها.

# ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- بطاقات التسجيل أو بطآقات المؤن التي تفتقر إلى وجود وسائل تحديد المستفيدين
  - قوائم التسجيل المصححة يدوياً
  - الأسر التي تدعي عددا أكبر من المعالين، بما يتجاوز ما هو مدرج
  - · المستفيدون ممن يظهر عليهم علامات حسن الهندام والتغذية
- المبالغة في الاحتياجات من قبل الأشخاص، ليتم إدراجهم، أو لتلقى قدر أكبر من المساعدات
- قوائم التأهل المقدمة من قبل الحكومة أو السلطات الحلية. والتي لا يتم التحقق منها من مصادر أخرى
  - مطالبة قادة الجتمع بالحصول على الدفعات، مقابل «تمثيل» الأشخاص لدى وكالات المعونة
  - · قوائم التسجيل الموسعة خلال فترة الانتخابات (أي. شراء الأصوات من قبل السياسيين الحليين)

#### ج. التدابير الوقائية

#### أ تطبيق معايير استهداف واضحة ومحددة مسبقاً

اتخذ القرار بشأن الأساليب المتبعة لتحديد الأشخاص غير المستهدفين بعناية (تجنب استثناء من هم في حاجة, أو خلق مخاطر أمنية تتهدد الطاقم). إسأل اللاجئين, أو الأشخاص المشردين داخلياً. حول منشأهم الأصلي المفترض. تحقق من الملابس واللههات؛ استعن بالمساعدة التي يقدمها السكان المحليون والسلطات المحلية. وفي حال ساورتك أية شكوك, قم بتسجيل الأشخاص، ومن ثم أكّد على أهليتهم عند تنفيذ أنشطة التحقق المستقبلية.

#### فهم هياكل السلطة الحلية وشبكات النفوذ

كجزء من جاهزيتك وتأهبك لمواجهة الحالة الطارئة، أو في وقت مبكر من الاستجابة، إحرص على تقييم الهياكل الحلية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والدينية والعرقية أو العشائرية. حدد النخب والقادة كجزء من عملية خليل الخاطر التي تقوم بها. تشاور مع منظمات المجتمع المدني الحلية. لمساعدتك في العثور على القادة المناسبين لتعمل معهم، مثل الشيوخ التقليديين.

#### • إشراك المستفيدين في عمليات تصميم، وتنفيذ ورصد التسجيل

تشاور مع الجُتمع عند التخطيط للتسجيل (مع إشراك النساء والأقليات في عمليات المشاورة تلك). تأكد من أن الناس يفهمون معايير التسجيل، ومن أن إدراج الأشخاص غير المؤهلين يعني إقصاء أولئك من هم حقاً بحاجة: أطلب المساعدة لمنع الغش والاحتيال. إجعل عملية التسجيل ومعاييرها عملية علنية، وأنشئ آلية سرية للشكاوي.

- التحدث بشكل مستمر وواضح بكون التسجيل مجانياً
- إعرض بوضوح أن عملية التسجيل هي عملية مجانية وطوعية لأولئك المستحقين. إلجاً إلى عقد الاجتماعات, واستخدام الملصقات, والنشرات أو الدراما باللغات المحلية، لتضمن كون الأشخاص يدركون استحقاقاتهم. قدم شرحاً حول سياسة عدم التسامح الخاصة بك, والمتعلقة بالاعتداء والاستغلال الجنسي، وبأنه ينبغي على المستفيدين الإبلاغ عن أي ابتزاز (مالي أو جنسي) تتم مارستها مقابل التسجيل.
- إجراء عملية التسجيل في الأوقات التي يكون حضور الأشخاص أكثر احتمالاً أعلن عن أوقات التسجيل على نطاق واسع. بحيث يكون بإمكان الأشخاص الحضور. دون الحاجة إلى اللجوء لشراء بطاقات التسجيل المزوّرة أو المسروقة. صمم موقع التسجيل بحيث يتم السماح بوجود طابور باجاه واحد من الأشخاص؛ تأكد من عدم القدرة على اختراق الطابور، مع الإبقاء على أعداد الحاضرين. في أي وقت من الأوقات، أقل ما يمكن.
- ضمان كون جميع سجلات التسجيل في حالة تسمح بالتحقق من صحتها خقق من سجلات التسجيل، وباتباع خقق من سجلات التسجيل، عن طريق مقارنة البيانات التي تم جمعها بشكل مستقل، وباتباع أساليب مختلقة. «تبّت» أعداد السكان باستخدام تدابير التحديد، خلال مرحلة ما قبل التسجيل، وخقق من أدوات التثبيت بعناية، لضمان عدم تعرضها للعبث. خقق من الحضور الفعلي لكل فرد
- إجراء عمليات منتظمة من الرصد الميداني
   لا تمنح القادة الخليين أو المتطوعين حرية التصرف المطلقة في تحديد الأهلية وتسجيل المستفيدين.
   إحرص على إجراء زيارات دورية للمواقع, لتقييم العملية, واستخدم المقيمين المستقلين, لتحديد ما إذا كانت الأخطاء في إدراج أو استبعاد المستفيدين هي ناجمة عن الفساد.

# سوف ختاج إلى

- تدریب الموظفین و قفیزهم علی منع الفساد أثناء التسجیل.
- سجلات التسجيل المميزة. التي لا يكون من المكن الحصول عليها محلياً.
- العمل على خديث قوائم التسجيل بشكل منتظم (لتشمل المواليد/الوفيات, والقادمين/المغادرين).
  - وجود الإجراءات اللازمة لإدراج المستفيدين المستهدفين الغائبين، على سبيل المثال، المرضى.

#### التحديات

- أن يتم اعتبار الصعوبات في جاوز القادة الحليين والنخب الحلية متحيزة.
- إعادة توزيع المساعدات من قبل مستلميها، لإدراج الأشخاص غير المستهدفين.
- · الاضطرار إلى تقديم تفسير حول السبب وراء عدم إمكانية حصول بعض الأشخاص على المعونات.
  - · الصراع الحتمل في الجتمع في حال لم يتم إدراج بعض الأشخاص.
  - تردد الأشخاص في الإبلاغ عن الحالات التي تتم فيها المطالبة بتقديم الدفعات. خوفاً من أن يتم خذف أسمائهم من قائمة التسجيل. إذا ما اعترفوا بأنهم اضطروا إلى تقديم الدفعات لإدراجهم في تلك القائمة.
    - مخًاطر الفساد الشديدة, حين تكون مزايا المساعدة كبيرة جداً (على سبيل المثال, إعادة توطين اللجئين في دول العالم الثالث).
      - السكان المتنقلون، على سبيل المثال، الرّحّل، من ذوي الاحتياجات الخاصة في التسجيل.

#### المراجع

الحواري. سمير: اهييار. م. م. م. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تسليم المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: دراسة حالة سيريلانكا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية/ منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk ۴۶، November ۲۶ و www.odi.org.uk)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). السياسات والمبادئ التوجيهية الإجرائية: معالجة الاحتيال في إعادة التوطين التي يرتكبها اللاجئون. (٢٠٠٩ December ٩ , www.unhcr.org)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). تقدير عدد السكان والتشريعات. في»كتيب المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين لحالات الطوارئ.. ط ٣: القسم ٣- العمليات». الفصل ١٠. (www.unhcr.org) ،

بيلي. سارة. (۲۰۰۸). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية/ منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (November ۱۶ ، www.odi.org.uk)

(خَرير كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (١٠٠٩ November ١٤ , www.alnap.org)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة. في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». اوكسفورد: ص ص ١٤-٧١، اوكسفام. (٢٠٠٩ November ١٤ , www.oxfam.org.uk)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). استهداف المساعدات. (٢٠٠٩) www.allindiary.org)



# التسجيلات المتعددة أو «الوهمية»

#### أ. مكافحة الفساد

قد يقوم الأشخاص بالتسجيل عدة مرات (تسجيل أنفسهم، أو استخدام هويات مختلفة في التسجيل)، حيث يتم ذلك بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين. وقد تعمل الأسر على تقسيم أنفسها، أو استعارة الأطفال، لتضخيم حجم الأسرة، من أجل تلقي قدر أكبر من المساعدات. وقد يتظاهر المستفيدون المسجلون بأنهم قادمون جدد. أو قد يستخدمون وسائل «التثبيت» (على سبيل المثال، ربطات المعصم) أكثر من مرة واحدة. أو قد يسجلون في أكثر من مركز أو لدى وكالات أخرى. تعمل في نفس المنطقة. كما قد يتمادى المستفيدون. بالإقدام على ترك وثائق التسجيل الخاصة بهم، أو بيعها إلى أشخاص قد تم تسجيلهم فعلاً كما قد يتم تجاهل الإبلاغ عن الوفيات، ما يمكن الأشخاص من مواصلة المطالبة باستحقاقات الشخص المتوفى، أو بيع وثائق التسجيل الخاصة به. وقد يلجأ الموظفون الفاسدون، أو النخب الفاسدة، إلى تسجيل أسر «وهمية- أشباح» لا وجود لها. ليتمكنوا من جمع استحقاقاتهم من المساعدات، وحويلها، أو طرد المطالبين المشروعين.

# ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- قوائم التسجيل المصححة. أو تلك التي يبدو أنها مزورة
  - · بطاقات التسجيل، أو بطاقات المؤن الحرّفة أو المزوّرة
    - وثائق إثبات الهوية المزورة
- التطابق في سمات المستفيدين (العمر, حجم الأسرة, الأصل, وما إلى ذلك)
- أعداد كبيرة من المستفيدين الغائبين، من لا يتمكنون من الحضور شخصياً لتسجيل أنفسهم
  - ظهور العديد من الأسماء المتشابهة (خقق مع القادة الحليين من كون أولئك هم أشخاص مختلفون: يمكن أن تتكرر أسماء عديدة في الجتمع). أو التواقيع المتشابهة
    - قوائم التسجيل التي حمل جميعها البصمات، دون وجود أية تواقيع

#### ج. التدابير الوقائية

#### استخدام عينيك

لا يوجد هناك ما يحل محلٍ إجراء التحقق البصري المنتظم في الموقع. أما بالنسبة للمواقع التي يصعب الوصول إليها فعلياً. أنظر في فكرة استخدام أشرطة الفيديو لإتمام عملية المراقبة (تأكد من أن يتم استعرض لقطات الفيديو بعناية).

#### • ضمان استخدام الأسماء الشخصية وأسماء الأماكن الموحدة

في حال عدم توحيد هذه الأسماء، فقد يتم، دون قصد، تسجيل الشخص أو الأسرة أكثر من مرة. صنف الأسماء أبجدياً. لتحديد السجلات المكررة مع تفاوت التهجئة، أو إفرز أجراء مختلفة من السجلات (على سبيل المثال، العمر، والعرق والجنس)، وخقق من وجود أية ازدواجية محتملة قد تنجم عن عدم وجود معيار للهجاء. قدم التهجئات الموحدة (ولا سيما عند وجود أكثر ممن حرف أبجدى واحد).

#### خقق مما إذا كان السجل موجود أصلاً

عند التسجيل. إحرص دائماً على التحقق من وجود سجل سابق للفرد أو الأسرة. ومن ثم. صنف البيانات وفقاً للأجزاء الختلفة الواردة فيها (الاسم. حجم الأسرة. العنوان. مكان المنشأ أو التفاصيل البيولوجية). ضع علامة على البيانات المدخلة بشكل مزدوج. وقم بزيارة الأسر المعنية. لحل مسألة الازدواجية (قد تكون الصور مفيدة في هذه الحالة). إحرص على عدم حذف السجلات الأصلية، والتي قد تبدو مكررة.

# • "تثبيت" السكان في أقرب وقت مكن

استخدم أساليب التثبيت، مثل الحبر، وأربطة المعصم، والصور، والبصمات أو القياسات الحيوية، لتحديد حجم المجموعة التي سيتم لاحقاً جمع المعلومات المفصلة منها، أو لتجميده مؤقتاً. ولا بد من إتمام عملية التثبيت بشكل سريع (في غضون يوم واحد)، لتجنب التسجيلات المتعددة أو الوهمية - لكن تأكد من أن الأشخاص يفهمون ما يجري.

#### • التحقق من وثائق التسجيل عند التوزيع

خلال عملية التسجيل. تأكد من قدرة الطاقم على خدث اللغة الحلية. والتحقق من وثائق التسجيل. ولا بد من إجراء عمليات التحقق على نحو منتظم ومتكرر. بما يتضمن إجراء الزيارات المنزلية. وعمليات التحقق العشوائية من السجلات الأخرى (على سبيل المثال. السجلات الطبية). وإجراء المقابلات مع الأشخاص بمن يشتبه بقيامهم بالتسجيل المتعدد. ومقارنة السجلات من مناطق أخرى للتحقق من وجود تسجيلات مزدوجة. والتحقق من الحضور الشخصي للمستفيدين. ومن صلاحية البطاقة. قبل إجراء عمليات التوزيع. حدّث المعلومات التي تمتلكها. إذ أن هناك تغيرات تطرأ على السكان. من حيث الولادات. والوفيات والتنقل. حاول إدراج بعض السجلات البصرية. مثل الصور الفوتوغرافية، والمؤشرات البيولوجية، وما إلى ذلك، لتكملة بطاقات التسجيل المكتوبة.

#### • التحقق من قوائم التسجيل التي تمتلكها مع الوكالات الأخرى

إن تبادل قوائم التسجيل مع بين الوكالات الختلفة يعتبر أمراً ضرورياً لتجنب التسجيلات المتعددة. نسّق مع الوكالات الأخرى، التي تعمل في نفس المنطقة الجغرافية، لضمان عدم قيام المستفيدين بالتسجيل مع البرامج الأخرى.

