

دليل الخبز حول الممارسات الخبيثة

# منع الفساد في العمليات الإنسانية

منظمة الشفافية الدولية (TI)، هي إحدى منظمات المجتمع 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، والمجتمع المدني وفي مجال الأعمال على تطوير التدابير الفعالة لمعالجة مشكلة الفساد، والعمل على تطبيق تلك التدابير.

صورة الغلاف: © (تيم ماك كولكا) لبعثة الأمم المتحدة في السودان (UNMIS)

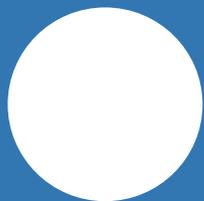
التصميم: (Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign)، برلين

رقم تسجيل الشركة: ٣-٥٩-٩٣٥٧١١-٣-٩٧٨

© ٢٠١٠ 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.

دليل الخبز حول الممارسات الخبيثة



# منع الفساد في العمليات الإنسانية

# جدول المحتويات

٤	شكر وتقدير
٥	تقديم
٦	مقدمة

## القسم الأول

### السياسات المؤسسية والمبادئ التوجيهية

١٢	خيل المخاطر
١٢	قيادة الإدارة
١٣	جاهزية حالات الطوارئ
١٣	الضوابط الداخلية وضمان الجودة
١٤	الشفافية والمساءلة
١٥	التعامل مع البيئة الخارجية
١٥	بناء استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد

## القسم الثاني

### وظائف دعم البرنامج

#### إدارة سلسلة التوريد

	التوريد
١٨	التلاعب بمواصفات الناقصة/وثائق العطاءات
٢٠	تزوير العطاءات وتسريب المعلومات السرية
٢٢	التحيز في التأهيل المسبق للمورد
٢٤	التلاعب بعمليات تقييم العطاء. ومنح العقود وتنفيذها
٢٦	التوريد الإضافي
٢٨	توريد سلع أو خدمات دون مستوى المعايير المطلوبة
	النقل
٣٠	تقديم الدفعات للحصول على موارد المعونة أو الوصول إلى المستفيدين
٣٢	التبديل أثناء النقل
٣٤	تزوير وثائق الجرد
٣٦	التبديل أثناء التخزين
	إدارة الأصول
٣٨	الاستخدام الشخصي غير المأذون به للمركبات
٤٠	الفساد في إصلاح المركبات وصيانتها
٤٢	تبديل الوقود

#### الموارد البشرية

٤٤	ممارسة التحيز في عمليات التعيين. والتوزيع. والترقية أو الإشراف
٤٦	قصور في عمل ضوابط الموارد البشرية في حالات الطوارئ
٤٨	تضارب المصالح
٥٠	الرجوع إلى استخدام أساليب الابتزاز. والتخويف والإكراه مع الموظفين
٥٢	السلوك المفضى إلى الفساد

## الموارد المالية والتمويل

- ٥٤ العمل ضمن بيئة "النقدية"  
٥٦ بعض القضايا التي تشملها عملية البرمجة القائمة على أساس النقدية  
٥٨ الاحتيال والاختلاس المالي  
٦٠ المحاسبة غير السليمة  
٦٢ الفواتير أو الإيصالات الزائفة أو المبالغه  
٦٤ التلاعب بالتدقيق  
٦٦ الاحتيال في جدول الرواتب والمطالبات  
٦٨ الدفع للحصول على التصاريح المحلية أو الوصول إلى الخدمات العامة

## دورة البرنامج

### تقييم الاحتياجات / تخصيص الموارد

- ٧٢ مآسة التحيز في تحديد موقع المشروع أو تخصيص الموارد  
٧٤ المبالغة في تقييم الاحتياجات، أو التكاليف أو في أعداد المستخدمين أو تحريفها

### الشركاء والوسطاء المحليون

- ٧٦ التلاعب في اختيار الوكالات الشريكة المحلية  
٧٨ مراقبة الطرف الشريك على نحو غير فعال  
٨٠ خبز لجان الإغاثة المحلية  
٨٢ حجب المساعدات أو تحويلها من قبل "القائمين على تحديد قنوات صرفها"

### استهداف المستخدمين وتسجيلهم

- ٨٤ مآسة التحيز من حيث معايير الاستهداف المتبعة  
٨٦ مآسة الفساد في عمليتي إدراج أو استبعاد المستخدمين  
٨٨ التسجيل "الوهمي"

### مرحلة التوزيع وما بعدها

- ٩٠ تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه  
٩٢ تبديل الموارد خلال عملية التوزيع  
٩٤ فرض الضرائب أو المصادرة في مرحلة ما بعد التوزيع

### مراقبة البرنامج وتقييمه

- ٩٦ إعداد التقارير الخاطئة، أو المبالغة أو غير المكتملة  
٩٨ عدم الإبلاغ عن الفساد

### السلع

- ١٠٠ المعونات الغذائية  
١٠٢ الهدايا العينية

# شكر وتقدير

تم إعداد هذا الدليل من قبل (روزلين هيز) و (ستيفاني ديبري)، وبمساعدة (الاريسا شورمان). ويشكل هذا الدليل النسخة المختصرة لكتيب منظمة الشفافية الدولية حول الممارسات الجيدة المتبعة لمنع الفساد في العمليات الإنسانية، والذي تم نشره في شهر شباط/فبراير ٢٠١٠.

ويمكنك الاطلاع على النسخة الكاملة، المرفقة على قرص مدمج داخل الغلاف الخلفي. لقد تم جميع هذا الكتيب بمساعدة منظمة العون الدولية، ومنظمة (كبير) الدولية، وخدمات الإغاثة الكاثوليكية، ومنظمة الإغاثة الإسلامية عبر العالم، والأخاد اللوثري اللوثري، ومؤسسة إنقاذ الطفل في الولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة الرؤية العالمية الدولية، والتي عملت جميعاً مع منظمة الشفافية الدولية من خلال علاقات شراكة، من أجل تحديد مخاطر الفساد التي تمس برامج المساعدة الإنسانية، فضلاً عن تركها الأثر على الممارسات الجيدة، إلى جانب تحديد الأدوات المستخدمة في المجتمع الإنساني والقطاعات الأخرى. لدرء تلك المخاطر والكشف عنها والتعامل معها. لقد انضمت هذه الوكالات إلى العمل مع منظمة الشفافية الدولية في هذا البرنامج نظراً لكونها تؤمن أن معالجة الفساد بشكل إحدى العناصر الأساسية في المساءلة الإنسانية، وضمان الجودة والإدارة الجيدة، وبالتالي جزءاً من مسؤولياتها تجاه المستفيدين من المساعدات، والمناصرين لبرامجها على حد سواء.

وبعيد إطلاق الكتيب، تقدمت منظمة الرؤية العالمية من منظمة الشفافية الدولية بمقترح العمل على إعداد دليل جيب. يكون أقصر وأكثر اختصاراً، ويهدف إلى استهداف العاملين الميدانيين في مجال المساعدات الإنسانية. وهنا، تود منظمة الشفافية الدولية أن تعبر عن شكرها لمنظمة الرؤية العالمية - الشؤون الإنسانية و الطوارئ و المساءلة العالمية (WVI) و لمنظمة الرؤية الألمانية (WFG) على دعمها المالي والفكري السخي، الذي قدمته لهذا المشروع. ومن الجدير ذكره أنه تم العمل على نشر نسخ مترجمة من هذا الدليل إلى اللغتين الفرنسية والإسبانية وستتم الترجمة إلى اللغة البرتغالية قريباً وعلاوة على ذلك، فإن تود منظمة الشفافية الدولية أن تشكر الأخاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC) لدعمها المالي السخي للترجمة العربية لهذا الدليل.

# تقديم

لطالما اعتقدت منظمة الشفافية الدولية أن أكثر أثار الفساد ضرراً وتدميراً تكمن في تحويل الموارد الأساسية أو تبديلها. بحيث لا يتم تحقيق الفائدة المرجوة منها للشعوب الفقيرة. ويمثل 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. واستجابةً لهذا الجانب المقلق. فقد عملت منظمة الشفافية الدولية. في العام ٢٠٠٥. على إطلاق برنامج بغية تشخيص مخاطر الفساد. الكامنة في العمليات الإنسانية على وجه الخصوص. هذا إلى جانب العمل من خلال إجراء البحوث المستهدفة. التي تمت بالشراكة مع سبعة من المنظمات غير الحكومية الدولية الرائدة. على وضع مجموعة من الممارسات الجيدة. الرامية إلى الحد من تلك المخاطر وتقليلها. وهكذا. فقد جاء كتيب منظمة الشفافية الدولية حول الممارسات الجيدة المتبعة لمنع الفساد في العمليات الإنسانية. كنتيجة لهذا العمل. وقد جاء تطوير دليل الجيب هذا بأخذ العاملين الميدانيين في مجال المساعدات الإنسانية على وجه التحديد بعين الاعتبار. ليتم استخدامه كنقطة مرجعية سريعة على أرض الواقع.

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 يبذلونها في دعم أولئك الأكثر احتياجاً: ضحايا الكوارث الطبيعية والصراعات الأهلية.



(كريستيان بورجمان)  
مدير البرامج العالمية  
منظمة الشفافية الدولية

# مقدمة

## ما هو الفساد. ولم يشكل قضية هامة؟

إن فهم الفساد يختلف على نحو كبير باختلاف الثقافات. وفيما بينها. ويمتلك العديد من الأشخاص تعريفاً ضيقاً للفساد. حيث يقتصر تعريفه بالنسبة إليهم على الاحتيال والرشوة. وقد تكون بعض الممارسات. التي تعتبر ممارسات فاسدة في بعض الثقافات (المحسوبية. على سبيل المثال) مقبولة تماماً في ثقافات أخرى.

أما تعريف الفساد بالنسبة لمنظمة الشفافية الدولية. فهو: "إساءة استخدام السلطة الموكلة بهدف تحقيق مكاسب شخصية". وهذا يشمل الفساد المالي. كالغش. والرشوة والابتزاز - إنما يشمل أيضاً الأشكال غير المالية للفساد. مثل تحويل المساعدات الإنسانية لصالح الفئات غير المستهدفة: تخصيص موارد الإغاثة مقابل الحصول على الخدمات الجنسية؛ والمعاملة التفضيلية لأفراد الأسرة والأصدقاء في الحصول على المساعدات أو في عمليات التوظيف؛ وممارسة أساليب الإكراه أو التهيب. تجاه الموظفين أو المستفيدين. لغض الطرف عن الفساد أو للمشاركة فيه. وهنا. يقصد بمصطلح "خاص" ما يقابله من مفهوم الصالح العام. أما مصطلح الكسب الشخصي. فهو لا يشير فقط إلى الأفراد. إنما يمتد ليشمل العائلات والمجتمعات؛ والتجمعات العرقية. أو الإقليمية أو الدينية؛ والمنظمات السياسية أو الاجتماعية؛ والشركات أو المليشيات.

ولا يقصد "بالكسب" أن يكون دائماً كسباً مالياً. فقد تفضي إساءة استخدام السلطة إلى تعزيز السمعة الشخصية أو التنظيمية. أو قد تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو سياسية. أما الأثر الأسوأ المترتب على الفساد. فيتمثل في تحويل الموارد المنقذة للحياة. الأمر الذي يحول دون استفادة الأشخاص الأكثر ضعفاً منها. المتضررين من جراء الكوارث الطبيعية أو الصراعات الأهلية.

## لم دليل الجيب هذا؟

تعد مسألة معالجة الفساد والتصدي له عنصراً أساسياً في تحسين نوعية الاستجابات الإنسانية. وفعاليتها ومساءلتها. ويوفر هذا الدليل. للمدراء والموظفين الميدانيين. الذين يعملون في الخطوط الأمامية لتقديم المعونات. قائمة من أدوات الممارسة الجيدة. لمنع

مخاطر الفساد التي يواجهونها. والكشف عنها. كلُّ في مؤسسته. أو دائرته، أو برنامجه. أو في الدور الذي يلعبه. وتتفاوت هذه المخاطر من حيث السياق. إلا أنها تعتمد أيضاً على نوع الحالة الطارئة ومرحلتها. وعلى مدى رسوخ البرنامج. وكفاية موارده. وحيث أن هذا الدليل يأتي بشكل مختصر. ليسهل استخدامه في الميدان. إلا أنه يعتبر نسخة مكثفة من كتيب منظمة الشفافية الدولية حول الممارسات الجيدة المتبعة لمنع الفساد في العمليات الإنسانية. والوارد بشكل كامل على القرص المدمج المرفق.

ولا بد من استخدام الدليل مع الاستناد إلى القرص المدمج حيثما تسنح الظروف. أو عند وجود حاجة إلى الاطلاع على المزيد من التفاصيل. حول إحدى الأدوات المعينة. وتصف الأدوات الواردة في دليل الجيب هذا. وعلى نحو مختصر. "ما يجب القيام به" عند الاشتباه بوجود الفساد. أو لدى مواجهته؛ إلى جانب التفاصيل الفنية حول "كيفية القيام بذلك". والتي ترد في قراءات إضافية في القرص المدمج. كما تتضمن مقدمة الكتيب التوصيات الرئيسية. مع تسليط الضوء على العضلات. التي لا بد من معالجتها. عند تطبيق تدابير مكافحة الفساد.

ويتألف الدليل من ثلاثة أقسام: القسم الأول: ملخص للسياسات والإجراءات العامة. والتي تشكل سياقاً تنظيمياً شديداً للمقاومة للفساد. القسم الثاني: مجموعتان من الأدوات. المصممة لمواجهة بعض مخاطر الفساد المحددة في وظائف دعم البرنامج. القسم الثالث: دورة برنامج الاستجابة الطارئة.

### 1. السياسات المؤسسية والمبادئ التوجيهية

يوصى في هذا القسم باتباع نهج استراتيجي لمعالجة مخاطر الفساد. كما يوفر هذا القسم اللبنات الأساسية اللازمة من أجل خلق سياق تنظيمي. يعزز الشفافية. والنزاهة والمساءلة - على سبيل المثال. عن طريق إدماج تحليل مخاطر الفساد والبيئة السياسية ضمن الجاهزية للتعامل مع حالات الطوارئ. وينطوي هذا النهج الشامل على النظر إلى إجراء الحد من الفساد باعتباره محورا مركزياً لضمان جودة العمليات الإنسانية وإدارتها. لتكوّن في صلب جداول الأعمال الاستراتيجية للوكالات المختلفة. عوضاً عن اعتباره مجرد قضية هامشية. ويقدم دليل الجيب هذا الخطوط العريضة لما يرد في هذا القسم من الكتيب. إلا أنه لا يشمل الأدوات الفردية اللازمة لخلق استراتيجية مصممة خصيصاً لمكافحة الفساد؛ وبالتالي. فلا بد للمدراء وقادة فرق العمل الميداني من الرجوع إلى القرص المدمج للحصول على قدر أكبر من التفاصيل.

### II. الفساد في وظائف دعم البرنامج

تشير البحوث إلى أن قدرًا كبيرًا من الفساد يظهر في وظائف دعم البرنامج. ويوصي هذا القسم بالسبل الواجب اتباعها. لتعزيز عمل أنظمة الوكالات المختلفة، وخصيئها ضد الفساد. مع تناول بعض المخاطر المحددة للفساد في إدارة سلسلة التوريد (التوريد، والنقل وإدارة الأصول). والموارد البشرية والتمويل. ولا يرمي هذا القسم إلى شرح جميع المبادئ العامة للممارسات الجيدة في عملية التوريد. إلا أنه يظهر كيفية ارتباط بعض تلك المبادئ بمنع الفساد. (تتضمن المواد المرجعية الواردة ضمن القرص المدمج بعض أدلة التشغيل. التي تغطي المبادئ العامة للممارسات الجيدة في كل مجال من مجالات دعم البرنامج).

### III. الفساد في دورة البرنامج

حتى مع امتلاك إحدى الوكالات السياسات القوية لمكافحة الفساد، والأنظمة الصارمة لمنع في وظائف دعم البرنامج. إلا أن اليقظة لا تزال تعتبر أمرًا ضروريًا على أرض الواقع. حيث يتم تقديم المساعدات الإنسانية. وقد تتعرض أنشطة البرنامج للتحريف. عن طريق ممارسة التحيز والمحاباة أو الترهيب. أو بغية تحقيق مكاسب سياسية أو اجتماعية أو لتحقيق المكاسب للشركات. وقد لا يكون من الممكن الكشف عن مثل هذه الممارسات الفاسدة. عن طريق الضوابط الداخلية. مثل تنفيذ عمليات التدقيق. إن هذا القسم يبحث في مخاطر الفساد التي تتم مواجهتها على الأرجح في المراحل المختلفة من دورة البرنامج. بدءًا من تقييم الاحتياجات. ووصولًا إلى مرحلة التوزيع ما بعد عملية المراقبة والتقييم (مع تخصيص قسم خاص حول السلع). إلى جانب اقتراح التدابير اللازمة لمنع نشوء الفساد ومخاطره في كل مرحلة.