#### • إجراء عملية حذرة من شطب التسجيل

كن واضحاً حيال ضرورة قيام الأشخاص بشطب التسجيل في حالة الوفاة, أو الانتقال. إحرص على خديث سجلاتك (إنما دون القيام بحذف البيانات المدخلة). حفّز الأشخاص على الإبلاغ عن حالات الوفاة, على سبيل المثال. دفع رسوم الدفن, مقابل الحصول على وثائق التسجيل الخاصة بالشخص المتوفى (تأكد من قيامك بإبطال تلك الوثائق).

# سوف ختاج إلى

- الطاقم الذي يتقن التحدث باللغات المحلية بطلاقة، ومن يمتلك المعرفة بخصائص السكان المحليين.
  - الوقت والموارد, للتحقق من حالة المستفيدين، وأهليتهم، ومن أجل التحقق من الإزدواجية.
    - تقنيات «التثبيت» الموثوقة.
    - بطاقات التسجيل التي لا يسهل تزويرها أو تغييرها.
    - الطاقم المدرّب على «تثبيت» المستفيدين المسجلين، والموزد بالمعدات اللازمة.

#### التحديات

- المعدل العالي لتنقل السكان، ما يجعل من الصعب رصد المستفيدين المسجلين.
- التغيرات التي تطرأ على الوضع. ما يستدعي إجراء تعديلات في الاستهداف, تسمح بإعادة تسجيل الأشخاص الذين تم تسجيلهم.

#### المراجع

الخواري سمير. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تلقي الساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة سيريلانكا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk) ١١-١١-١٠٩٠)

الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). التسجيل والتنميط. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ٩. ص ١٧٥-٣١٠. (www.nrc.no . ٤٤-١١-١٠٩)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). تقدير عدد السكان والتشريعات، في « دليل المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين لحالات الطوارئ. ط ٣: القسم ٣- العمليات». الفصل ١٠. (www.unhcr.org)

بيلي. سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساء في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار.(۲۰۰۱ (۱۰۰۹ -۱۱-۲۰۱۹)



# تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه

#### أ. مكافحة الفساد

قد يعمل الأشخاص المسؤولون عن تخزين السلع الإغاثية، أو توزيعها، على تقليل حجم الاستحقاقات، أو تغيير تكوينها، عن طريق إزالة بعض المواد (ولا سيما ذات القيمة العالية)، ليتم بيعها في وقت لاحق. وقد يتم التقليل من بعض حصص الأغذية عند التوزيع، حيث يقاس حجم الحص باستخدام كوب ذي حجم موحد، ليتم بيعها في وقت لاحق (على سبيل المثال، تسوية سطح الكوب بظهر اليد بدلاً من استخدام حافة مستقيمة، مما يدفع بالطعام إلى الخارج، ويترك فائضاً بعد الانتهاء من عملية التوزيع). وقد يتم إزالة الأغذية ذات القيمة العالية، أو السلع غير الغذائية، مثل الأدوية، من الرزم، وقد يحدث التواطؤ بحيث يقوم الموزع بإعطاء المستفيد كمية تتجاوز معايير الاستحقاق. ومن ثم يجمع نصيبه في وقت لاحق. وقد يظهر الموزعون التحيز، عن طريق تقديم حصص أكبر أو أصغر إلى بعض المستفيدين. وقد ينطوي التواطؤ على قيام الموظفين بتزوير السجلات. كما قد تصل الأكياس، أو العلب أو الرزم من المستودع بأوزان أقل، أو قد يقوم ناقلها بتقليل حجم الحصة التموينية. وقد يطالب الأشخاص بالحصول على الاستحقاقات النقدية، التي لا تتوافق مع احتياجاتهم، أو مع الخسائر التي تكبّدوها في الواقع.

# ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- كميات كبيرة من السلع الإغاثية تعرض للبيع في الأسواق أو المتاجر الجلية
  - تقريب الأرقام المتعقلة بتخصيص الحصص
- وجود ثقوب في الأكياس، أو المعلبات؛ الرزم التي تظهر عليها علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بها
  - العلب المفقودة من منصات التحميل
  - سجلات التوزيع التي تم تغييرها أو ربما جرت إعادة كتابتها
  - تفاوتات جوهرية بين استحقاقات التحويلات النقدية، مقارنة مع ما تم حسابه عند تقييم الاحتياجات، وبين المصروفات

#### ج. التدابير الوقائية

# • إعلام الجتمع الخلي بالتفاصيل المتعقلة بعملية التوزيع، وكذلك باستحقاقاتهم أخبر المستفيدين بشكل شفاف ومباشر (وليس من خلال القادة). بحجم ما يستحق كل منهم الحصول عليه. والكمية، والوقت والطريقة، إحرص علي إعلام المستفيدين بأوقات التوزيع، وعملية التوزيع، وحجم الحصص، وما ختويه كل حصة، متحدثاً عن ذلك باللغة الحلية، ومن خلال اجتماعات الجتمع الحلي، واللافتات، والمنشورات، والمركبات ذات مكبرات الصوت، والملصقات، والدراما والإعلانات الإذاعية، لتضمن أن الأشخاص يدركون استحقاقاتهم، شجع المستفيدين على استخدام آلية تقديم الشكاوي السرية، في حال لم يحصلوا على استحقاقاتهم، وفقاً لما تم الإعلان عنه.

#### جعل المستفيدين يشهدون عملية التوزيع، ويقومون برصدها

تأكد من مشاركة الذكور والإناث في جميع مراحل عملية التوزيع. ولا ينبغي أن يوقع المستفيدون الا على الحصص التي تلقوها فعلياً: لا تدعهم قط يوقعون مسبقاً. خقق على نحو دقيق ما إذا كان أحد الأشخاص يستلم الحصص نيابة عن شخص آخر مريض أو مسنّ. خقق من هوية كل شخص يتلقى المعونة، وسجل حجم ونوع الحصص التي تم توزيعها لكل شخص، على سبيل المثال، بالتوقيع أو البصمة. أنظر في إجراء عملية التوزيع عن طريق «التجميع» (السماح لجموعات من المستفيدين بتوزيع المعونات فيما بينها) - لكن تأكد من كون الأفراد يدركون حجم المعونة التي ينبغي أن يتلقوها، ومن كونك تقوم بمزج الفئات المجتمعية بهدف التقليل من التحيز.

#### • وجود اتفاقيات خطية مع فريق التوزيع في كل موقع

حدد الالتزامات التعاقدية والعقوبات, بما يتضمن سداد قيمة الخسائر عن التحويل الفاسد للسلع. وفي حال تم ضبط الموظفين العاملين في موقع التوزيع يحولون السلع. فلا بد من قيامك بفرض العقوبات, الأمر الذي سيشكل أيضاً رادعاً. ويظهر أن وكالتك جادة بشأن مسؤولياتها تجاه المستفيدين.

### • تقديم دفعات رمزية لفرق التوزيع الجتمعية

أنظر في تقديم حصص إضافية أو دفعات عينية. للحيلولة دون قيام فرق التوزيع بتحويل السلع. ناقش ذلك، ووافق عليه بشكل علني. بحيث تضمن أن كلاً من أعضاء الفريق والمستفيدين يعون تماماً قيمة الدفعات التي يتم تقديمها إلى الموزعين، ونوعية العمل الذي يتم تقديم تلك الدفعات مقابله. إشرح أنه لا بد من إعادة الكميات الفائضة الحقيقية إلى الوكالة ليتم توزيعها إلى محتاجين آخرين، وأنه لا يجوز الاحتفاظ بها من قبل الموزعين أو المجتمع الحلي.

#### • توفير الحاويات القياسية من أجل قياس الحصص الغذائية

إحرص على توفير أدوات القياس الموحدة, من مغارف/علب/دلاء, وعلى تدريب الأشخاص على استخدامها بشكل صحيح. تجنب استخدام الحاويات المرنة, التي يكون من الممكن فيها ضغط الجوانب للتقليل من حجم الحصة. إضرب على الحاويات بشكل شقوق أفقية عند خط الامتلاء, لمنع الإفراط في التعبئة. استخدم الموازين بدلاً من المغارف, في حال كانت أحجام الحصص تتغير على نحو متكرر؛ وإذا كان استخدام الموازين يستغرق الوقت, أعد تعبأة الحصص في المستودع الخاص بك (أرصد الميزانية اللازمة لذلك في وقت مسبق, مع الجهات المانحة, إذا لزم الأمر).

#### • إجراء زيارات منتظمة لمواقع التوزيع

إحرص على إجراء عملية منتظمة من رصد وتقييم عمليات التوزيع. تأكد من قيامك بإجراء زيارات عشوائية ومفاجئة للمواقع. للتحقق من كون الحصص التي يتم تسليمها تطابق الاستحقاقات الأصلية. قم بزيارة الأسواق والمتاجر الحلية لتفحص ما إذا كان يجري بيع السلع الإغاثية بشكل خاص. نفذ عمليات «التحقق من السلة الغذائية». أي الفحص العشوائي للحصص التي يتلقاها كل شخص من أصل خمسة أو عشرة مستفيدين. وفحص أكياس الطعام. وعلب الزيت بشكل دقيق. لضمان كونها فارغة تماماً بعد أن يجري استكمال عملية التوزيع. إحرص على تدوير فرق المراقبة والتقييم. للتقليل من احتمالات التواطؤ مع طاقم العمل الميداني.

#### سوف حتاج إلى

- العدد الكافي من أفراد الطاقم، وما يكفي من الموارد اللازمة للسفر، من أجل إجراء عمليات الرصد المنتظمة للمواقع.
  - ضمان الفصل بين المهام. ما بين الطواقم العاملة في التسجيل. والتوزيع والمراقبة
- تقديم موجز للمستفيدين حول العاملين على تقديم المساعدة في عملية التوزيع، قبل اليوم المحدد لإجراء عملية التوزيع: إحرص على الاتسام بالشفافية حيال الدفعات أو المكافآت المقدمة إليهم، ليكون المجتمع على دراية بذلك.
  - نظام توزيع وأضح المعالم (بما في ذلك التدابير الأمنية). يكون مفهوماً على نحو واضح من قبل الموظفين والمستفيدين. على حد سواء.
    - الاتسام بالشفافية الكاملة وحسن التوقيت مع المستفيدين؛ في حال تم إجراء أي تغيير على الخصصات، بسبب النقص، فلا بد من تقديم أسباب هذا التغيير إلى المستفيدين.

#### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن الخالفات, خوفاً من التعرض للانتقام من قبل الموزعين.
- مواجة الصعوبات في الوصول إلى المناطق النائية أو المواقع غير الآمنة لإجراء عملية الرقابة والتقييم.
- التهديدات التي تطال أمن الموظفين. على سبيل المثال، من قبل الميليشيات المحلية أو القوات المسلحة.

# المراجع

الجُلسُ النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الأغذية والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ١٣. ص ص ٣٨٨-٢١٦. (www.nrc.no)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). المساعدات الغذائية والتغذية. في « دليل حماية المشردين داخليا». ورقة عمل ١٨. ص ص ٣١٠-١٥. (www.unhcr.org ، ١٥-١١-٢٥)

المُفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (١٩٩٧). توزيع السلع الأساسية: الدليل العملي للموظفين الميدانيين. (www.unhcr.org . 1- ١١- ١٥- ١٠٠٠)

منع الفساد في العمليات الإنسانية القسم الثالث: الفساد من خلال دورة البرنامج



# خويل الموارد أثناء التوزيع

### أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ الميليشيا المحلية، أو القوات العسكرية، أو الموظفون الحكوميون إلى استخدام القوة، من أجل خويل الأغذية (سواء تم ذلك على الطريق، أو من المستودع). وقد تتعرض المساعدات إلى السرقة، أو قد يجري خويلها، أو تأخيرها، بهدف تلبية مصالح النخب المحلية، أو لابتزاز الأموال أو الخدمات (بما فيها الخدمات الجنسية)، أو قد يطالب موظفو الوكالة المستفيدين بتقديم الإتاوات والرشاوى. وقد خدث عمليات السرقة خلال نقل السلع من الخزن، أو أثناء عملية التوزيع. حيث يتم ذلك بتواطؤ الموظفين، أو تقديم الرشاوى مقابل غض النظر عن ذلك. وقد يعمل أولئك المشاركون في عملية التوزيع على خويل المساعدات بهدف خقيق الربح الخاص. كما قد يتلقى الأفراد ذوو النفوذ في المجتمع حصصاً أكبر. تتجاوز حجم ما يستحقونه. وقد يمارس السياسيون المحليون نفوذهم في خديد الفئات التي سوف تتلقى المعونات الإغاثية. وقد يلجأ القادة في المجتمع أو الخيم إلى «المطالبة» بالحصول على الكميات القائضة، وبيعها.

# ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- السلع الإغاثية التي تعرض للبيع بكميات كبيرة في الأسواق أو المتاجر الحلية
- الطلبات المتكررة من جانب القادة الحليين بالحصول على حصص أكبر تتجاوز ما هو محدد في تقييم الاحتياجات
- وجود مستفيدين أو جماعات معينة تطالب بالحصول على حصص تفوق تلك التي لسواهم
  - قوائم الحضور المتطابقة في كل عملية توزيع («سجلات الحضور «الكاملة»)
    - التصحيحات المتكررة في دفتر التوزيع
  - التواقيع أو البصمات المتشابهة أو المتطابقة على إيصالات استلام الحصص
    - مطالبة الموزعين بالحصول على حصة من المؤن، مقابل خدماتهم
      - اصطحاب المراقبين أو المقيمين إلى نفس المواقع دائماً

#### ج. التدابير الوقائية

#### استخدام السياسات الشاملة والدقيقة في إدارة سلسلة الامدادات

إحرص على امتلاك سياسات وإجراءات شاملة، وطاقم مدرب، ونظام لعمليات التحقق، من أجل تتبع الموارد، في جميع الأوقات، ومنع السرقات، التي قد تتم خلال عملية نقل السلع، أو تخزينها أو توزيعها. قم بإجراء تحليل شامل لبرامج الحارس و تحليل الخاطر، لمساعدتك في توقع أية عملية لتحويل السلع، ومنع حدوثها.

#### تصمیم مواقع التوزیع بعنایة

تأكد من كون عملية الاستهداف متبوعة بآليات تسليم المعونات, التي تكفل وصول المعونات إلى من هم في حاجة إليها. وعند التوزيع, إحرص على وجود مسافة ما بين الأشخاص الذين ينتظرون الحصول على المساعدات, وبين مخزونات السلع. تأكد من كون المواقع آمنة (يعتبر الأمن أمراً أساسياً), ومن كونها قريبة من منازل الأشخاص (وأيضاً يسهل الوصول إليها من موقع التخزين الخاص بك), ويسهل الوصول إليها من قبل جميع مجموعات المستفيدين (ولا سيما النساء والضعفاء). حدد أوقات التوزيع بحيث تكون مناسبة للمستفيدين, وانظر في التوزيع مباشرة إلى ربات الأسر.

#### إلزام العاملين في المواقع بالإبلاغ عن الخالفات

ينبغي أن تقوم الطواقم العاملة في مواقع التوزيع بالإبلاغ عن أية مخالفات في جودة المواد الإغاثية التي يتم استلامها. أو كميتها. إحرص على إجراء التحقيق في جميع المشاكل بأسرع وقت ممكن. وخمقق من شهادة المبلغين. واتخذ الإجراءات الضرورية لحمايتهم ومكافأتهم. قم بإجراء عدة عمليات لجرد السلع الخزنة في المستودعات الثانوية، الواقعة في موقع التوزيع. خمقق من أعدادها. وأوزانها وأحجامها، لتضمن عدم وجود أية تفاوتات ما بين البضائع المستلمة، والخزنة والموزعة.

- وجود اتفاقيات خطية مع مثلي الجنمع الحلي المناسبين، إذا كان ذلك مكناً إعمل على خديد التزامات فرق التوزيع. بحيث يتم توزيع البضائع وفقاً لمعايير الاستهداف والاستحاقات الخاصة بالوكالة. كن واضحاً فيما يتعلق بأنه سيتم فرض العقوبات في حال حدوث فساد, ما في ذلك تكبد سداد قيمة الخسائر. إن هذا يشكل رادعاً، ويظهر اهتمام وكالتك مسؤولياتها قام المستفيدين.
- تقديم دفعات رمزية لفرق التوزيع الجتمعية
   أنظر في تقديم حصص إضافية. أو دفعات عينية، لتحول دون قيام فرق التوزيع بتحويل البضائع.
   ناقش هذا الأمر واحرص على الموافقة عليه علناً. بحيث يكون كل من أفراد الفريق والمستفيدين.
   على حد سواء، على دراية بالقيمة التي سيتم دفعها بالضبط، وأعمال التوزيع التي سيتم الدفع مقابلها. قدم الشرح فيما يتعلق بوجوب إعادة أية كميات فائضة إلى الوكالة، ليتم توزيعها إلى المحتاجين الآخرين، وأنه لا ينبغى الاحتفاظ بها من قبل الموزعين أو المجتمع.
- التحقق بما إذا كان قد تم استلام كامل الاستحقاقات، خلال عملية الرقابة والتقييم إحرص على إدراج عمليات التحقق المتعقلة بالتوزيع في جميع تقارير المراقبة والتقييم. وينبغي أن يقوم المراقبون الخارجيون بإجراء عمليات خقق في المواقع. لمقارنة عينات التخصيص أثناء النقل والتوزيع. وذلك لمنع حدوث تواطؤ ما بين موظفي النقل وموظفي التوزيع. كما ينبغي أيضاً فحص إيصالات الحصص التموينية. أو قوائم الحضور. إسأل المستفيدين. على وجه التحديد. عما إذا كانت كميات البضائع المستلمة تطابق استحقاقاتهم (بما يتضمن أعضاء فريق العمل في برامج الغذاء مقابل العمل، والنقد مقابل العمل). أنشئ آليات تقديم الشكاوى السرية، على سبيل المثال. المقابلات الفردية. بحيث يشعر الأشخاص بالراحة للإبلاغ عما استلموه. تأكد من قيام المدراء بقراءة تقارير المراقبة المباشرة.

# سوف ختاج إلى

- الوقت والموارد لإجراء عمليات الجرد والتحقق المتعددة.
- العدد الوافر من الإناث العاملات في التقييم. إذ أن العديد من النساء المستفيدات تشعرن بقدر أكبر من الأريحية للتحدث إلى النساء بدلاً من الرجال.
  - التنويع في أوقات التوزيع ومواقعه، للحد من الخاطر الأمنية.

#### التحديات

- عدم فهم فرق التوزيع والجمعات الأسباب وراء ضرورة إعادة الكميات الفائصة من البضائع إلى الوكالة.
- مواجهة الصعوبات في الوصول إلى المواقع غير الآمنة، أو تلك الواقعة في المناطق النائية لتنفيذ عملية الرقابة والتقييم.
  - مواجهة الصعوبات في بعض الجتمعات الحلية، من حيث تسهيل المشاركة النسوية.
    - التهديدات الأمنية، على سبيل المثال، هجومات الميليشيات، والكمائن.

# المراجع

> المفوضية العليا للأم المتحدة لشرؤون اللاجئين. (١٩٩٧). توزيع السلع الأساسية: الدليل العملي للموظفين الميدانيين. (www.unhcr.org , ١٥-١١-١٥٠)

جاسبارز. سوزان: ماكسويل. دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي (جزء من دراسة اكبر بتكليف من برنامج الأغذية العالمي). (wikis.uit.tufts.edu ١-١٤ (-٢٠٠٩)

مشروع التعلم التعاوني لتعاونية العمل الإنمائي. (٢٠٠١). مشروع الاستماع: تقرير الزيارة الميدانية. اسيا. اندونيسيا. تشرين الثاني ٢٠٠٥. كامبريدج. (www.odainc.com / ١-١٥-١-٢٠٠٩)



# فرض الضرائب أو المصادرة بعد عملية التوزيع

#### أ. مكافحة الفساد

قد تحدث عمليات الهجوم على السلع الإغاثية, ونهبها وسلبها أو سرقتها, بوجود تواطؤ من قبل السلطات, التي تمتلك النفوذ على عملية الإغاثة. وقد يعمل القادة الحليون, أو السلطات الحلية. أو الميليشيا, أو القوات العسكرية, على إرغام المستفيدين على بيع المواد الإغاثية, أو تقديمها إليهم. وقد يعاد توزيع البضائع وفقاً للتقاليد الحلية, أو قد تعمل النخب أو السلطات الحلية على «فرض الضرائب» على نسبة مئوية معينة من البضائع الإغاثية, بمجرد أن يتم استلامها من قبل المستفيدين، وقد تكون النساء والأقليات, على وجه التحديد, من أكثر الفئات المجتمعية عرضة للخطر والضعف.

# ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، أو الافتقار إلى السلع الإغاثية بعد التوزيع
  - وجود البضائع الإغاثية في حوزة الميليشيات أو النخب الحلية
  - تقارير عن شائعات محلية تتعلق بوجود الفساد في مرحلة ما بعد التوزيع

#### ج. التدابير الوقائية

### · معرفة ما يحتمل حدوثه بعد التوزيع

تشاور مع المستفيدين لتقييم النمط المحتمل للأحداث التي قد تظهر بعد إتمام عملية التوزيع. وما يترتب على ذلك من مخاطر الفساد. إعقد الاجتماعات. فضلاً عن إجراء المقابلات الخاصة، وتأكد من إشراك النساء والأقليات. إفهم أنماط ما بعد التوزيع. وإذا اقتضت الضرورة. أدخل التعديلات اللازمة على كيفية تقديم المساعدات. بحيث تضمن وصولها إلى الأشخاص الأكثر احتياجاً. وتجنب تعرض المستفيدين للخطر والضعف. أنظر في المجتمعات المضيفة، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على على توزيع المؤن الغذائية في مخيم. لكن المجتمع الحلي لا يمتلك سوى القليل. فهذا قد يعمل على تشجيع عملية المصادرة ما بعد التوزيع.

#### إشراك المستفيدين في تصميم عملية التوزيع

إعمل مع الجنمع الحلي لتضمن أنه يجري تصميم عملية التوزيع بما يمكن المستفيدين المستهدفين من خقيق الاستفادة من المساعدات التي يتلقونها. تأكد من كون صوت الأقليات مسموعاً, ومن أن المجتمع يدلي بمدخلاته حول كيفية توزيع البضائع بطريقة لا جعل من المستفيدين أهدافاً, أو تزيد من عرضتهم للخطر والضعف.

#### · العمل مع القادة الحليين لضمان كون عملية التوزيع منصفة وخالية من الفساد

ققق من سمعة نزاهة لجان الإغاثة, والقادة الحليين أو المتطوعين. تأكد من كون أية عملية لإعادة توزيع المساعدات من قبل المستفيدين, أو من قبل قادتهم, لتشمل أشخاص آخرين من الحتاجين. دون أن يكونوا من المستهدفين. تتوافق مع المفاهيم الحلية للضعف والعرضة للخطر. وفر المعلومات المتعلقة باستحاقاقات المجتمع ككل, فضلاً عن استحاقاقات الأفراد, على نحو يتسم بالشفافية. بحيث يكون بمقدور الأشخاص التحقق مما إذا كان قد تم قويل المعونات, وإخضاع قادتهم للمساءلة.

# منح المستفيدين وسائل الإبلاغ في حال تم الاستيلاء على سلع الإغاثة التي تخصهم اعمل على انشاء آلية سرية للشكاوي يحيث يتمكن الأشخاص من خلالها من الإبلاغ عن حدوث

إعمل على إنشاء آلية سرية للشكاوى. بحيث يتمكن الأشخاص من خلالها من الإبلاغ عن حدوث عمليات إعادة التوزيع التي تتم بطريقة فاسدة (لتحقيق الربح الشخصي. بدلاً من العدالة الاجتماعية). تأكد من أن الأشخاص يشعرون بالراحة بالإبلاغ عن عمليات إعادة التوزيع الفاسدة. على سبيل المثال. عن طريق إجراء المقابلات الفردية.

• التحقق من حدوث المصادرة ما بعد مرحلة التوزيع، خلال عملية الرقابة والتقييم إحرص على إدراج ضوابط التوزيع في جميع تقارير الرقابة والتقييم، واستفسر، على وجه التحديد، ما إن حدثت أية عمليات مصادرة خلال مرحلة ما بعد التوزيع، وفي حال حدوث ذلك، تأكد من كونها قد تمت لإثراء القادة؟ تحقق من النتائج التي توصلت إليها من خلال إجراء المزيد من المقابلات مع عينة من السكان المستهدفين، واعمل على تعديل عملية توزيع المعونات، وفقاً لذلك. إحرص على تدوير الطواقم العاملة على تنفيذ المراقبة والتقييم ما بين المواقع المختلفة، للحيلولة دون حدوث التستر أو التواطؤ مع الموظفين.

# سوف ختاج إلى

- الوقت والموارد البشرية في مرحلة تخطيط البرنامج. لتطوير فهم دقيق لما يحتمل أن يحدث للبضائع بعد التوزيع.
  - الوقت والموراد البشرية، لإجراء عملية الرقابة والتقييم ما بعد مرحلة التوزيع.
- فهم كيفية تأثير نوع المساعدة التي يتم تقديمها على مخاطر الفساد. وعلى عرضة متلقي
   المعونات للخطر. على سبيل المثال. من خلال قيمتها وقابليتها للتسويق.

#### التحديات

التفريق الصعب ما بين التقاسم المشروع للبضائع الإغاثية، والأسر المعوزة إنما غير المستهدفة. وبين التحويل الفاسد أو القسرى للمعونات.

# المراجع

الجُلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الغذاء والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم».أوسلو: الفصل ١٣. ص ص ٣٨٨-٤١٦. (www.nrc.no ، ١٦-١١-٩٠)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشوؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). المراقبة ما بعد التوزيع. (cchaonline.un.org)، ١٥-١٥-١١-١

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٨). بعثة التقييم المشتركة: المبادئ التوجيهية. ط ٢. جنيف: روما. (www.unhcr.org ، ١٥-١١-٢٠٩)

برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠١). كتاب العمليات الميدانية في حالات الطوارئ. روما. (١٠٠٩- ٢٠٠٩).