### كيفية استخدام الدليل

إننا لا نتوقع من غالبية الأشخاص قراءة الدليل بأكمله: إن كل أداة أو وصف للممارسات الجيدة تعتبر بمثابة وثيقة قائمة بذاتها. ولذا فسيكون من السهل على القراء انتقاء الأقسام الأكثر صلة. (وهذا يعني حتية التداخل بين بعض الأدوات والمراجع). وليس هناك خارطة طريق محددة مسبقًا خلال الدليل: إلا أننا نوصي القراء بالتركيز على مجالات عملهم الرئيسية. إنما دون اقتصار الأمر عليها. أما الترميز باستخدام الألوان. فقد تم استخدامه لتوجيه القارئ إلى الأدوات الأخرى ذات الصلة. والتي ترد في الدليل. أو في النسخة الكاملة من الكتيب. بما يشمل السياسات المؤسسية الملخصة وقسم المبادئ التوجيهية.

إن أقسام الدليل المحددة حسب الوظيفة - مثل إدارة سلسلة التوريد، أو الاستهداف والتسجيل - تمتلك أهمية بما يتجاوز العاملين المختصين في كل مجال. فلا بد لمدير المشروع، على سبيل المثال، أن يعي مخاطر الفساد التي يواجهها العاملون على تنفيذ الأمور اللوجستية على جميع المدارء، بغض النظر عن أنظمتهم وضوابطهم، وأن يكونوا على دراية بكل ما يتعلق بمنع حدوث الاعتداء الجنسي، والاحتيال المالي، وممارسات الموارد البشرية الفاسدة، كما لا بد لجميع الموظفين الميدانيين أن يفهموا السياسات التنظيمية لمكافحة الفساد. ويظهر الدليل للقراء الأمور التي لا بد لهم من البحث عنها من أجل الكشف عن الفساد، وكيفية العمل على خلق وتقوية آليات الوقاية. وفي نهاية المطاف، ونظراً لفردية كل وظيفة وسياق، فإننا نأمل أن يعمل القراء على تحديد مخاطر الفساد الأكثر انطباقاً على سياقهم الخاص، واتباع مسار معين من خلال الاسترشاد بالأقسام ذات الصلة، التي ترد في الدليل.

### وثيقة حية

في كثير من الأحيان، يظل الفساد من المواضيع المحرمة بين موظفي المنظمات الإنسانية، الأمر الذي يثبط من مدى فعالية التدابير الوقائية. ولا بد أن تجري مناقشة موضوع الفساد بشكل منفتح، مع التأكيد على أن تناول هذا الموضوع، لا يعني بالضرورة التفاوض عنه، أو الإشارة إلى وجود احتمالية محددة للتعرض له، ولا بد لعملية التصدي لأخطار الفساد، من أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ضمان الجودة، والمساءلة واستراتيجيات الإدارة الجيدة، كما لا بد من بناء ذلك على أساس يقوم على توجيه وتدريب جميع أفراد الطاقم. ولن يكون من الممكن التقليل من مخاطر الفساد، وضمان وصول كامل مبالغ المساعدات إلى الأشخاص المحصورين في حالات الطوارئ الإنسانية، إلا حين يأخذ المجتمع الإنساني على عاتقه مسؤولية محاربة الفساد، ومثل الكتيب الذي يستند عليه، فإنه قد تم تصميم دليل الجيب هذا بحيث يكون وثيقة حية، تخضع للتعدلات والتحديث، على نحو منظم. ولذا، فإننا نرحب بملاحظاتكم وتعليقاتكم حول فعاليتها، كما نرحب باقتراحاتكم حول التدابير والسياسات التي من شأنها المساعدة في التصدي لمشكلة الفساد.

يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني التالي:

[humanitarianassistance@transparency.org](mailto:humanitarianassistance@transparency.org) - نتطلع قديماً

لتلقي أفكاركم.



# السياسات المؤسسية والمبادئ التوجيهية

بغية تعزيز التدابير المحددة الواردة في هذا الدليل، فلا بد من وجود مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة من أجل خلق إطار تنظيمي شديد المقاومة للفساد. وستعمل هذه السياسات والإجراءات على تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة، من خلال نهج شامل يوفر اللبنات الأساسية لوضع استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد. وقد لا يتم تصميم السياسات أصلاً بهدف مكافحة الفساد، إلا أن إضافة عنصر التركيز على الفساد سيساعد في العمل على تعزيز الأدوات المحددة لمحاربة الفساد، والقائمة على بعض المخاطر المحددة للفساد، والتي ترد في هذا الدليل. وعلى هذه الخلفية، فإن الأدوات الإجرائية الواردة في هذا الدليل ستكون الأكثر فعالية، من حيث سد الثغرات، وتحسين قدرة المؤسسة على مقاومة الفساد، وفيما يلي ملخص لهذه السياسات، للحصول على التفاصيل الكاملة المتعلقة بكل منها، يرجى الاطلاع على كتيب منظمة الشفافية الدولية حول الممارسات الجيدة المتبعة لمنع الفساد في العمليات الإنسانية، (الوارد على القرص المدمج المرفق).



## تحليل المخاطر

لكي تتمكن من إصدار الحكم حول احتمالية تعرض استجابتك الطارئة للأنواع المختلفة من الفساد، فلا بد لك من إجراء تحليل لمخاطر الفساد، يتحدد بالبيئة التنظيمية والسياق المحددين. ومن شأن مثل هذا التحليل تحديد أي مخاطر الفساد ستكون الأكثر انتشاراً في عملك. ما يمكنك من اختيار السياسات والأدوات الإجرائية المحددة والأكثر صلة للكشف عن تلك المخاطر، وردعها والتعامل معها.

## قيادة الإدارة

إن وجود مؤشرات القيادة الصحيحة، تخلق بيئة من "عدم التسامح" مع الفساد، وتساعد على تحديد ما إذا كان ينظر إليه باعتباره خدياً يتعين تجاوزه والتغلب عليه، أو مشكلة تظل غير معترف بها. كما تحدد القيادة أيضاً ما إذا كان الموظفون يشعرون بامتلاكهم السلطة والقوة لتحديد الفساد ومعالجته. ويكمن المفتاح إلى تحقيق ذلك في القيم التي تمتلكها المؤسسة: مجموعة من السلوكيات الإيجابية، التي تعكس أفكاراً مثل العدالة الاجتماعية، والإشراف على الموارد والنزاهة، ومن خلال القيام على نحو متعمد، باعتماد القيم التي تتعارض مع الفساد. فإن المنظمة تساعد في تحديد ثقافتها وسلوك موظفيها، كما توفر لنفسها المكونات الأساسية لجميع أدوات مكافحة الفساد - وأكثرها مباشرة وهي مدونة لقواعد السلوك تحظر صراحة السلوك الفاسد. ومن دون وجود مثل هذه الوثيقة الإرشادية الرسمية والمكتوبة، فقد يدعي أفراد الطاقم والشركاء البراءة من خلال إبداء التجاهل عند اتهامهم بالفساد. كما يمكن لمدونة السلوك أن تساعد في حماية الموظفين من الضغوط الخارجية للانضمام إلى الفساد. ونظراً لمدى خطورتها على نحو خاص، فإن جرائم الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي تتطلب وجود مجموعة محددة من المبادئ التوجيهية، لتوفير الحماية للأشخاص الأكثر عرضة لمثل هذه الجرائم في حالات الطوارئ، حين تأتي المطالبة بتقديم الخدمات الجنسية أو عرضها مقابل الحصول على مزايا البرنامج. ومن الضروري أيضاً توفير التوجيه في حالات معينة، حيث الخط الفاصل بين الخطأ والصواب قد يبدو غير واضح. إن وجود مكتب سري ومحايد للأخلاقيات، أو مكتب للمظالم، سيساعد أفراد الطاقم على تحديد السلوك الفاسد، وأفضل السبل للرد عليه. وضمان فهمهم لالتزاماتهم الأخلاقية في إطار القيم الأساسية الخاصة بك. إن السياسات المتعلقة بالهدايا والضيافة، ترشد الطاقم حول ماهية نوع وحجم الهدية التي يكون من الممكن قبولها. وماهية الظروف التي يعتبر قبول الهدايا فيها غير لائق. إن

من شأن وجود إجراءات (داخلية أو خارجية) سرية ومستقلة للإبلاغ عن الفساد. المساعدة في خلق بيئة تشعر العاملين بالأمن عند الإبلاغ عن الفساد. دون الشعور بأي خوف من التعرض للانتقام. إن الإجراءات التي يتم تخديدها على نحو واضح. للتحقيق في تقارير الإبلاغ عن الفساد. ولعاقبة الموظفين أو الموردين من يثبت تورطهم بالفساد. وتصرفهم على نحو فاسد. إنما تشكل رادعا قويا. ويمكن أن تساعد أيضاً في منع الشكاوى الكيدية.