ماكسويل. دانييل: بيرنز. جون. (۲۰۰۸). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة جنوب السودان. ميدفورد: مركز فينشتاين الدولي. (ywikis.uit.tufts.edu) ، ۲۰۰۹-۱۱-۲۵



# التقارير الزائفة، أو المبالغة أو غير المكتملة

### أ. مكافحة الفساد

تعتبر عملية الرقابة والتقييم الشاملة، عملية حاسمة، من حيث التقليل من مخاطر الفساد، والحدّ منها، إلا أنها يمكن أن تكون عرضة للفساد بحد ذاتها. فقد يتم تزوير التقارير، لمنع المكتب الرئيسي، أو الجهات المانحة من إدراك سوء استخدام المعونات الجاري. وقد تعاني عملية المراقبة والتقييم من التحيز الإيجابي، أو التقارير المبالغة، من قبل مدراء المشروع، الذين يرغبون في تعزيز حياتهم المهنية، أو اجتذاب المزيد من الموارد. كما قد يتلاعب القادة في المجتمع بالتقييمات، من أجل استقطاب قدر أكبر من المعونات (على سبيل المثال، يعملون على نحو مقصود على خلق الفئات المشردة، أو الإبقاء على وجود حاجة ظاهرة لدى بعض الجموعات). وقد يعمل الموظفون، من يكتّون الضغينة للمشرفين. على تضليل فرق المراقبة والتقييم، وقد تفتقر الطواقم العاملة على المراقبة والتقييم الداخلي إلى الاستقلالية، أو قد تظهر التحيز. وإذا كانت مسؤولية مراقبة المشروع موكلة إلى الموظفين القائمين على تنفيذه، فلن يكون من المحتمل ظهور الفساد في نظام المراقبة والتقييم.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلى

- التقارير عير المتسقة. على نحو غير مبرر. أو تلك التي تشير دائماً إلى حقيق المعايير أو الأهداف. أو خاه:ها
  - التقارير. التي تكون. لسبب غير مفهوم. أكثر إيجابية من التقارير السابقة لنفس الموقع
    - إفراط المجتمعات المحلية في امتداح المشروعات والبرامج التي تنفذها وكالتك
      - عدم وجود توافق ما بين التقارير السردية والتقارير المالية
      - أن يتم مراقبة و/أو تقييم نفس العينة من المواقع دائماً

#### ج. التدابير الوقائية

#### • تدوير طاقم المراقبة

إحرص على الفصل بين الموظفين العاملين على تنفيذ عملية المراقبة الداخلية. وأولئك العاملين على تنفيذ البرنامج. إعمل على تدوير جميع الموظفين العاملين في مجال المراقبة. بحيث تضمن عدم قيامهم بتطوير مصالح أو صلات شخصية مع موظفي البرنامج الحليين أو المجتمعات الحلية. وينبغي أن تجري مناقشة جميع تقارير المراقبة من قبل الفريق الإدراي لدى المكتب القطري. تأكد من قيام المدراء بالتحقق من تقارير المراقبة خلال الزيارات الميدانية للموقع، واعمل على تكثيف المراقبة في المواقع التي ترد بشأنها تقارير تثير الريبة والشك.

#### • إشراك طائفة متنوعة من أصحاب المصلحة في عملية المراقبة والتقييم

إحرص على إشراك أصحاب المصلحة في عملية تصميم المراقبة والتقييم، ونفذ عمليات المراقبة والتقييم، ونفذ عمليات المراقبة والتقييم بإشراك جميع الفئات المجتمعية (ولا سيما النساء والأقليات)، والمسؤولين المحلين، ومنظمات المجتمع المدني الحلية التي تخضع لعمليات دقيقة من الفحص والتحري، إلى جانب إشراك مجموعة واسعة من الطاقم الميداني، وعلى جميع المستويات. تأكد من أن المستفيدين يدركون استحقاقاتهم، وما يجب أن تكون عليه عمليات الاستهداف، والتسجيل والتوزيع، بحيث يمكنهم ذلك من مراقبة ما إذا قد تم استلام الخصصات المناسبة من قبل الأشخاص المناسبين. في الوقت المناسب وبطريقة سهلة. وفر الوسائل السرية لكل من المستفيدين والموظفين، ليتمكنوا من الإبلاغ عن النتائج التي يتوصلون إليها. إحرص على وجود عدد وفير من الإباث اللواتي تنفذن عملية المراقبة (حيث أن بعض النساء المستفيدات ستشعرن بقدر أكبر من الأربحية للتحدث إلى النساء بدلاً من الرجال). شجع على التواصل والتنسيق ما بين فرق التمويل وفرق البرنامج (على سبيل المثال. تقديم تقارير المراقبة والتقييم إلى المدققين. لمساعدتهم في إجراء عمليات التدقيق فيما يتجاوز التحقق من الوثائق).

 نشر التقارير على نطاق واسع، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء الاعتراض في حال كانت تلك التقارير غير دقيقة

إحرص على اتخاذ القرار حيال تحديد أفضل السبل إلى نشر نتائج التقييم على نحو يتسم بالشفافية (إلى الموظفِين، والمستفيدين، والجهات المانحة والوكالات الأخرى)، خلال مرحلة تصميم البرنامج. قدم ملخصا دقيقا لأبرز الاستنتاجات والتوصيات، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة من إثارة أية اعتراضات لديهم. في حال لم تكن التقارير دقيقة. إحرص على توفير ملخصات التقرير باللغات الحلية، بحيث يتمكن المستفيدون من إبداء ملاحظاتهم حيال دقتها. وبحيث يكون من المكن حل أية خلافات قبل أن يجري وضع اللمسات الأخيرة على التقرير.

#### · التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دائم

وفر الوقت والميزانية لإجراء عملية التحقق من نتائج المراقبة والتقييم. استخدم مصادر المعلومات المتعددة، والأدوات الختلفة لجمع البيانات، وأيضاً المهارات المتنوعة التي توجد ضمن الفريق. احترس من أية خَيزات محتملة؛ تأكد من أنه لا يتم إخفاء مشاريع أو مواقع معينة عن المراقبين. ومن إشراك جماعات الأقلية في عملية جمع البيانات. خَقق من المعلومات مع الوكالات الأخرى. العاملة في نفس

#### متابعة التقارير التى تثير الريبة والشك

إحرص على متابعة التقارير التي تشك في أنها متحيزة أو مبالغة. خَفَق مما إذا كانت تلك التقارير نموذجية بالنسبة لنوع البرنامج. والطاقم المسؤول أو سياق الحالة الطارئة. قم بإجراء زيارات ميدانية مفاجئة للمواقع. للتحقق من النتائج التي خلص إليها التقرير. وتأكد من أن الإدارة تعمل بناءا على نتائج عملية المراقبة والتقييم.

#### سوف ختاج إلى

- النماذج البسيطة التي يتم استخدامها في عملية المراقبة. والتي تحدد العوامل الرئيسية التي لا بد
  - مجموعة من معايير التقييم الأساسية للبرامج، والتي يجب أن يتم تقييمها في جميع عمليات
    - التأكد من أن طاقم العمل الميداني يعي أهمية إجراء عمليات التقييم، ويظهر التعاون الكامل.
  - آليات تلقي الملاحظات والتعليقات، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء ملاحظاتهم على تقارير المراقبة والتقييم.
- القدر الكافي من الموارد من أجل متابعة التقارير التي تثير الشك والريبة (وأيضاً. للتحقق من التقارير
  - المؤشرات الموضوعية. والتي تكون قابلة للتحقق، والتي يتم استخدامها لقياس مدى نجاح المشروع. على سبيل المثال، جداول تتبع المؤشر.

#### التحديات

- الموظفون أو أصحاب المصلحة ذوو المصالح الخاصة من يعملون على تضليل المعلومات المقدمة إلى المراقبين والمقيمين.
- إبداء المقاومة من جانب الإدارة أو الجهات المانحة لتخصيص القدر الكافي من الموارد اللازمة لإجراء عملية المراقبة والتقييم.
- الميل إلى ركن تقارير المراقبة والتقييم دون الاطلاع عليها: تأكد من أنه يجري قراءتها والعمل بناءً
- التحديات المتعلقة بتناوب الطاقم: التناقض، وفقدان المعرفة المؤسسية، والطاقم الجديد الذي يكون من الأسهل التلاعب به.

بروفينشون كونسورتيوم. (ب.ت). ما تعريف الرقابة والتقييم؟. أي ار اف سـى. (www.proventionconsortium.org ١١-٢٥ ـ ٢٠٠٩)

بوصلة الجودة. (٢٠٠٧). المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية. (www.oneworldtrust.org)، ١٥-١١-١٥-

(قرير كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). الرقابة والتقييم في « مشاركة السكان المتضررين في الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٦٠ ص ١٩٣-٢٠٩. الفصل ٧. ص ٢١١-٢١٧. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.ainap.org). ٢٤-١١-١٤-٠٠)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٦: التحسن المستمر. في «دليل المعايير لشركة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». اوكسفورد. (٢٠٠٨). ١٦-١١ -١٩٠٩)

فتزجيبون. عطا لله. (۲۰۰۸). كيفية تقييم ومراقبة عمليات الطوارئ. الإغاثة الإسلامية- الدليل أبار ۲۰۰۷, بيرمنجام: الإغاثة الإسلامية حول العالم. (www.islamic-relief.com , ۱۵-۱۱-۱۹)

منظمة اكشن ايد سيريلانكا. (ب،ت). أراء الجتمع. كولومبو (وثيقة غير منشورة)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). الرقابة والتقييم. (www.allindiary.org, ١٥-١١-١٥)



# عدم الإبلاغ عن الفساد

### أ. مكافحة الفساد

يمكن أن تتم رشوة موظفي الرقابة والتقييم. أو قد تعرض عليهم الرشاوى للتغاضي عن أي فساد يكشفون عنه. أو قد توجد لديهم خيزات شخصية (على سبيل المثال. عرقية) أو تضارب مصالح. يحول دون قيامهم بالإبلاغ عن الفساد. كما قد يعمل الموظفون الفاسدون على إخفاء المشروع (أو أجزاء من المشروع) عن المراقبين أو المقيمين. بهدف إخفاء الدليل الذي يثبت قيامهم بالتصرفات الخاطئة. وقد يتعرض موظفو المراقبة والتقييم للترهيب، أو التهديد، من قبل مرتكبي الممارسات الفاسدة. للتغاضي عن الفساد.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- التقارير التي تكون «جيدة إلى حد يصعب تصديق صحتها»: التقارير التي تخلو من المشاكل دائماً.
   ولا تأتي قط على ذكر أية مشاكل تتم مواجهتها أثناء التنفيذ.
- التأخير في اتخاذ الإجراءات, أو عدم اتخاذ أي إجراء من قبل المدراء المسؤولين, إزاء القضايا التي تتم إثارتها في تقارير المراقبة والتقييم.

#### ج. التدابير الوقائية

#### استثمار الموارد الكافية في المراقبة الميدانية

تأكد من أن المراقبين والمقيمين يمكنهم قضاء الوقت الكافي في مواقع البرنامج. للكشف عن أية مارسات فاسدة محتملة. ولا بد أن يعمل المدراء على قراءة جميع تقارير المراقبة والتقييم. ومناقشتها مع إدارة المكتب القطري. كما لا بد من التحقق من التقارير التي يبدو أنها تتستر على الفساد المحتمل. عن طريق المتابعة من خلال الزيارات الميدانية. إن إجراء المراقبة الإدراية عن كثب للأنشطة الميدانية تعتبر أمراً أساسياً: ينبغي أن يقوم المدراء باختيار البرامج وزيارتها بأنفسهم.

#### • تقييم جودة التقييم (التقييم الأعلى)

استخدم اثنين من المقيّمين. اللذين يعملان بشكل مستقل. وباستخدام نموذج أو قائمة التحقق. لتقييم نوعية التقييمات. وما إذا كانت تستوفي معايير التقييم الخاصة بك. أدرج عمليات التقييم المتعلقة بعملية اختيار المقيّمين. والشروط المرجعبة، وأساليب التقييم، وتمحيص التدخل وجودة التقرير. إبحث بشكل معمق في التقارير المشبوهة، واعمل على تشديد عملية إعداد تقارير المراقبة والتقييم وفقاً لذلك.

#### • ضمان المشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية المراقبة والتقييم

تعمل عمليات المراقبة والتقييم التشاركية على تعزيز التزام الجتمع الحلي نحو البرنامج. مما يجعل من جنب إعداد التقارير الصادقة أمراً أكثر صعوبة. ولا بد أن يتم ذلك في جميع مراحل المراقبة والتقييم: التخطيط والتصميم، وجمع البيانات وخليلها، وخديد النتائج والتوصيات، ونشر النتائج. تأكد من كون تقارير المراقبة والتقييم تعكس وجهات نظر النساء، والرجال والأطفال، من جميع الفئات التي تتلقى المعونات، ومن كون الجميع قادراً على التحدث علناً، في حال لم تكن التقارير تعكس الواقع. وقر آليات الشكاوى التي يتم تلقيها في تقارير المراقبة والتقييم (دون المساس بالسرية).

#### توفير آلية آمنة للتبليغ عن الفساد

إحرص على توفير آلية آمنة. ويسهل الوصول إليها. ليتم استخدامها من قبل طاقم المراقبة والتقييم. لتنبيه إدارة الوكالة في حال تعرض للترهيب بهدف التغاضي عن الفساد. أو للموظفين الآخرين. ليعملوا على استخدامها في حال شعروا أنه لم يتم الإبلاغ عن الفساد.

#### · مراقبة وتقييم نظم مكافحة الفساد الخاصة بالبرنامج

إحرص على تقديم موجز إلى المراقبين والمقيّمين الميدانيين في قضايا الفساد، ودربهم على التحقيق في مخاطر الفساد، على وجه التحديد، وعلى حوادث الفساد، والتدابير الوقائية. أوضح أن هذا يتوافق مع القيم الأساسية للوكالة، وأنه يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة لمهمتك. ولا بد أن تعمل فرق المراقبة والتقييم على التحقق ما إذا كان يجري التحقق من أنظمة مكافحة الفساد بشكل منتظم، وعلى تشجيع الشفافية في جميع الأوقات، على سبيل المثال، في حال اضطر الطاقم إلى دفع الرشوة عند حواجز الطرق ليتمكن من تمرير الإمدادات الغذائية الأساسية والأدوية، فلا بد له من الإبلاغ عن هذه الحادثة.

# سوف ختاج إلى

- الاستثمار على نحو كاف في المراقبة والتقييم (التي تعتبر حاسمة بالنسبة لجودة البرنامج. ولمنع الفساد). لا بد من توافر الموارد الكافية، والقدرات التي يمتلكها الموظفون.
- النماذج المستخدمة من أجل إعداد تقارير المراقبة والتقييم، والتي تتسم بسهولة استخدامها
   ووضوحها. إحرص على تقييم مدى فعالية نظام إعداد التقارير الذي تمتلكه. على فترات مناسبة.

#### التحديات

- تردد المراقبين في الإبلاغ عن الزملاء.
- الحاجة المستمرة إلى البحث عن التحيز والتخلص منه، أينما ظهر لدى المراقبين والمقيمين. على سبيل المثال، اختيار فريق متوازن.

# المراجع

بوصلة الجودة. (٢٠٠٧). المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية. (١٠٠٩). المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية.

تعاونية العمل الإنمائي. (٢٠٠٨). ورقة إصدار مشروع الاستماع: «بماذا يهم وجودنا هنا». كامبريدج: درجة اللجستير. (www.cdainc.com . ١-١٥-١١-١٥)

ديفيس. ريك؛ دارت, جيس. (٢٠٠٩). تقنية التغيير الأكثر أهمية: دليل الاستخدام. (١٠٠٨-١١-٢٥).

شبكة التعلم النشط للمساءلة والاداء. (٢٠٠٥). خَديد جودة التقييمات الإنسانية: الجودة الأولية لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء ١٠٠٥ ( الجلد ٥٠٣٣/١). (www.alnap.org) -١١-١٥)

فريق عمل منظمة الرؤيا العالمية لوارد التنمية. (٢٠٠٩). التعلم عن طريق التقييم مع المساءلة والتخطيط: توجه منظمة الرؤيا العالمية للتصميم والرقابة والتقييم. (www.worldvision.org.uk)



# المعونات الغذائية

#### أ. مكافحة الفساد

إن الكميات الكبيرة، والقيم الباهظة المنطوية على المعونات الغذائية الطارئة، جعل منها ذات عرضة كبيرة للفساد؛ يصعب الجزم بأن عمليات خويل المعونات الغذائية هي فاسدة حين تكون كميات الأغذية كبيرة جداً. وقد يعمل الموظفون أو الشركاء، في المراحل الختلفة لسلسلة الامدادات، على خويل الأغذية، بهدف بيعها، أو للاستخدام الشخصي. وقد يعمل الموردون الفاسدون على تزويد الأغذية ذات النوعية الرديئة، أو المغشوشة، أو قد يزودون الأغذية بكميات أقل، تختلف عما هو متعاقد عليه. كما يمكن أن يتم تزوير وثائق الجرد. وتهريب الأغذية من المستودعات، أو تسريبها خلال عمليتي إعادة التعبئة أو النقل، وقد تعمل الميليشيات الحلية، أو المسؤولون الحكوميون على خويل الأغذية. إذ يتم خويل الأغذية خلال عمليتي إذ يتم ذلك إما بشكل قسري، أو بتواطؤ أفراد الطاقم. كما قد يتم خويل الأغذية خلال عمليتي الاستهداف أو التسجيل، من خلال المبالغة في أعداد السكان، أو عن طريق ابتزاز الأموال. والخدمات، أو الجنس. وقد يلجأ الموزعون إلى تقليل حجم الاستحقاقات، والاحتفاظ بجزء من الأغذية، ليتم بيعها في وقت لاحق، أو تقديم حصص تتجاوز حجم الحصص المحددة. ومن ثم جمع نصيبهم، أو إظهار التحيز بحاف معينين من متلقي هذه المعونات. وقد يلجأ المجتمع الحلي أو القادة الحليون إلى «طلب» الحصول على الكميات الفائضة، ليتم بيعها من قبلهم. وقد تطالب النخب الحلية بالحصول على المسجة معينة من المؤن (ولا سيما، من النساء والأقليات).

# ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الرزم التي تبدو عليها علَّامِات تشير إلى أنه قدتم العبث بها (على سبيل المثال، ثقوب، وتمزيق)
- حاويات التوزيع الجهزة يدوياً. والتي يتم جعلها ذات أحجام أكبر أو أصغر مما يجب أن تكون عليه
  - وجود كميات كبيرة من أغذية الإغاثة تعرض للبيع في الأسواق أو المتاجر المحلية
    - سجلات التوزيع التي تم تبديلها، أو ربما جرت إعادة كتابتها
    - استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، بعد عملية التوزيع
      - وجود المواد الغذائية الإغاثية في حوزة الميليشيات أو النخب الحلية

#### ج. التدابير الوقائية

ً امتلاك سياسات توريد صارمة، يتم تطبيقها من قبل طاقم مختص

إحرص على اتباع عمليات صارمة من إجراءات التحقق من التأهل. وإجراءات العطاءات. عند اختيار الموردين؛ راقب عملية تنفيذ العقود. لتضمن عدم كون الطلبيات دون الحجم المطلوب أو كونها مغشوشة. إحرص على وجود اتفاقات ما قبل التوريد. الأمر الذي يقلل من الحاجة إلى ملء المستوعات بالأغذية لتكون على أهبة الاستعداد لمواجهة الحالة الطارئة.

#### • ضمان التخزين والنقل الآمن للمواد الغذائية

إعمل على تقييم التأثيرات الاجتماعية, والسياسية والاقتصادية, للتنبؤ بحالات خويل المعونات المحتملة. إحرص على استلام شحنات الأغذية في مستودعات آمنة. استخدم الإجراءات الرسمية لوصول الأغذية وتسليمها (عمليات الفحص المادي والبصري, للتأكد من الوزن, والحجم, والأعداد, إلى جانب التدقيق في الوثائق الخاصة بذلك). إجعل الموظفين والمتطوعين الحليين الذين يتعاملون مع الأغذية يوقعون على مدونة قواعد السلوك. ضع الملصقات على الرزم للإشارة بأنها متبرعة, ومجانية, ونفذ عمليات جرد منتظمة, واشهد على أية خسائر أو أي تلف في المواد الغذائية. إلجأ فقط إلى استخدام عمال النقل الموثوقين (مسؤولون تعاقدياً عن الشحنة الخاصة بهم).

• إجراء عملية تقييم الاحتياجات والاستهداف بناءاً على المشاركة الجمعية أشرك الجتمع المحتياجات. أشرك الجتمع (بما في ذلك النساء والأقليات) في العمليات الشاملة من تقييم الاحتياجات. والاستهداف والتسجيل. تأكد من وصولك إلى المستفيدين المقصودين فقط، ومن قيامك بنشر المعلومات على نحو يتسم بالشفافية. نسق مع الوكالات الأخرى لتجنب الإزدواجية في العمل (أو الثغرات). خقق من وثائق التسجيل عند التوزيع.

#### · تصميم ومراقبة التوزيع بعناية، وبالتعاون مع متلقي المعونات

حدد مواقع التوزيع الأمنة. والتي يسهل الوصول إليها من قبل متلقي المعونات. إحرص على وجود اتفاقيات موقعة مع الموظفين والشركاء. تنص على أنه لا يجوز خويل الأغذية أو بيعها. شجع على استخدام آلية الشكاوى الخاصة بك في حال لم يتم الحصول على الاستحقاقات: حقق في جميع البضائع المفقودة. تشاور مع المجتمع الحلي حول الأحداث المحتملة ما بعد التوزيع: صمم عملية توزيع الأغذية وفقاً لذلك.

#### • استخدام الحاويات الموحدة لقياس الحصص الغذائية

إحرص على توفير حاويات القياس الموحدة، ودرب الأشخاص على كيفية استخدامها بالشكل السليم. جنب الحاويات المرنة، التي يكون من المكن ضغطها للتقليل من حجم الحصص. وجّه ضربات على شكل شقوق أفقية عند خط الامتلاء، لتجنب الإقراط في التعبأة. وفي حال كانت أحجام الحصص تتغير بشكل متكرر، إلجأ إلى استخدام الموازين، أو أعد تعبئة الحصص.

#### مراقبة وتقييم سلسلة الامدادات الخاصة بك بأكملها، وبشكل منتظم

أدرج عمليات التحقق من الخزون، والنقل، والتوزيع، في جميع تقارير المراقبة والتقييم. قم بإجراء زيارات مفاجئة إلى المواقع خلال النقل والتوزيع، وافحص إيصالات استلام الحصص، أو قوائم الحضور. وخقق مع متلقي المعونات من كون الحصص التي تلقوها تتطابق مع استحقاقاتهم. نفذ عمليات التحقق من «السلة الغذائية»، وتأكد من كون الحاويات فارغة تماماً، بعد الانتهاء من عملية التوزيع.

# سوف ختاج إلى

- تخزین شامل وآمن، وشبکات آمنة للتوزیع.
- تدريب خاص للموظفين حول توزيع المعونات الغذائية، ودليل العمليات الغذائية.
- نظام تتبع فعال للسلع الأساسية (على سبيل المثال, برامج الخدمات اللوجستية الإنسانية).
- الطواقم والموارد اللازمة لإجراء عمليات منتظمة من المراقبة والتقييم في المواقع (بما يشمل مرحلة ما بعد التوزيع)
  - الفصل في الواجبات بين الطواقم العاملة فى التسجيل، والتوزيع والمراقبة
    - فهم كامل للسياق الحلي وموازين القوى.

#### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن الخالفات، خوفاً من تعرضهم للانتقام.
- مواجهة الصعوبات في الوصول إلى المواقع النائية أو غير الآمنة لإجراء عملية المراقبة والتقييم.
  - إجراء التمييز الصعب بين التقاسم المشروع للأغذية الذي يتم ما بعد عملية التوزيع. ما بين المعوزين, إنما من غير المستهدفين من الأسر, وبين عمليات التحويل الفاسدة أو القسرية.
    - المواد الغذائية المتبرعة وغير الملائمة. ما يخلق الرغبة في بيعها.

#### الماجع

الجُلسُ النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الغذاء والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ١٣. ص ٨٨-١١.١٤. (www.nrc.no, ١٠-١١-٢٠٩)

المشروع العالمي. (٢٠٠٤). الحد الادنى من المعايير في الامن الغذائي والتغذية والمساعدات الغذائية. في « الميثاق الإنساني والحد الأدنى من المعايير في الاستجابة الإنسانية». الفصل ٣. ص ص ١٠٣-٢٠٠. جنيف. (www.sphereproject.org ) ١٠٦-١٠١)

المفوضية العليا للأم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). المساعدات الغذائية والتغذية. في « دليل حماية المشردين داخليا». ورقة عمل ١٨. ص ص ٣١٥-١٣١ه. (www.unhcr.org) ١٦٥-١١-١٩٠)

برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠١). المراقبة وتقديم التقارير. في « الموارد المالية للعمليات الميدانية في حالات الطوارئ». روما: الفصل ٥. ص ص ١٢٨-١٢٨. (١٣٨-١٠١) . المراقبة وتقديم النقارير. ١٢٨-١٢١)

تايلور. انا, وآخرون. (٢٠٠٤). استهداف المساعدات الغذائية في حالات الطوارئ. اوكسنفورد: شبكة التغذية في حالات الطوارئ. سلسلة إضافات خاصة. العدد ١. (www.ennonline.net ، ٢٠٠٩-١١-٩٠٠)

جاسبرز. سوزان: ماكسويل. دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي. برنامج الأغذية العالمي. (wikis.uit.tufts.edu) - ١١-٢٤)

زخرمان. نونا. (٢٠٠٩). من الصعب الهرب من الشيء المرتبط بالبقاء: الاستغلال الجنسي وتوزيع الغذاء في بروندي. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٣٥. شبكة الممارسات الإنسانية. (٢٠٠٩-١١١-١١) (٢٠٠٩-١١)

ماكسويل. دانييل. واخرون. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ العقدة: دراسة حالة جنوب السودان. مركز فينشتاين الدولي. برنامج الأغذية العالى. (٢٠٤٨). (١٠٠٤) ( ١٠٠٩-١١-١٠)

ماكستويل. دانييل. واخرون. (۲۰۰۸). التدخلات في الامن الغذائي في حالات الطوارئ. لندن: عرض الممارسات الجيدة. العدد ۱۰. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org)



# الهدايا العينية

### أ. مكافحة الفساد

على الرغم من أن الهدايا العينية (GIK) - البضائع المتبرع بها لاستخدامها في عمليات الإغاثة (والتي تكون في الغالب مواد غير غذائية) - تواجه العديد من مخاطر الفساِد. كتلك التي تواجهها المواد التي يتم شراؤها. عند التخزين، والنقل والتوزيع، إلا أنها تنطوي أيضا على بعض المشاكل الخاصة. فالوكالات التي تتلقى الهدايا العينية المتبرعة. تِمتلك سيطرة أقل على كميات المنتج وجودته. مما يجعل من تتبع البضائع التي يتم استلامها أمرا أكثر صعوبة. ويسهم في خلق مخاطر الفساد. وقد يعمل الموظفون أو الشركاء على حّويل الهدايا العينية، بهدف الاستخدام الشخصي أو البيع. إن واقع كون الوكالة غير ملزمة بالدفع مقابل تلك المواد، قد تبدو بمثابة دعوة بالنسبة لبعض الموظفين أو الشركاء. للحصول على حصص منها. وقد تكون مواد الهدايا العينية غير ملائمة ثقافيا أو اقتصادياً، بالنسبة للحالة الطارئة المعينة، الأمر الذي يفضي إلى إساءة استخدامها أو بيعها. وقد يتم مقايضة المنتجات، أو المتاجرة بها أو بيعها. من قبل الموظفين أو الشركاء أو المستفيدين. وقد يلجأ الموظفون إلى فرض رسوم على الشركاء أو المستفيدين، على نحو غير ملائم، مقابل حصولهم على المنتجات التي تتضمنها الهدايا العينية؛ تقوم بعض البلدان بتقديم حوافز ضريبية إلى الجهات المانحة التي تقدم الهدايا العينية، كمقابل لتبرعاتهم. بشرط أن تعمل المنظمة المستلمة على توزيع المنتجات مجانا؛ قد يتم فرض رسوم توصيل رمزية على المنظمات الشريكة، إنما يمكن أن تغطي تلك الرسوم فقط تكاليف التوزيع، ولا ينبغي أن تعكس قيمة المنتج. وقد تتم المبالغة بمثل تلك الرسوم أو الحصول على جزء منها من قبل الموظفين.