## الجاهزية والتأهب لحالات الطوارئ

هناك الكثير مما يمكن القيام به قبل حدوث حالة الطوارئ، للحد من مخاطر الفساد. فعن طريق تضمين مراجع محددة لمكافحة الفساد في عمليات التدريب والتوجيه التي يتلقاها الموظفون والشركاء، فإنه سيكون من الممكن أن تضمن أن كل شخص في فريق الطوارئ الخاص بك يعي سياستك المتعلقة "بعدم التسامح". ويدرك العناصر التي تشكل الفساد. وكيفية الرد عليه. وتعد "زيادة قدرات" الطاقم القوي (القدرة على التصعيد بسرعة استجابته لحالات الطوارئ) من الأمور الحيوية لمكافحة الفساد في بداية الأزمة. حين تكون البرامج هي الأكثر عرضة لحدوث الفساد فيها. ولو كان طاقم التدخل السريع منسقاً. وذو خبرة ويعلم المواطن التي تكمن فيها مخاطر الفساد. فإنه سيعمل على تصميم وتنفيذ برامج تتسم بالشفافية والمساءلة، حتى في سرعات عالية. إن وجود قائمة بالموردين الموافق عليهم مسبقاً. ومن يمكنهم التنافس بسرعة لعملك في حالات الطوارئ، سيمنعون مخاطر الفساد التي تنشأ في حالات عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ عملية توريد كاملة. ويعتبر ذلك وسيلة قوية لتجنب حدوث الفساد في سلسلة التوريد الخاصة بك.

## الضوابط الداخلية وضمان الجودة

إن وجود معايير وإجراءات معينة، يمكن أن تضمن فعالية سياسات مكافحة الفساد. والالتزام بها. كما أن وجود برنامج للامتثال. يتضمن المعايير المتبعة لمكافحة الفساد. سيرشد الموظفين في تطبيق سياساتك، وسيساعدهم على الوفاء بمسؤوليتهم الشخصية. لتجنب السلوك الفاسد. أما أنظمة رصد الموارد وتتبعها. فستخبرك بالضبط بما يجب أن يكون في مكان ما وزمان ما. بحيث ستلاحظ بشكل سريع وجود أية تناقضات. كما سيمكنك من التحقيق ما إذا كانت عملية تحويل الموارد قد تمت

بشكل متعمد. ومع أن هناك حاجة لوجود عامل السرعة في بداية حالة الطوارئ، ما يبرر التخفيف المؤقت لاستخدام بعض السياسات، إلا أن وجود إجراءات طارئة، تكون محددة مسبقاً واستثنائية، ستوفر برنامج حماية حيوي، سيساعدك على الحفاظ على السيطرة والفعالية في عملك، حتى حين تتحرك بشكل سريع، ولا بد لمثل هذه الإجراءات من أن تتضمن معايير صارمة للعودة إلى الضوابط الاعتيادية. كما أن المعايير على مستوى الصناعة - أي تصريحات الالتزام بالجودة في مختلف الجوانب التقنية والعملية للبرامج الإنسانية - تعمل هي الأخرى على عرقلة فرص الفساد، عن طريق تحسين أداء الوكالة في مختلف القطاعات. ويعتبر تنفيذ عمليات الرصد والمراقبة الفعالة والتقييم، ولا سيما المراقبة في الموقع، و جولات التفتيش المفاجئة وغير العلنية، من بين الأدوات الأكثر قوة لمحاربة الفساد، فحين يتم تنفيذ مثل هذه الإجراءات، مدعومة مع تنفيذ عمليات التدقيق الاعتيادية، فإنها توفر منهجية فحص وتدقيق منتظمة، في كل مرحلة من مراحل تصميم البرنامج وتنفيذه.

كما أن إجراء عمليات التدقيق يضمن امتثال مؤسستك مع السياسات والإجراءات الخاصة بها، إلى جانب أنها تكشف عن العديد من مخاطر الفساد، وتردعها - ولا سيما إذا كانت تتجاوز "الدلائل المستندية" وتم التصرف على الفور بشأنها.

## الشفافية والمساءلة

هذه هي المعايير التي تعمل على تعزيز التفوق في العمليات الإنسانية. وتشمل الشفافية الكشف عن الإجراءات والبرامج وجعلها مفتوحة أمام الأطراف الشريكة، مع إتاحة المعلومات حول العمليات التي تقوم بها في الوقت المناسب، وجعلها سهلة المنال، بما يمكن تلك الأطراف من إجراء عمليات التقييم الخاصة بها. ويعتبر هذا الأمر حيويًا ولا غنى عنه، من أجل تنفيذ عمليات مراقبة فعالة للتدفقات المالية، وتطبيق البرنامج، الذي لا بد من تنفيذه لمنع الفساد. وغالبًا ما تركز الوكالات على المساءلة التصاعديّة للمانحين أو مجالس الإدارة، إلا أن مساءلتها أمام المستفيدين هي فعلاً أكثر ما يعزز من جودة البرنامج. ولا بد من إعلام المجتمعات المتضررة بحقوقها ومستحققاتها، كما لا بد من إشراكها في عمليات التقييم، والاستهداف والرصد. وينخفض مستوى التعرض للفساد حين يرتفع في المقابل مستوى إشراك المجتمع في وضع البرامج. كما أن مجتمع المانحين، والحكومات والمجتمع المدني، لديهم هم الآخرون

أدوار ليلعبوها. فالى جانب تسيير ودعم سياسات مكافحة الفساد المتبعة في مؤسسة ما، فلا بد للمانحين أن يولوا العمل الإنساني فقط. وبشكل مستقل تماماً عن الأهداف السياسية، والاقتصادية والعسكرية أو غيرها من الأهداف الأخرى. ويمكن أن تعمل الوكالات المنقّدة على تشجيع المانحين على دعم قدراتها التنظيمية المتعلقة بالمساءلة، وسياساتها المناهضة للفساد. عن طريق إثبات أن الوقاية من الفساد هي أمر ضروري إذا كانت كل من الجهات المانحة والوكالات، على حد سواء، مسؤولة أمام جمهورها ومستفيديها. ولا بد أن تعمل الحكومات في مناطق الطوارئ المتضررة على تنسيق الاستجابات الدولية والوطنية. فضلاً عن خلق مساحة محايدة لإيصال المساعدات. كما لا بد أن تعمل الوكالات، بأكبر قدر مستطاع، على إشراك الحكومات في الحرب ضد الفساد. وأن تعلن بوضوح بأنها لن تتهاون أو تتسامح مع التلاعب بالإغاثة الإنسانية. ويمكن أن تشكل منظمات المجتمع المدني حليفاً محلياً قيماً في الحرب ضد الفساد، والمساهمة في تصميم البرنامج، ولعب دور الجهة المراقبة القوية وتعبئة بقظة المجتمع.

إن وجود المؤسسات خارج جهاز الدولة، أو نظامها التجاري، يمكنها من الحفاظ على حياديتها، واستقلالها، وتمثيلها لحقوق المواطنين. كما أن تعزيز الشفافية والمساءلة هي من الآليات التي تراعي الثقافة كما تشكل آليات أمنة لإيصال شكاوى المجتمع. حيث تسمح لمتلقي المعونات بالإبلاغ عن الفساد والسعي لالتماس سبل الانتصاف والعدالة. كما أن المساءلة والشفافية ترسل إشارات قوية بكون الفساد غير قابل للتسامح أو التهاون معه. كما تولد ردود الفعل، التي من شأنها مساعدة الوكالات على العمل على تحسين نوعية برامجها وجودتها.

## التعامل مع البيئة الخارجية

يقصد بحالات الطوارئ وجود بينات غير متوقعة. ومع ذلك، فإن وجود سياسات معينة قد يعمل على تعزيز قدراتك على تسخير قوى خارجية، بهدف منع الفساد، إن وجود التنسيق بين الوكالات المختلفة، يقلل من فرص اختراق الفساد للاستجابات الطارئة برمتها، من خلال ازدياد اجابية العمل، أو وجود ثغرات في البرامج الفردية للوكالات المختلفة، الأمر الذي يعزز الشفافية والمساءلة في حالة الطوارئ. كما أن وجود نهج تعاوني، يساعد الوكالات أيضاً على تناول المشاكل الخارجية المشتركة، التي تقع خارج نطاق قدرة أية مؤسسة منفردة للقضاء عليها. ومن شأن استراتيجيات الإعلام والتواصل، التي يتم

تصميمها بشكل جيد. أن تتيح لك تناول التقارير المتعلقة بالفساد بشكل استباقي: تطوير علاقات منفتحة ومستمرة مع وسائل الإعلام؛ وإدراج الصحفيين كشركاء ذوي قيمة كبيرة في خلق بيئة تتسم بالشفافية.

## بناء استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد

لتحقيق نهج شامل لمعالجة الفساد، سيكون من الضروري النظر إلى إجراء الحد من الفساد، بوصفه إجراءً محورياً لتحقيق إدارة نوعية للعمليات الإنسانية. و عوضاً عن النظر إليه باعتباره مسألة هامشية، فلا بد من العمل على تعميمها لتكون مشمولة ضمن الأجندات الاستراتيجية للوكالات. وأن يتم تناولها من خلال جمع كل تلك السياسات معاً في استراتيجية واحدة وفعالة لمحاربة الفساد. تكون مصممة بحيث يتم استخدامها من قبل كل مؤسسة على حدة، مع واقعها التنفيذي الخاص بها.

# وظائف دعم البرنامج



## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات التلاعب في مواصفات المناقصة/وثائق العطاء

### أ. مخاطر الفساد

قد يأتي تصميم المواصفات الفنية للسلع والخدمات، التي سيتم طرحها للمناقصة في صالح بعض الموردين، أو لاستبعاد آخرين - كنتيجة محتملة للرشوة، أو الإكراه أو تضارب المصالح. وقد يتم خريف وثائق العطاء، أو الشروط المرجعية، أو كمية ونوعية السلع أو الخدمات اللازمة لتناسب 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 مما 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
- أن تكون قيم العقود أقل من قيمة المبلغ الابتدائي لمراجعة الإدارة العليا
- محدودية الإعلان عن العطاء
- منح عقود متعددة أو متكررة لنفس المورد أو نفس المجموعة من الموردين
- تحديد مواعيد نهائية قصيرة المدة دون مبرر: التبرير المتكرر "للاستعجال" والذي قد يكون في صالح المقاولين الحاليين
- مطالبات غير مبررة لاتباع أسلوب "المصدر الأوحده" في التوريد (اختيار الموردين دون منافسة)
- أن تكون وثائق المناقصات غير مختومة أو يجري فتحها علناً وفي آن 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 تجارية، تأكد من أنه يتم النص عليها. "أو ما يعادلها". في  
المواصفات. أطلب من أولئك العاملين على إعداد وثيقة المواصفات  
التوقيع على إعلان تضارب المصالح.
- استخدام المواصفات الموحدة إذا كان ذلك ممكناً  
إعمل على إعداد المواصفات الموحدة للسلع والخدمات، التي يكثر  
استخدامها؛ واعمل على تحديثها بشكل منتظم. استخدم  
معايير المجالات القطاعية لتوجيه المواصفات الفنية. احتفظ  
بوثائق العطاءات الموحدة. اشترط تسليم عينات السلع مع وثائق  
العطاءات، ليتمكن الطاقم الفني من فحصها حسب المواصفات  
المحددة.
- كن واضحاً بشأن اعتبار الانتهاكات الإجرائية جريمة  
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. لجأ إلى الاستبعاد أو المنع أو اتباع الإجراءات  
القانونية، لمعاقبة الموردين الفاسدين. واسمح لمقدمي العروض  
المتنافسين بتقديم الشكوى إذا كانوا يعتقدون بأن المواصفات  
متحيزة.

### سوف تحتاج إلى

- الطاقم الفني المناسب مع امتلاك الخبرات المطلوبة.

### التحديات

- أوامر التغيير غير المبررة لعقد ما بعد منحه، لإجراء التعديلات  
على المواصفات.

## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات تزوير العطاءات، وتسريب المعلومات السرية

### أ. مخاطر الفساد

قد يعرض الموظفون تسريب المعلومات السرية للمورد المحتمل، أو تقديم معلومات قد تكون محجوبة 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، وكون جميع العطاءات هي أعلى من سعر السوق، أو أنها تشمل مبلغاً يتقاسمه الفائز لتغطية تكاليف الخاسرين في المناقصة.

### ب. انتبه إلى ما يلي

- منح العقود بشكل متكرر إلى نفس مقدم العرض أو إلى أفراد عائلة الموظفين أو أصدقائهم أو الشركاء التجاريين
- أماط عطاءات شائعة (مثال، نفس الحسابات أو الأخطاء في عطاءات متعددة)
- الظروف التي تفضي إلى خلق جماعة مصالح مشتركة (مثل، عدد قليل من الباعة ذوي العلاقات الوثيقة)
- استلام عطاءات تم فتحها قبل الأوان، أو لم يتم الاحتفاظ بها بشكل آمن
- تقديم أو تغيير العطاءات الفائزة في اللحظة الأخيرة (على ضوء وجود معلومات محتملة حول العطاءات الأخرى)
- أن تكون قيمة العطاءات الفائزة، وعلى نحو يثير الريبة، أقل من قيمة أقرب العطاءات
- أن يدفع أحد الموظفين تجاه ترسية العطاء على مورد معين، بغض النظر عن نوعية العطاء أو شروط التمويل
- أن يعيش الموظفون بمستوى يفوق إمكاناتهم المعيشية، أو أن يقيموا مواعيد اجتماعية مع مقدمي العروض

## ج. التدابير الوقائية

- **توظيف وتدريب الموظفين المناسبين**  
 إلبأ إلى تدريب موظفي المشتريات. ليعلموا أنه لن يكون من المسموح بالنسبة إليهم الانخراط في صفقات مع الأسرة أو الأصدقاء، أو تسريب المعلومات السرية للموردين. أو قبول الرشاوى أو العمولات. إعمل على توظيف موظفي المشتريات بحيث يأتون من خلفيات متنوعة، واعملى على تقييمهم على أساس النزاهة، والخبرات، والمعرفة المحلية. قم بتدريبهم على التعامل مع الضغوطات التي تتم ممارستها للمشاركة في السلوك الفاسد.
- **التأكد من قيام الموظفين بالتوقيع على مدونة السلوك وسياسة تضارب المصالح**  
 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 الإبلاغ). إمنعهم من قبول الهدايا والضيافة المقدمتين من قبل الموردين.
- **جعل الموردين يلتزمون بالنزاهة**  
 يجب أن تعمل وثائق العطاء على منع الموردين المحتملين من عرض أي شئ ذي قيمة على الموظفين، أو تقديم المعلومات المغلوطة، أو الإفصاح عن أسعار العطاءات أو اللجوء إلى التواطؤ. إلبأ إلى استخدام أسلوب الحظر أو اتباع الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.
- **تجاوز عملية التدقيق المالي ومراجعة الحسابات**  
 استكمل عمليات التدقيق المالي بعمليات التدقيق الاجتماعي، والمراقبة والرصد، والمساءلة، بحيث يدرك الطاقم أنه سيتم الكشف عن الفساد، وأنهم سيواجهون الإجراءات التأديبية.

## سوف تحتاج إلى

الوقت، من أجل التحقق من الموظفين والموردين، وتنفيذ أبحاث السوق، ومراجعة العطاءات ذات الأنماط غير العادية.

## التحديات

مواجهة صعوبات في الكشف عن تزوير العطاءات وإثباته، أو في تسريب المعلومات السرية، والتي تنشأ عموماً خارج السجلات.

## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات التحيز في التأهل المسبق للمورد

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم توجيه الدعوة إلى الموردين لتقديم العطاءات حتى وإن لم يستوفوا معايير التأهل المسبق. أو قد يتم استبعاد المتقدمين من 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.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- افتقار معايير التقييم في مرحلة ما قبل التأهل إلى الموضوعية
- أن يتم تأهيل نفس الموردين دائماً في مرحلة ما قبل التأهل
- عدم الإشارة إلى عنوان الشارع، أو رقم الهاتف الأرضي؛ 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 ترويسات مختلفة
- أن تكون العطاءات "المنافسية" 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 المنقصات أو أوجه قصور غير مبررة في الحد الأدنى من متطلبات مقدم العرض أو المواعيد النهائية
- المطالبة باللجوء إلى أسلوب "المصدر الأوحده" في التوريد (دون منافسة). على أساس عدم وجود استجابة في مرحلة ما قبل التأهل

## ج. التدابير 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.
- تطبيق الضوابط والتوازنات، والفصل بين الواجبات لا تسمح أبداً لأي شخص بتنفيذ أي من مراحل عملية التوريد. ينبغي أن يعمل موظفون مختلفون على تحديد 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.
- 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.
- 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.
- التحقق من مقدمي العروض المحتملين بشكل دقيق
- قم بتنفيذ تحريات دقيقة وشاملة حول خلفية مقدمي العطاءات: تنفيذ الزيارات المكتبية، والتحقق من المراجع. قم بإقضاء 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
- أحصل على تعهد خطي من الموردين بتجنب الفساد والإفصاح عن أية إدانات أو تحقيقات في الصفقات الفاسدة. إلجأ إلى استخدام أسلوب الحظر أو الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.