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- وجود كميات كبيرة من المنتجات المتبرع بها تعرض للبيع في المتاجر أو الأسواق الحلية
  - أن يعيش الموظفون بما يتجاوز إمكانياتهم
  - نقل أو تخزين المنتجات دون تدوين ذلك في السجلات، أو دون وجود التدابير الأمنية
    - ظهور الموظفين في المستودعات في أوقات غير ملائمة
    - طلب الحصول على المزيد من المنتجات على نحو يبدو غير مناسب
      - و كميات كبيرة من منتوج واحد ترسل إلى مجتمع بعينه
      - سجلات التوزيع غير الكافية مقارنة مع سجلات الاستلام
    - فرض الرسوم على الشركاء الموزعين، بقيم تفوق تكاليف التوزيع

#### ج. التدابير الوقائية

- إعلام جميع الشركاء والموظفين، بشكل واضح، بسياستك المتعلقة بالهدايا العينية إحرص على امتلاك سياسة محددة ومتكوبة، ودليل إجرائي، فيما يتعلق بالهدايا العينية، وتأكد من تغطية هذه الوثائق في التوجيهات والتدريبات التي يتم تقديمها إلى الطاقم، أوضح أن القيام بتحويل المواد الإغاثية أو بيعها، لجرد أنه لم يكن على الوكالة شراؤها، لا يعني أن ذلك يعتبر أمراً مقبولاً. إشترك في معايير القطاع المتعلقة بالهدايا العينية، بما في ذلك الممارسات المالية السليمة التي يتم اتباعها لتسجيل الهدايا العينية في حسابات منظمتك، واحرص على وجود اتفاقيات موقعة مع الموظفين والشركاء تنص على أنه لا يجوز المقايضة بتلك المنتجات، أو الانجار بها أو بيعها.
- استخدام الطاقم المدرب فقط، للقيام بأعمال تخزين البضائع وتوزيعها تأكد من أنه يتم إدراة سلسلة الامدادات الخاصة بك من قبل الختصين المدربين في الشؤون اللوجيستية، ومن متلكون الخبرة في استلام البضائع، وإرسالها، وتتبعها وتخزينها، إعمل على تنفيذ عمليات جرد منتظمة للهدايا العينية التي يتم استلامها، وتأكد من استخدام عمال النقل الموثوقين فقط، والذين يجري اختيارهم من خلال اتباع عملية توريد دقيقة. تأكد من كون نقاط التوزيع مصممة من قبل طاقم خبير، لضمان الأمن، والتدفق المنظم للمستفيدين، والحماية الكافية لخزونات الهدايا العينية التي تنتظر التوزيع.

- التأكد من كون المستفيدين يدركون بأن المواد مجانية
- إشرح للمجتمع أنه سيتلقى تلك المواد دون مقابل. استخدم الملصقات, أو النشرات في مواقع التوزيع, للتأكيد على أنه لا يجوز المقايضة على تلك المنتجات. أو الاتجار بها أو بيعها. من قبل الموزعين. احتفظ بالسجلات الموقعة من قبل متلقي المعونات, والتي تورد تفاصيل تتعلق بالمواد المستلمة, وكمياتها.
- التأكد من كون البضائع التي تتضمنها الهدايا العينية هي مناسبة بالنسبة لسياقها تأكد من كون جميع المواد المتبرع بها هي ملائمة لسياق وموقع كل حالة من حالات الطوارئ المحددة. استنادا إلى عملية شاملة ودقيقة لتقييم الاحتياجات. إن بيع البضائع غير الملائمة، أو الانجار بها للحصول على أخرى أكثر فائدة. يعتبر أمراً مغرياً بالنسبة إلى الناس.
  - تأكد من إجراء عملية المراقبة والتقييم ومن وجود الإشراف الإداري على عمليات توزيع الهدايا العينية

يجب أن يطلب المدراء تقديم التقارير المنتظمة من مواقع التوزيع. للتأكد من أنه يتم تنفيذ عمليات التدقيق المنتظمة لسجلات التبرعات مقارنة مع سجلات التوزيع. كما لا بد لعمليات التدقيق من جاوز فحص الوثائق. لتشمل أيضاً معرفة ما تلقاه المستفيدون فعلياً. وما إذا كان ما تلقوه ذو فائدة بالنسبة إليهم. تأكد من قيامك بمراقبة وتقييم عملية توزيع الهدايا العينية. كما تفعل تماماً مع السلع التي يتم شراؤها من قبل وكالتك.

# سوف ختاج إلى

- سياسات مكتوبة ومفصلة، ودليل إجرائي حول الهدايا العينية.
  - التخزين الآمن، وشبكات التوزيع الآمنة.
  - الوقت والموارد. لإجراء عدد من عمليات الجرد والتحقق.
- نظام فعال لتتبع السلع (على سبيل المثال, برامج الخدمات اللوجستية الإنسانية). التي تعطي لحة عامة عن مجمل خط البضائع.
  - التدريب، في مجال البضائع التي تتضمنها الهدايا العينية. وتوزيعها.

#### التحديات

- حشد التمويل لتخزين الهدايا العينية، وتوزيعها.
- الصعوبات التي تتم مواجهتها في حفظ السجلات المتعلقة بالمنتجات المتبرعة: قد تكون السلع التي يتم تلقيها مختلفة من حيث النوع أو الكمية، عن تلك المتوقعة.
  - عدم كون المنتجات المتبرعة ملائمة تماماً لإطار الإغاثة الحدد، ما يخلق الرغبة في بيعها.

#### لمراجع

الإغاثة في حالات الطوارئ العالمية. (٢٠٠٨). أسئلة وأجوبة: حول منظمة الهدايا العينية. (٢٠٠٩) العالمية. (٢٠٠٩) ا

جمعية الإغاثة والتنمية الانجيلية. (١٩٩٩). جمعية الإغاثة والتنمية الانجيلية المشتركة بين الوكالات ومعايير منظمة الهدايا العينية. (٢٠٠١-١١٤) . www.aerdo.net)

> منظمة الهدايا العينية الدولية. (ب,ت). الإجراءات الأمنية لمنظمة الهدايا العينية الدولية لمراقبة المنتجات المتبرع بها. (www.giftsinkind.org - ١٠٦٤ - ٢٠٠٩)

منظمة الهدايا العينية الدولية. (ب,ت). الشروط والأحكام لاستلام المنتجات المتبرع بها من منظمة الهدايا العينية الدولية. (www.giftsinkind.org ) ١-١٤. و ٢٠٠١)

مؤسسة الرؤيا العالمية. (ب,ت). دليل الاستخدام لمنظمة الهدايا العينية. (وثيقة غير منشورة)







# قائمة المصطلحات

J

#### ا**بتزا**ز

عمل يتم من خلاله استخدام إمكانية الوصول إلى مركز قوة والحصول على المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف المطالبة والحصول على تعاون أو تعويض غير مستحقين نتيجة لتهديدات قسرية.

#### إتاوة

أي مبلغ من المال أو رسم أو عمولة أو ائتمان أو هدية أو مكافأة أو أي شيء ذو قيمة أو أي نوع من التعويض يتم تقديمه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى فرد أو إلى موظف عام بغية مكافأته أو الخصول بشكل غير لائق على معاملة تفضيلية, وغالباً ترتبط الأتاوة هنا بشكل من أشكال العقد. وهي عبارة عن مبلغ من المال يتم دفعه مقابل خدمة تم تقديمها. وهي دفعة سرية غير قانونية يمكن أن تسمى أيضاً نسبة أو حصة أو فائدة أو غيرها من الأسماء.

# احتيال

أي فعل ينطوي على خداع شخص آخر عن قصد من أجل الحصول على منفعة غير عادلة أو غير قانونية (مالية أو سياسية أو غيرها). وتعتبر الدول مثل هذا الفعل جريمة أو انتهاكاً للقانون المدنى.

#### اختلاس

عندما يقوم شخص يحتل مركزاً وظيفياً في مؤسسة أو منظمة أو شركة يتخصيص أو استخدام أو المتاجرة بأموال أو سلع تمّ ائتمانه عليها بهدف الغنى الشخصي أو لأي هدف آخر بطريقة غير شرعية وغير نزيهة.

### أخلاقيات العمل

تستند أخلاقيات العمل على القيم الجوهرية وهي مجموعة المعايير السلوكية في الحكومات والشركات والجتمعات التى تتخذ القرارات والخيارات وتقوم بالأعمال.

# إساءة جنسية واستغلال جنسي

يشير هذا المصطلح إلى التدخل أو التهديد الحقيقي ذات الطبيعة الجنسية سواء عن طريق استخدام العنف أو في ظروف غير متكافئة وقسرية. أمّا الاستغلال الجنسي يشير إلى إساءة فعلية أو محاولة لاستغلال موقف ضعيف أو استغلال السلطة الآثرة أو الثقة لأغراض جنسية. وتشمل لكنها لا تقتصر على الربح المادي أو الاجتماعي أو السياسي من الاستغلال الجنسي للآخر.

#### استحقاق

يشير هذا المصطلح إلى الضمان الي يملكه الفرد أو مجموعة الأشخاص للحصول على فوائد سواء تلك التي يحددها القانون أو الواردة في العقد.

#### استمالة

فعل يؤديه الفرد يقوم على السؤال أو الإكراه أو الأمر أو الإغراء من أجل دفع شخص آخر وحثه على ارتكاب جربمة الرشوة أو غيرها.

#### استهداف

استخدام إحصائيات السكان وتوزيعهم الجعرافي وأية معلومات أخرى مرتبطة بذلك بهدف اختيار الفئة المستهدفة المناسبة لبرنامج معين.

#### استهداف إداري (أنظر أيضاً استهداف)

الاستهداف الإداريّ عبارة عن آلية تنطوي على اختيار أقاليم أو مناطق أو مجتمعات محددة. أو اختيار عائلات أو أفراد. ويحدد الإداريون أو أفراد طاقم المشروع أهلية الأفراد أو الجماعات (بما في ذلك الأقاليم) على أساس تلبية تلك الأفراد أو الجماعات للمعايير المتفق عليها والتي تستند إلى مؤشر واحد أو أكثر (مثل المؤشر السكاني أو المؤشر الاجتماعي والاقتصادي) تمّ تعريفه مسبقاً لأغراض استهداف البرنامج قيد التنفيذ لمن هم في أشد الحاجة.

#### إشارات تحذير

«إشارة التحذير» تعبير يُستخدم للتحذير بوجود خطر أو مشكلة أو بحدوث خطأ ما.

#### إعادة إعمار

يشمل إعادة البناء الأنشطة التي يتم القيام بها لإعادة إنشاء مجتمع بعد فترة من التأهيل تلي حدوث الكارثة. وقد تتضمن الأنشطة بناء مساكن دائمة وإستعادة كافة الخدمات والاستئناف الكامل للوضع كما كان عليه قبل حدوث الكارثة.

#### إعادة تأهيل

العمليات والقرارات المتخذة بعد حدوث الكارثة بهدف إعادة الجتمع المنكوب إلى ظروف معيشته قبل حدوث الكارثة، وفي نفس الوقت تشجيع وتسيير التعديلات الضرورية للتأقلم مع التغيرات الناجّة عن الكارثة.

#### اغاثة

المساعدة و/أو التدخل أثناء وبعد حدوث الكارثة بهدف الحفاظ على الحياة ونوفير الاحتياجات الأساسية الضرورية للبقاء على قيد الحياة.

#### افشياء

تُوفير معلومات خاصة بموجب القانون أو بنية حسنة تتعلق بأنشطة الأفراد أو الموظفين العموميين أو الشركات الخاصة أو الشركات العامة أو المؤسسات غير الحكومية. ويمكن أن تتعلق المعلومات بموازنة أو حسابات الشركة العامة أو الأصول التي يمتلكها المرشح السياسي أو مصادر الدخل لدى الموظف العام أو التقارير المالية للشركة أو الاتهامات التي يوجهها الشخص الذي يقوم بالابلاغ عن الفساد.