## سوف تحتاج إلى

الوقت والمصادر. لتنفيذ عمليات التحقق والتحريات الدقيقة والشاملة عن الموردين.

## التحديات

ممارسة الضغوط لتجاوز مرحلة التأهل المسبق. والسماح باتباع أسلوب المصدر الأوحده في التوريد. أو التغاضي عن الحد الأدنى المعتاد من أعداد مقدمي العطاءات والمواعيد النهائية.

## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات التلاعب في تقييم العطاءات، وفي منح العقود وتنفيذها

### أ. مخاطر الفساد

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

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الرسوم التي يتلقاها الوسطاء للمساعدة في إعداد العطاءات أو التفاوض على العقود ("مدفوعات تسهيل" محتملة)
- التأخير غير المبرر، والذي قد يدل على أنه يجري التفاوض على شروط فاسدة، أو حصر عملية استيفاء الطلب في الوقت المحدد بمورد واحد فقط
- "مقدمو العطاءات السريون"، والذين يعملون دائماً على تقديم عطاء بسعر يتجاوز قليلاً السعر المقدم من قبل صاحب العطاء الفائز للإيحاء بوجود المنافسة العادلة
- تغييرات جذرية في التسعير تختلف عن تلك التي تم تحديدها لعقود سابقة، أو تختلف عن مستويات السوق
- أنماط عطاءات غير اعتيادية، مما يدل على احتمالية حدوث تواطؤ
- تكرار 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 الأوحده" 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

- **السعي للحصول على الحد الأدنى من عدد العطاءات**  
تأكد من دعوة جميع الموردين. من يستوفون شروط التأهل المسبق. للمشاركة في المناقصة. تحقق مرة أخرى من معاييرك قبل السماح بتقليل المنافسة. تأكد من وجود مبرر لجميع الطلبات التي تنادي باتباع أسلوب المصدر الأوحده 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. واعمل على وضع آلية لتلقي الشكاوى. ليتمكن أي شخص. يشعر بأن العملية تمت على نحو غير عادل. من تقديم شكواه.
- **ضمان وجود فصل واضح في الواجبات بين الموظفين**  
استخدم عدداً مختلفاً من الموظفين لوضع المواصفات الفنية. وشروط التأهل المسبق وتقييم العطاءات. ولا بد أن تكون جميع القرارات المتعلقة بالتوريد صادرة عن لجنة. إعمل على تدوير الموظفين لتجنب نشوء علاقات وثيقة مع الموردين. إعمل على وضع تقديرات تكلفة مستقلة للعقود. من أجل المساعدة في الكشف عن التواطؤ. والتسعير المبالغ. نقد العقوبات بحق الموظفين المتورطين بالفساد.
- **فرض قيود على استخدام الإجراءات الاستثنائية الطارئة**  
إحرص دائماً على وضع معايير وتوقيت واضحين لاستئناف الضوابط العادية؛ وضمان الامتثال. أشرك موظفي التوريد ذوي خبرة عند زيادة قدرات الموظفين.
- **تضمين التوريد في عملية الرصد والتقييم**  
أشرك منظمات المجتمع المدني والمستفيدين باعتبارهم جهات رقابية مستقلة.

## سوف تحتاج إلى

مشاركة وكالات أخرى بالتفاصيل المتعلقة بالموردين المحظور التعامل معهم.

## التحديات

وجود مقاومة لنشر معايير التقييم ونتائج عملية منح العقود. أو رفض الرقابة الخارجية المستقلة.

## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات التوريد الإضافي

### أ. مخاطر الفساد

قد يعتمد 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 ذلك المتعاقد عليه، ويصدرون فواتير بالكمية الكاملة. وقد يتم بيع السلع أو الخدمات المتبرع بها من أجل تحقيق الأرباح.

### ب. انتبه إلى كل ما يلي

- افتقار عملية تقييم الاحتياجات إلى القدر الكافي من التوثيق
- وجود كمية كبيرة من المخزون في المستودعات
- أن يتم بيع السلع أو الإمدادات الإغائية بكميات كبيرة في الأسواق المحلية
- أن تكون رزم الإغائية المقترحة ذات أحجام أكبر من الحد الأدنى لمعايير المجال
- 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. هل سيكون من الممكن الاستجابة للاحتياجات من خلال عمليات الإصلاح، أو بالاستخدام الأفضل للأصول الموجودة؟

- تأسيس أنظمة شاملة لإدارة سلسلة التوريد  
احتفظ بسجل حول تتبع ورصد كميات السلع، وحالتها وموقعها، في جميع المراحل. تحقق من عمليات الفحص المادي والبصري، مقابل ما هو وارد في الوثائق. استخدم مستودعاً موثوقاً، وأعمل على تدريب الموظفين على إجراءات الاستلام والإرسال. أطلب من العاملين على نقل البضائع تقديم التعويضات عن أية خسائر حُصل دون وجود ما يبررها.
- النظر في فكرة استخدام التحويلات النقدية أو القسائم  
يمكن لمتلقي المعونات، بهذه الطريقة، شراء السلع والخدمات في السوق المحلي، مما يجنب المؤسسة تنفيذ عمليات التوريد الضخمة.
- إشراك متلقي المعونات من أجل المساءلة  
يمكن أن يعمل المستفيدون على تحديد السلع أو البضائع غير الضرورية، والموردين المحليين غير الموثوقين، أو موظفي التوريد، من يوجد لديهم تضارب مصالح. كما يمكنهم توفير الضوابط لمراقبة الجودة، وتنبهك عندما يتم تجاهل المعايير التي تم تحديدها سلفاً.
- التأكد من عدم بيع فائض السلع للحساب الخاص  
إعمل على تحديد إمدادات الإغاثة، بوصفها تبرعات أو بضائع مجانية، إفحص الأسواق المحلية للتأكد من عرض السلع الإغاثية للبيع بكميات كبيرة. ضع إشارات تفيد بأنه يحظر الأجار بالسلع المتبرع بها.
- وضع الخطط والميزانيات اللازمة لتنفيذ عملية الرصد والتقييم  
إحرص على تغطية إجراءات التوريد ونتائجها في عملية الرصد والتقييم. ولا بد لفرق التقييم من أن تتضمن وجود اختصاصيين في مجال التوريد، من يمتلكون الخبرة في هذا المجال. إعمل على توقيع اتفاقيات مع الشركاء تشترط منع عمليات تبادل البضائع. وفر المعلومات التي تتسم بالشفافية، لیتم تنفيذ عملية الرصد من قبل وسائل الإعلام، ومنظمات المجتمع المدني والمستفيدين.

## سوف تحتاج إلى

نظم البرمجيات من أجل إدارة سلسلة التوريد.

## التحديات

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

## إدارة سلسلة التوريد/المشتريات توريد سلع أو خدمات دون المعايير المطلوبة

### أ. مخاطر 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 لغرض الطرف عن تنفيذ العقد بما هو دون المواصفات المحددة، أو قد يقدمون 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 تحتاج 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 مما 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

### ج. التدابير الوقائية

- وضع معايير واضحة للجودة
- وضع الخطوط العريضة للمواصفات الفنية في وثائق العطاء، وأدرج الامتثال للجودة في معايير التقييم. ضع خطوطاً واضحة للمسؤوليات لرصد عملية تنفيذ العقد. احتفظ 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 بالموصفات، بما فيها عقوبة الحظر. 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.
- **إعداد نظام مراقبة مستقل**  
إحرص على تنفيذ عمليات تفتيش متكررة. ومفاجئة (بما فيها زيارات الموقع). 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.
- **وضع معايير موحدة للسلع والخدمات الرئيسية حسب القطاع**  
استخدم قنوات الشراء الموجودة. أو نفذ عمليات توريد مشتركة. من خلال منظومة المجموعة القطاعية للأمم المتحدة. أو من خلال التنسيق على المستوى القطري بين الوكالات المختلفة. نفذ عمليات الشراء وفقاً لمعايير على مستوى الصناعة. مثل المجال.
- **النظر في فكرة استخدام أنظمة التحويل النقدي أو القسائم**  
إن تقديم المعونات النقدية أو القسائم مباشرة إلى المستفيدين. ينقل إليهم مسؤولية ضبط الجودة. الأمر الذي من المحتمل أن يعمل على التقليل من نطاق انتشار الفساد.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

سوء تحديد المواصفات الفنية. ما يجعل من الصعوبة بمكان تنفيذ عملية الرصد والتقييم المتعلقة بمعايير الجودة.

## إدارة سلسلة التوريد/النقل الدفع للحصول على موارد المعونة، أو الوصول إلى المستفيدين

### أ. مخاطر الفساد

قد يعمل المسؤولون الحكوميون، أو الميليشيات المحلية 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. وقد تأتي المطالبة بالدفع على المستوى الاستراتيجي للوصول إلى منطقة ما، أو منح تأشيرات الدخول للموظفين). أو على المستوى الإجرائي (على طول سلسلة التوريد، مثل الجمارك)، أو عند نقطة تسليم المساعدات (مثل، حواجز الطرق).

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- التغييرات في القوانين وفي البيئة التي تعمل فيها
- طلبات المسؤولين بعقد اجتماعات بين شخصين فقط
- ردود الرفض غير المبررة بمنح 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 والتهريب
- قم بإجراء تحليل 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.

- **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. قدم الحجج الموضوعية (مثلاً على أساس الأعراف الدولية). والحجج الذاتية (المتعلقة بمصالح نظيرك). ناشد رؤساء شخص ما في حال وجود إصرار على تقديم الدفعات.
- **تحديد فريق يمتلك المقدرة على إجراء المفاوضات الرسمية**  
لا تحاول أبداً 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).
- **إدارة الفروقات الثقافية**  
احترم الاختلافات في التسلسل الهرمي. وأدوار الجنسين. والفردية. والوقت. والالتزام بقواعد المساومة وأساليبها. استخدم الحس السليم حول مدى اتباع الأعراف والمعايير الثقافية.
- **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. وطم بالتفاوض بشكل مسبق حول إجراءات التخليص خارج أوقات العمل. أو المواقف المحددة لذلك. وحول التنازل عن الواجب وإجراءات النقل.
- **الإبلاغ عن المعوقات بشكل يتسم بالشفافية**  
إحرص على توثيق أية جهود لعرقلة العمليات الإنسانية. والإبلاغ عنها للجهات المانحة والحكومة. قم بصياغة ردود مشتركة مع الوكالات الأخرى.

### سوف تحتاج إلى

ان تقرر مسبقاً بشأن كيفية التعامل مع التكتيكات العدوانية (مثل. "خذه أو أتركه").

### التحديات

التنازلات التي تنطوي على ثاني أفضل الحلول.

## إدارة سلسلة التوريد/النقل التبديل أثناء النقل

### أ. مخاطر الفساد

قد يدعى 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 تحويلها للبيع قد تعرضت للسرقة أو التدمير. وكان لا بد من التخلي عنها. وقد يعتمد المسؤولون. أو الجنود الفاسدون. إلى تبديل البضائع على حواجز الطرق. أو قد تغير الميليشيات المسلحة على قافلة الإمدادات.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الشحنات التي تصل بأوزان أقل. أو عدد أقل. أو نوعية ذات مستوى أدنى من المواد عما كانت عليه في الأصل
- ورود تقارير كثيرة حول الإمدادات التالفة وغير القابلة للإصلاح
- ظهور علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بالرمز
- أن تكون وثائق الشحنة 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 المحلية 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 حملتها الحد المسموح أبداً. تأكد من أنه يجري حجب البضائع عن النظر. توصل إلى اتفاق مع السائقين حول التدابير الأمنية. ولا سيما فيما يتعلق بتأمين موقف المركبات خلال الليل. ولا تعتمد إلى إظهار شعار

مؤسستك، إلا في حال كنت واثقاً من أن ذلك لن يجذب الأنظار غير المرغوبة. أدرس احتمالية عقد علاقات شراكة مع الشركات الخاصة، التي تمتلك الخبرة في مجال شحن البضائع إلى المناطق النائية.

#### • تخطيط مسارك بحذر وبشكل مسبق

إختر الطريق الأسلم، حتى لو لم يكن الأسرع، وأعلم جميع المسؤولين عن الشحن. إعمل على تحديد الخدمات الرئيسية والمقاطع غير الآمنة المحتملة. أبلغ عن أي تحويل في المسار على الفور لأقرب قاعدة. إحرص على تنسيق مسار النقل مع السلطات المحلية 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

تأكد من وجود منسق يشرف على جميع الموظفين المسؤولين عن حفظ السجلات، خلال جميع مراحل سلسلة التوريد. استخدم الاستمارات الرسمية المرقمة تباعاً. كما أنه ينبغي على مستلمي البضائع التحقق منها فوراً، وإشعار المرسل: تعداد ووزن جميع الرزم، أو عينة شاملة منها، والتحقق من حالتها، ومن وثائق الشحن. إحرص على توثيق أية تناقضات والتحقق فيها، ينبغي على الكوادر الفنية التحقق من السلع المتخصصة.

#### • إكالم 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. أكد على أنك تقوم باستخدام أنظمة لتعقب.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

الحاجة إلى التحقق والتحقق في عدة شحنات مفقودة، أو شحنات جزئية.

## إدارة سلسلة التوريد/النقل تزوير وثائق المخزون

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تبديل وثائق المخزون، أو إعادة كتابتها. من أجل التستر على عمليات التغيير الفاسدة للبضائع. وقد يعتمد 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 ما يلي

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

### ج. التدابير الوقائية

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض التتبع والشفافية
- إحرص على استخدام التكنولوجيا الفائقة في وضع الملصقات اللازمة لتحديد المخزون أثناء التخزين، وأثناء النقل والتوزيع. يمكن أن تتطابق رزم تكنولوجيا المعلومات المتخصصة مع ملصقات التحديد للمخزون وقوائم التعبئة والتغليف. مما يقود إلى الدقة، والشفافية والتحكم في الوقت الحقيقي.

- **تدريب الطاقم على الجرد ومراقبة المخزون**  
تأكد من قيام الموظفين بالاحتفاظ بسجلات دقيقة حول حركة البضائع. إحرص على تنفيذ جولات تفتيشية للمستودعات، واحرص على إجراء مقارنة بين مقارنة المواقع ومعدلات تبديل المخزون. قم بتطبيق تدابير الصحة والسلامة، واحتفظ بالسجلات المركزية المتعلقة بتواريخ انتهاء صلاحية المخزون، بحيث لا يكون من الممكن أن يعزى فقدان السلع إلى الفيضانات أو القوارض، أو الادعاء بأنها كانت منتهية الصلاحية وتم التخلص منها.
- **الحّد من عدد الأشخاص الذين يسمح لهم بالوصول إلى وثائق الجرد**  
أطلب الحصول على وثائق سليمة تتعلق بالوصول إلى المخزون. قم بمراجعة كافة عمليات نقل المخزون حسب الأشخاص والوثائق. إفرض قيوداً على الوصول إلى المستودع، ولا سيما بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي؛ تأكد من إحكام تأمين السلع القيّمة. أنظر في إلقاء نظرة على أشرطة كاميرات المراقبة وسجّل حالات الدخول إلى المنطقة المحكمة.
- **الفصل بين المهام الرئيسية**  
أوكل مسؤولية طلب البضائع، واستلامها، وإرسالها، ومراقبتها وتسجيلها إلى عدد مختلف من الموظفين. أطلب الحصول على إذن مستقل للتخلص من المخزون.
- **تغطية إجراءات الجرد في عملية الرصد والتقييم**  
تأكد من كون جميع المعلومات المتعلقة بالتوريد والتسليم متاحة للمراقبين ومدققي الحسابات. ومن كون أساليب الجرد وجدوله الزمنية مشمولة ضمن عمليات تقييم سلسلة التوريد.

### سوف تحتاج إلى

شبكة آمنة لتكنولوجيا المعلومات، أو خزانة ملفات مع قفل، للحيلولة دون تعرض السجلات للعبث بها.