#### امتثال

يشير هذا المصطلح إلى الإجراءات والنظم والدوائر ضمن الوكلات والشركات العامة التي تضمن أن جميع الأعمال القانونية والإجراءات التي تقوم بها والأعمال المالية تمتثل جميعها إلى السياسات العامة والإجراءات والقوانين والقواعد والعابير والأنظمة المعمول يها.

#### أمين المظالم

شخص أو مكتب يقوم بالتحقيق في الشكاوى والتوسط للوصول إلى تسويات عادلة لا سيما بين الأطراف المتضررة مثل المواطنين أو أفراد طاقم العمل أو بين المؤسسات. ويتأكد أمين المظالم من قدرة الأفراد على الوصول إلى منظومة شكاوى عادلة وشاملة.

#### انتعاش

القرارات والأنشطة المتخذة عقب حدوث كارثة بهدف استعادة أو خسين ظروف المعيشة للمجتمع المنكوب. وفي نفس الوقت تشجيع وتسيير التعديلات من أجل التقليل من مخاطر الكارثة. ويوفر الانتعاش (إعادة التأهيل وإعادة البناء) الفرصة لتطوير وتطبيق تدابير الحد من مخاطر الكوارث.

#### ب

#### بحث عن مصدر واحد

يصف هذا المصطلح عملية غير تنافسية للتوريد يتم القيام بها بعد استمالة مصدر واحد فقط والتفاوض معه. وهنا تكمن المشكلة الرئيسية للبحث عن مصدر واحد - لا يمكن للوكالة أن تتأكد من أنها حصلت على سعر عادل عند الحصول على عطاء واحد فقط.

#### \_ تأهد

القدرات والمعرفة التي تضعها الحكومات ومنظمات الإغاثة الإنسانية والجتمعات والأفراد خسباً لوقوع حوادث خطرة أو نشوء ظروف صعبة والتعامل معها بفعالية. وينطوي التأهب على القيام بأعمال ضمن سياق إدارة مخاطر الكوارث ويتوجب أن يستند إلى خليل صائب لخاطر الكوارث.

### تأهب لمواجهة حالات طارئة

يشمل جميع الأنشطة المتخذة تحسبا للأزمة بغية تسهيل وتعجيل التعامل مع الحالة الطارئة بفعالية. وهذا يتضمن لكن لا ينصر على التخطيط لمواجهة أي طارئ. والتمكين. وإنشاء وإدارة القدرات الاحتياطية. وتدريب طاقم العمل والشركاء على الاستجابة للحالات الطارئة.

#### تبليغ

إطلاق الإنذار من قبل الموظف أو المدير أو شخص خارجي في محاولة منه الكشف عن إهمال أو إساءة استخدام داخل أنشطة المؤسسة أو الجهة الحكومية أو الشركة (أو إحد شركائها) من شأنه أن يهدد المصلحة العامة ونزاهة المؤسسة وسمهتها.

#### نثلبث

يشير التثليث إلى استخدام أكثر من منهجين ضمن دراسة واحدة بهدف مضاعفة (مرتين أو ثلاث مرات) التحقق من النتائج. ومن خلال التحقق من المعلومات التي يتم جمعها بأساليب مختلفة وبواسطة مجموعات مختلفة وفي مجموعات سكانية مختلفة. يمكن التحقق من النتائج عبر الاطلاع على مجموعات البيانات كاملة مما يقلل من أثر التحيزات المحتملة التي قح توجد في دراسة واحدة.

#### زيادة القدرات

يتعلق زيادة القدرات ضمن السياق الإنساني بقدرة المؤسسة على توسيع نطاق الطلب المتزايد لحفظ الاستقرار وعلى قدرتها التخفيف من معاناة السكان.

# تدقيق (أنظر أيضاً تدقيق اجتماعي)

هو فحص داخلي وخارجي لحسابات المؤسسة وعملياتها ووظائفها وأدائها التي تهدف إلى الخروج بتقييم مستقل وذات مصداقية بشأن امتثال المؤسسة إلى القوانين والسياسات العامة ومعايير الحاسبة والأنظمة. والتدقيق هو نشاط لضمان الجودة مخصص لإضافة قيمة حقيقية على وخسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة. ويمكن القيام بالتدقيق الداخلي ويتم عادة من قبل وحدة خاصة تقوم بتقديم التقارير إلى الإدارة. أمّا التدقيق الخارجي فيتم إجراءه بواسطة مؤسسة مهنية مستقلة.

# تدقيق اجتماعي

عملية تسهل تقييم وإظهار فوائد وحدود البرنامج الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمؤسسة. والتدقيق الاجتماعي طريقة لقياس وتقديم التقارير بشأن مدى تطابق المؤسسة أو برنامجها للقيم والأهداف المعلنة. وهو في النهايةً طريقة لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة.

#### تضارب مصالح

موقف يضطر فيه الفرد سواء أكان يعمل لصالح الحكومة أو في شركة أو في مؤسسة غير حكومية الاختيار بين واجبات ومتطلبات عمله أو مصاحله الشخصية.

#### تقييم الاحتياجات

خليل يهدف إلى دراسة احتياجات مجموعة أو فئة معينة. تكون نتائجه مكتوبة وتبين التفاصيل المرتبطة بتلك الاحتياجات الأنشطة المطلوبة من أجل تلبية الاحتياجات لغرض تطوير البرنامج وتنفيذه.

#### تقييم المؤهلات

تقييم للقدرات والخبرات وغيرها كجزء من عملية الاختيار يتم استخدامها من أجل تخديد عدد مقدمي العطاءات عند الدعوة إلى تقديم العطاءات للتعاقد على العمل. وبذلك يتم التقليل من حجم العمل لمقدمي العطاءات الذين من غير المرجح أن يرسو عليهم العطاء وكذلك تقليل حجم العمل عند مراجعة العطاءات المقدمة والقيام بالاختيار النهائي لإرساء العطاء.

#### تقييم بأثر رجعى

يعني التقييم بأثر رجَّعي تقييم جودة البرنامج أو المؤسسة بعد فترة من إتمام أعمالها بهدف تأسيس أو خديد نقاط القوة والضعف لديها. كما يشير التقييم اللاحق إلى التحقق من مؤهلات أفراد طاقم العمل أو المتعهد ومن مصداقية وثائق التوريد أو المالية التي لم يتم وضعها مسبقاً نظراً للحاجة الملحة التي يتلطبها الوضع.

#### تلاعب بالعطاء

شكل خاص من أشكال التنسيق أو التواطؤ بين مقدمي العطاء والذي يمكن أن يؤثر سلباً على نتائج عملية البيع أو الشراء التي يتم من خلالها تسليم العطاءات.

#### تواطؤ

اتفاق سري بين عدد من الأفراد أو المنظمات أو الشركات أو الأطراف العاملة في القطاع العام أو الخاص للتآمر على ارتكاب أعمال بهدف الخداع أو الاحتيال.

منع الفساد في العمليات الإنسانية قائمة المصطلحات

#### نوريد

عملية متعددة الخطوات من الإجراءات العمول بها بهدف الحصول على سلع وخدمات يقوم بها الفرد أو الشركة أو المؤسسة - وتبدأ هذه العملية بتقييم الاحتياجات المبدئية وتنتهي بإبرام العقد وتسليم الخدمات أو السلع.

#### , ,

#### حاريد

الحارس عبارة عن منظومة اجتماعية تقرر أي من الموارد - السلع أو الخدمات أو الأشخاص أو المعلومات -يمكنها أن تدخل المنظومة. وفي المنظومة السياسية هنالك حراساً (أفراداً أو مؤسسات) تضبط الوصول إلى مراكز السلطة وتنظم تدفق المعلومات والتأثير السياسي.

#### حالة طارئة

موقف يسبب دماراً إنسانياً ومادياً واقتصادياً وبيئياً واسعاً. ويهدد حياة البشر و/أو مصادر رزقهم ويفوق قدرات الجتمعات و/أو الحكومات المتضررة على التعامل معه.

#### حدّ من مخاطر الكوارث

العملية المنهجة, التي يتم من خلالها وضع السياسات, والاستراتيجيات, والخطط, والممارسات, وتطبيقها, من أجل استباق وتقليل مواطن الضعف والثغرات, والخاطر, وآثار الكوارث, التي تتكشف في سائر أنحاء الجتمع أو المنطقة, وضمن السياق الواسع للتنمية المستدامة.

#### حرمان

إجراء يتم بموجبه إبعاد الشركات أو الأفراد من المشاركة أو الدخول في عطاءات, وتستخدم الحكومات والوكلات المتعددة الأطراف هذا الإجراء بهدف معاقبة الشركات والمنظمات والدول والأفراد المذنبين الذين يرتكبون أعمالاً لاأخلاقية تتعارض مع القانون.

# حكم (تنظيمي)

تتضمن الهيكلية والسياسات العامة لعملية اتخاذ القرار وتشمل مجلس الإدارة وطافم العمل والدوائر. ويشير الحكم بالنسبة للمؤسسة إلى الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة فيما يتعلق بتأسيس ومراقبة التوجه طويل الأمد لتلك المؤسسة.

#### حکم (محلی))

يعني الحكم ممارّسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات. وتتألف من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن اهتماماتهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم ويتوسطون لحل خلافاتهم.

#### حمانة

مفهوم يتضمن كافة الأنشطة التي تهدف إلى احترام حقوق الفرد القائمة على حقوق الإنسان ومنع و/ والقانون الإنساني الدولي نصاً وروحاً. وتنطوي الحماية على خلق بيئة تفضي إلى احترام الإنسان ومنع و/ أو تخفيف الآثار المباشرة لنمط معين من الإساءة، واستعادة ظروف الحياة الكرعة عبر التعويض والجبر والتأهيل.

#### د

#### دفعات تسيير الأمور

رشوة. وتسمى أيضا دفعة تسيير الأمور. يتم دفعها من أجل ضمان أو تسهيل أداء مهمة روتينية معينة أو عمل ضروري يكون لدافعها استحقاق قانوني أو أي استحقاق آخر.

#### ر ربح خاص (أنظر أيضاً فساد غير مالي)

يتم استخدام مصطلح «الربح الخاص» في هذّا السياق بالمقارنة مع «المصلحة العامة». ولا ينحصر مصطلح «خاص» على الأفراد فقط لكن يمكن استخدامه أيضاً للإشارةً إلى العائلات والقرى والعشائر والجماعات الإثنية والدينية والميليشيات والمؤسسات المهنية والاجتماعية والشركات الاقتصادية.

#### رىتىوة

عمل غير قانوني يشمل منح أو استلام هدية أو قرض أو رسوم أو مكافأة أو أي منفعة أخرى (بما في ذلك الضرائب والخدمات والتبرعات. إلخ) من وإلى أي شخص لتشجيعه على القيام بعمل غير نزيه أو غير قانوني وحثه على خيانة الثقة أثناء القيام بواجباته.

#### رقابة وتقييم

الرقابة والتقييم مجموعتان مختلفتان من الأنشطة التنظيمية وهما مرتبتطان ببعضهما لكنهما غير متطابقتان. وتشير الرقابة إلى منهجية جمع وخليل المعلومات كعملية تتم كلما تقدم المشروع. وتهدف الرقابة إلى خسين فعالية وكفاءة المشروع أو المنظمة، كما أنها تستند إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة التي تم التخطيط لها خلال مراحل تخطيط العمل. وتساعد الرقابة في بقاء العمل في الطريق الصحيح وبواسطتها تكون الإدارة على علم بأية أخطاء قد يتحدث أثناء سير العمل. والرقابة أداة ذات قيمة كبيرة للإدارة الجيدة وتقدم أساساً مفيداً للتقييم. أمّا التقييم فهو مقارنة الآثار الفعلية للمشروع بالخططات الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها. ويأخذ التقييم في عين الاعتبار ما تم القيام به (الأهداف)، وما تم تنفيذه فعلاً (الآثار). وطريقة التنفيذ (العمليات). ويمكن إجراء التقييم خلال تنفيذ المشروع أو عمل المنظمة بقصد خسين استراتيجية العمل أو الاستفادة من مشروع مكتمل أو من منظمة لم تعد تعمل.

#### س

# سلسلة إمدادات

تعني سلسلة الإمدادات ضمن السياق الإنساني المراحل التي تمر بها السلع منذ لحظة الحصول عليها حتى لحظة وصولها إلى المستفيدين.

#### سلطة موكلة

يشير هذا المصطلح إلى الثقة (الواجب أو المسؤولية) المنوحة إلى شخص ما لديه سلطة وتأثير على أشخاص آخرين وأفعالهم. وفي المجتمع الديمقراطي. يوكل المواطنون السلطة إلى الحكام ومن المفروض أن يتم استخدام هذه السلطة لمصلحة المجتمع بأسره وليس لمصلحة الشخص الذي يمتلك السلطة. وأيضاً تعتبر السلطة التنظيمية سلطة موكلة. ويحق لأصحاب المصلحة المتعددين أن يتوقعوا من الأشخاص الذين تم منحهم السلطة اسنخدام تلك السلطة فيما هو لمصلحة المؤسسة (الإشراف والإدارة). كما يحق لأصحاب المصلحة أن يتوقعوا من الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة أن يضعوا مصلحة المؤسسة فوق مصالحهم الشخصية أو مصالح زملائهم أو عائلاتهم أو الحزب السياسي الذي ينتمون إليه أو أية مجموعة خارجية أخرى.

#### ش شبح (أنظر أيضاً وهم)

يشير مصطلح الشبه أو الوهم إلى شيء مسمى أو متضمن أو مسجل لكنه غير كائن أو وهمي. وعادة يتم افتعال موظف وهمي أو عمل وهمي أو قضية وهمية بغية التهرب من التلاعب في الأموال أو دفع الضرائب.

#### شركة وهمية

إن الشركة «الوهمية» هي تلك التي قد يكون تم إدراجها. إلا أنها. من الناحية الفعلية. لا تقوم بأية أعمال. ولا تمتلك أية موجودات. أو لا توظيف أية طواقم. وتستخدم هذه العبارة لوصف الشركات التي تكون بالكاد موجودة. لاستخدامها كواجهة لشخص أو لمنظمة ما. ترغب في إخفاء هويتها.

#### شدىك

فرد أو منظمة متحدة أو مرتبطة مع شركة أو شركات أخرى في نشاط أو أكثر أو في مجال أو أكثر لتحقيق هدف مشترك و/أو مصلحة, ولها توقعات ومسؤوليات محددة.

#### شفافية

النزاهة والانفتاح في إفشاء المعلومات والقواعد والخططات والشؤون المالية والعمليات والأنشطة والتقييم ونتائجه حتي يتمكن المواطنون من فهم حكوماتهم بشكل أفضل، وترصد المجتمعات استحقاقاتها. ويتعلم أصحاب الشركات كيف تعمل الشركات، وتتوفر للسلطات فرص أقل لإساءة استخدام النظام.

#### ض

#### ضوابط ومساواة في السلطة

تشير عادة الضوابط والسّاواة في السلطة إلى الآليات المؤسساتية التي تمنع تمركز السلطة وإساءة استخدامها. وهي عبارة عن ضوابط دستورية يكون من خلالها للسلطات الحكومية الثلاث (التنفيذية والتشريعية والقضائية) ومؤسسات الدولة الأخرى سلطات متساوية تمنع من تمركز السلطة في جهة واحدة.

ط

#### طوارئ معقدة

أزمة إنسانية متعددة الجوانب في بلد أو إقليم أو مجتمع ما حيث تسفر عن انهيار تام للسلطة نتيجة صراع داخلي أو خارجي يستدعي تدخلاً متعدد القطاعات واستجابة دولية تتعدى صلاحية أو قدرة أية وكالة منفردة. ويكون لمثل هذه الظوارئ تأثير مدمر على الأطفال والنساء ويستدعي مجموعة معقدة من الاستجابات.

#### ع

#### عدم التسامح

سياسة عامة صارمة أو ممارسة تنطوي على عدم خمل السلوك غير المرغوب فيه وإنفاذ قوانين المؤسسة وقواعدها.

#### عطاء (أنظر أيضاً مناقصة)

وثيقة تقترح تلبية مواصفات معينة بطريقة ما وبسعر محدد (أو على أساس مالي معين). ويقدم العطاء عرضاً للسعر والشروط التي يموجبها يعبر مقدّم العطاء عن تعهده لتولي أعمال العميل. ويكون مقدّم العطاء متعهداً أو مورداً أو بائعاً أو أية منظمة أخرى تستجيب إلى الدعوة لتقديم العطاءات وبذلك يعبر عن استعداده لتولى

#### ف

#### فسياد

إساءة استخدام السلطة الموكلة المعهودة بغية خقيق الربح الخاص، ويمكن تصنيف الفساد على أنه فساد كبير وفساد بسيط وفساد سياسي بالاعتماد على كميات الموارد المفقودة والقطاع الذي يحصل في الفساد.

#### فساد بسيط

الإساءة اليومية للسلطة الموكلة يرتكبها الموظفون ذوو المراكز الدنيا أو الوسطى في علاقاتهم مع المواطنين العاديين الذين يحاولون الحصول على سلع أو خدمات أساسية في أماكن مختلفة مثل المستشفيات والمدارس ودوائر الشرطة ووكالات أخرى. وغالباً ينطوي الفساد البسيط على مبالغ قليلة من الأموال.

#### فساد غير مالي ( انظر ايضا ربح خاص)

إساءة استخدام السلطة من أجل رفع الشأن الشخصي أو تعزيز سمعة المنظمة أو من أجل خقيق أغراض سياسية. ويعني الفساد المالي أيضاً التلاعب بالمساعدات الإنسانية وخويلها لصالح جماعة غير مستهدفة. ويشير الفساد المالي إلى تخصيص موارد الإغاثة مقابل الحصول على خدمات جنسية. وهو أيضاً المعاملة التفضيلية لأفراد العائلة. وإكراه أو تخويف طاقم العمل أو المستفيدين كي يغضوا الطرف عن أو يشاركوا في الفساد.

#### فساد كبير

الأعمال التي يتم ارتكابها على مستوى عال داخل الحكومة أو ضمن المشاريع التجارية الكبيرة. وتنطوي على مبالغ طائلة من الأموال. ومن شأن هذه الأعمال أن تخالف السياسة العامة للدولة أو المؤسسة وتشوه وظائفها المركزية مما يمكن القائنين عليها من تحقيق منفعة على حساب المصلحة العامة.

#### \_

#### كارثا

حدث كارثي يؤدي إلى الوفاة والمعاناة الجسيمة والضائقة إضافة إلى دمار مادي على نطاق واسع. ويمكن للكارثة أن تكون من صنع الإنسان (الحرب والصراع وأعمال الإرهاب مثلاً) أو تكون ناتجة عن أسباب طبيعة (مثل الجفاف والفيضانات والهزات الأرضية).

#### م

# متسوق سرى

يشير هذا التعبير إلى الشخص الذي يتم توظيفه من قبل المؤسسة من أجل إجراء تقييم سري للخدمات والإجراءات والعمليات داخل المؤسسة.

#### مجتمع مدني

عللاً من العمل آلسياسي يقع بين الأسرة والدولة لكنه لا يشمل المؤسسات الربحية العاملة في القطاع الخاص. ويمكن للمجتمع المدني أن يكون غير رسمي أو منظم ضمن منظمات غير حكومية أو جمعيات أخرى. الأعمال بسعر محدد وضمن إطار زمني محدد.

# محاباة (أنظر أيضاً محسوبية)

يشير هذا المصطلح إلى المعاملة التفضيلية للأصدقاء والمقربين عند توزيع الموارد والمراكز بغض النظر عن مؤهلاتهم الموضوعية.

#### محاباة الأقارب

شكل من أشكال الحسوبية يستند إلى العلاقات العائلية حيث يقوم شخص ما يتبوأ مركزاً رفيعاً باستغلال سلطته بغية توفير عمل أو تقديم خدمة إلى أحد أفراد عائلته حتى لو لم يكن هذا الفرد مؤهلاً أو مستحقاً لهذه الخدمة أو للحصول على عمل.

#### محسوبية

شكل من أشكال الحاباة يتم من خلاله اختيار شخص ما بغض النظر عن مؤهلاته أو استحقاقاته كي يشغل وظيفة أو يحصل على منفعة حكومية بسبب انتمائه السياسي وعلاقاته.

#### مدونة قواعد السلوك

إعلان للمبادئ والقيم يحتوى على مجموعة توقعات ومعايير للسلوك الذي على المؤسسة أو الهيئة الحكومية أو السلوك الذي على المؤسسة أو الهيئة الحكومية أو الشركة أو أية جماعة تابعة أن تلتزم به، بما في ذلك مستويات الامتثال الدنيا والإجراءات التأديبية.

#### مساءلة

تعني المساءلة أن الأفراد والمنظمات سواء تلك العاملة في القطاع العام أو الخاص تتحمل كامل المسؤولية بشأن تنفيذ صلاحياتها وسلطاتها بصورة صحيحة. والمساءلة عبارة عن وسيلة بواسطتها يتم استخدام السلطة بمسؤولية. وتنطوي المساءلة الإنسانية على أخذ المواطنين المتضررين في حالات الطوارئ بعين الاعتبار والخضوع إلى مساءلتهم. أمّا إطار المساءلة الإنسانية فهو عبارة عن إعلان يُعرّف الإجراءات والمعايير ويحدد السبل التي يمكن للمنظمة من خلالها ضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة.

#### مساعدة إنسانية

توفير المتطلبات الأساسية التي تلبي احتياجات الناس مثل كميات كافية من المياه والصحة العامة والتغذية والطعام والمأوى والرعاية الصحية إلى غير ذلك.

#### مستفيد

يشير مصطلح «مستفيد» إلى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين تم ّ اختيارهم كي يكونوا المتلقين المقصودين للمساعدة الإنسانية أو للحماية في عملية التدخل من أجل المساعدة. وفي هذا السياق. يرتبط مصطلح «مستفيد» بعلاقة تعاقدية بين وكالة الإغاثة والأفراد التي تولت الوكالة مساعدتهم. وقد تم دراسة المصطلح جيداً نظراً لأنه في بعض الثقافات يمكن تفسيره بشكل سلبي بحيث يعني ضمنياً علاقة سلبية أو تابعة. ومن المقترحات البديلة الأفراد الذين يتلقون المساعدة. والأفراد المتضرين من الكوارث، والسكان المتضررين، والعملاء، والمطالبون.

#### معلومات سربة داخلية

معلومات حساسة للغاية تتعلق بجودة وأسعار شركة أو مؤسة ما لم يتم الإعلان عنها بعد. ويرتكب كل من يستخدم المعلومات السرية الداخلية من أجل الحصول على ربح لنفسه أو لأي شخص آخر جربمة (التعامل من الداخل).

#### مارسات فضلى

الأساليب أو الابتكارات الناجحة للمؤسسات ذات المستوى الرفيع من الأداء.

#### مناقصة (أنظر أيضاً عطاء)

منع الفساد في العمليات الإنسانية قائمة المصطلحات

# مؤسسات الجتمع المدني

تتألف مؤسسات الجتمع المدني من مجموعة واسعة من المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية التي تشارك في الحياة الحتمعية والعامة وتعبر عن اهتمامات وقيم أعضائها القائمة على أسس أخلاقية وثقافية واجتماعية وسياسية وعلمية ودينية وخيرية. وتشمل مؤسسات المجتمع المدني المؤسسات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية والحادات العمال والجمعيات الخيرية والمنظمات الدينية والجمعيات المهنية.

#### ن **نزاهة**

السلوك والأنشطة التي تمتثل إلى مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تشكل حاجزاً أمام الفساد. وتساعد في خلق منظومة مؤسسات قوية ومنظومة قوانين ومارسات فضلي.

٥

#### هدايا عينية

السلع والخدمات التي يتم استلامها من الشركات وجهات مانحة أخرى كمنتجات أو خدمات أو سلع فائضة. ولغايات هذا الكتيب لا تشمل الهدايا العينية السلع الغذائية الحكومية أو الأملاك الثابتة أو الممتلكات الشخصية الملموسة. وتهدف الهدايا العينية إلى مساعدة المنظمة على حقيق الغاية التي تم إنشائها لأجله.

و وهم (أنظر أيضاً شبح)

منع الفساد في العمليات الإنسانية



# الملاحق

الحواري. سمير: اهيار. م.م.م.. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تسليم المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية. مجموعة الإنسانية. مجموعة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. مخموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩-١١-٢٤)

ايوينز. بيتر. وآخرون. (٢٠٠١). خديد مخاطر الفساد في مجال العمل الإنساني. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. (www.transparency.org ، ١٦-١١-٢١ ، ٢٠٠٩)

بيلي. سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٠٠٩-١١-٢٤ , www.odi.org.uk)

سافاج. كيفن. وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساد والخاطر في مجال المساعدات الإنسانية: دراسة حالة أفغانستان. لندن: مقال خلفية لجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. مرصد النزاهة في أفغانستان. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk ) ١١-١٢٤)

سافاج. كيفن، وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساد والخاطر في مجال المساعدات الإنسانية: دراسة حالة ليبيريا. لندن: مقال خلفية لجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk ، ٢٠٠٩ ١-٢٠١)

ماكسويل. دانييل. وآخرون. (٢٠٠٨). منع الفساد في مجال المساعدات الإنسانية: تقرير البحث النهائي. مركز فينشتاين الدولي. منظمة الشفافية الدولية. مجموعة السياسة الإنسانية. (٢٠٠١-١١-٢١ , www.transparency.org)

# دليل الجيب حول الممارسات الجيدة منع الفساد في العمليات الإنسانية

منظمة الشفافية الدولية (TI)، هي إحدى منظمات الججتمع المدني العالمية الرائدة في مجال مكافحة الفساد. وتعمل المنظمة على رفع مستوى الوعي حول الآثار المدمرة للفساد، من خلال ما يزيد عن ٩٠ فرعاً لها ينتشر حول العالم، إضافة إلى سكرتاريا دولية في برلين، ألمانيا. كما تعمل المنظمة أيضاً مع الشركاء في الحكومة، والجمع المدني وفي مجال الأعمال على تطوير التدابير الفعالة لمعالجة مشكلة الفساد. والعمل على تطبيق تلك التدابير.

صورة الغلاف: © (تيم ماك كولكا) لبعثة الأم المتحدة في السودان (UNMIS) التصميم: (Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign), برلين

رقم تسجيل الشركة: ٩٧٨-٣-١١٩٥٧١-٥٩-٣

◎ ١٠١٠ منظمة الشفافية الدولية. جميع الحقوق محفوظة.

لقد تم بذل جميع الجهود بغية التحقق من دقة المعلومات الواردة ضمن هذا التقرير. ويعتقد أن جميع المعلومات الواردة صحيحة. وذلك اعتباراً من تشرين أول/أكتوبر ٢٠١٠. ومع ذلك. فإن منظمة الشفافية الدولية لا تتحمل أية مسؤولية عن العواقب المترتبة على استخدام هذا التقرير لأغراض أخرى. أو ضمن سياقات أخرى.