### التحديات

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

## إدارة سلسلة التوريد/النقل التبديل أثناء التخزين

### أ. مخاطر الفساد

قد تتعرض المواد الإغاثية المخزنة 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 الجرء. أو قد يتم تهريب البضائع وإخفاء الأثار. كما يمكن أن يتم نهب السلع أيضا خلال عملية إعادة تغليفها ليتم توزيعها.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

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

### ج. التدابير الوقائية

- استخدام مرافق التخزين والمستودعات الملائمة والأمنة فقط
- تأكد من كون مرافق التخزين المحتملة آمنة. وفي حالة جيدة. إحرص على توظيف كادر أمني موثوق. نفذ حملات تفتيش للمستودعات أسبوعياً على الأقل. وحقق من تدفق البضائع مقارنة مع أنشطة البرنامج المقررة.
- 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 الحد من عدد الأشخاص من يسمح لهم بالوصول إلى المستودع:

- ركب قفلين وأعط المفاتيح لأشخاص مختلفين. قم بتدوير الطاقم ما بين المواقع وأشرك موظفين من موقع آخر.
- استخدام الأنظمة الرسمية لتتبع ورصد البضائع المخزنة. إحرص على تنفيذ عمليات جرد وتفتيش منتظمة للبضائع. احتفظ بالسجلات المفصلة. والمحوسبة. إن أمكن. استخدم الإجراءات الرسمية المتبعة عند وصول البضائع وإرسالها (الفحص المادي والبصري). ومقارنة ذلك مع الوثائق). وفي حال تمت عملية إعادة التعبئة والتغليف. إحرص على تسجيل الوزن الكلي للبضائع قبل إتمام هذه العملية وبعدها. قدم مصادقة رسمية على البضائع المفقودة أو التالفة. قم بتنفيذ عمليات تدقيق وتقييم منتظمة لمستودعك ولنظم سلسلة التوريد.
- إدراج الأمور المتعلقة بالتحضير والتدريب اللوجستي في **الجاهزية للحالات الطارئة**
  - إحرص على مراجعة الأمور اللوجيستية على نحو استراتيجي. والاستثمار في تدريب الطاقم. وفي البنية التحتية من أجل رصد الإمدادات وتبعيةها. أشرك المختصين في الأمور اللوجستية في تخطيط البرنامج. قم بإعداد الترتيبات اللازمة **ما قبل تنفيذ عملية التوريد**. ما يقلل الحاجة إلى المستودعات الممتلئة لتكون جاهزة.

### سوف تحتاج إلى

سجل مركزي للتواقيع المأذونة المتعلقة بإرسال البضائع واستلامها. بما يمكن الموظفين من التحقق من مدى شرعية الوثائق.

### التحديات

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

## إدارة سلسلة التوريد/إدارة الأصول الاستخدام الشخصي غير المرخص للمركبات

### أ. مخاطر الفساد

قد يقوم الموظفون باستخدام مركبات المؤسسة دون الحصول على الإذن بذلك (مثل، تأجيرها، ونقل البضائع من أجل بيعها، أو استخدامها كسيارات أجرة، أو لأغراض اجتماعية). وقد يتم تخصيص المركبات لاستخدامها من قبل السلطات المحلية عن طريق الإكراه أو الرشوة.

(كما قد يقوم الطاقم بإساءة استخدام المعدات الخاصة بمؤسسة أخرى، مثل بيع زمن المكالمات الهاتفية أو وقت استخدام الكمبيوتر للوصول إلى شبكة الإنترنت. كن متنبها. واعمل على الحد من عدد الأشخاص الذين يسمح لهم بالوصول إلى مثل هذه المعدات).

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- 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. 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، 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.
- **تعيين مدير مدرب أو مختص في مجال اللوجستيات لتنسيق الأسطول الخاص بك**  
أوكل المسؤولية عن المركبة لسائق واحد فقط. إذا كان ذلك ممكناً، عين 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.
- **استخدام تكنولوجيا التتبع**  
إستخدام **تكنولوجيا التتبع**، كالصندوق الأسود والأقمار الصناعية، لتنبية المدير المسؤول عن المركبات ما إذا كان قد تم قيادة إحداها خارج النطاق المفروض.
- **ضمان كون المكتب الرئيسي يراقب البيانات المتعلقة بالمركبات**  
إحرص على إرسال البيانات، بشكل منتظم، إلى المكتب الرئيسي القطري. لمقارنتها مع تلك الواردة من المكاتب الأخرى، وذلك بهدف ضمان كون استخدام المركبات لا يحيد عن التوقعات، دون وجود سبب وجيه لذلك.
- **تعريف وظيفة إدارة أسطول المركبات باعتبارها مهارة فنية**  
إعترف بالسائقين والمختصين بالأمر اللوجيستية بوصفهم جزءاً حيوياً من فريقك.

## سوف تحتاج إلى

أنظمة محوسبة للإدارة والرصد، مع وجود الطاقم المدرب.

## التحديات

التواطؤ ما بين السائقين ومدير أسطول المركبات، للتستر على الاستخدام غير المصرح به للمركبة.

## إدارة سلسلة التوريد/إدارة الأصول الفساد في أعمال إصلاح المركبات وصيانتها

### أ. مخاطر الفساد

من الممكن 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 المخزون. والإدعاء بأنها كانت مستخدمة. وقد يظهر التواطؤ بين المؤسسة وموظفي شركة التأمين لإعداد مطالبات كاذبة عن أعمال الإصلاح. والاحتفاظ بمبلغ التعويض لأنفسهم. وقد يعلن الموظفون بأن المركبة غير ملائمة للاستخدام. ليتمكنوا من شرائها بسعر إسمي. أو مصادرتها.

### ب. إنتبه إلى كل ما 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
- استخدام قطع الغيار المقلدة
- تكرار مطالبات التأمين للمركبة
- التخلص من المركبة غير الضرورية

### ج. التدابير الوقائية

- التخطيط لأعمال الصيانة بعناية
- الاحتفظ ببرنامج مكتوب للخدمات - بإحصاء عدد معين من الكيلومترات أو بعد مرور فترة زمنية محددة. خطط مسبقاً بحيث يكون من الممكن حجز الخدمات في ورشة عمل موثوقة.
- اختيار الورش من خلال عملية توريد سليمة
- تحقق 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، وتحديد التكاليف، والحيلولة دون أداء أية أعمال إضافية، من دون الحصول على إذن المؤسسة بذلك، وضمان كون قطع الغيار أصلية. إخطر السلوك الفاسد، وتأكد من قيام الورش الفنية بالإبلاغ عن محاولات التواطؤ من جانب الموظفين.
- **وضع مجموعة من الإجراءات لصيانة المركبات**  
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**  
سجل كل عملية اقتطاع تتم من الخزون. ضع علامة على المواد الميكانيكية المتميزة (مثل، البطاريات، ومحركات التشغيل) باستخدام ختم معدني. سجل الأرقام التسلسلية للإطارات لمنع استبدالها بأخرى ذات نوعية أدنى.
- **تنفيذ عمليات تفتيش منتظمة وعمليات تدقيق مستقلة**  
تأكد من قيام السائقين بتقديم التقارير اليومية للإدارة. قم بتنفيذ عمليات تفتيش للموقع للتحقق من صيانة المركبة. احتفظ بسجلات دقيقة للنفقات، ليتمكن المدققون من مراقبة الوقود المستخدم لكل مركبة، ومن تكلفة القطع لكل كيلومتر، والتحقق من قطع الغيار. إحرص على تقديم سجلات الصيانة إلى المكتب القطري لمقارنته مع المكاتب الأخرى.

### سوف تحتاج إلى

معايير لصيانة المركبات، واستخدامها، واستهلاك الوقود، مع تفاوتات مقبولة تتجاوز ما تقوم بالتحقيق فيه.

### التحديات

تواطؤ معقد، مخفي على نحو جيد، وينطوي على اشتراك عدد من الأشخاص.

## إدارة سلسلة التوريد/إدارة الأصول تبديل الوقود

### أ. مخاطر الفساد

قد يعتمد 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 مبالغية.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الاستخدام الكبير للوقود، وعلى نحو غير اعتيادي
- نفقات 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

### ج. التدابير الوقائية

- جعل السائقين مسؤولين عن استهلاك الوقود
- إعمل على تخصيص سائق واحد فقط لكل مركبة. إذا كان ذلك ممكناً، تأكد من قيام السائقين بالتوقيع على أوراق استخدام الوقود، على أساس يومي، والإبلاغ عن أية مشاكل قد تظهر.
- استخدم النماذج البسيطة، وسهلة الاستخدام، ودرّب السائقين على كيفية استخدامها.
- قياس ومقارنة استخدام الوقود على مر الوقت، ومقارنته بين المركبات
- أوكل مهمة المراقبة إلى شخص واحد، يتم الإشراف عليه من قبل المدير، باستخدام نظام محوسب، إعمل على تقييم أداء كل مركبة من المركبات بشكل شهري، في حال وجود تجاوزات، قم بفحص المركبة، واستخدم سائقا آخر لرصد استهلاك الوقود المقارن.

- **تطبيق الضوابط العملية والتكنولوجية**  
إحرص دائماً على ملء خزانات الوقود بأكملها. ضع الأغغطية القابلة للقفل، والأختام، والمحولات المضادة للشفط. استخدم برنامج إدارة أسطول المركبات، الذي يمكنك من الكشف عن التجاوزات بما لا يتوافق مع المعايير المحددة.
- **التعاقد مع الموردين على نحو حذر**  
قم باختيار موردي الوقود من خلال اتباع عملية توريد سليمة. أو جميع قائمة ما قبل التوريد. استخدم الاتفاقيات الرسمية التي تنص على ألا تجري عملية إعادة التزود بالوقود إلا من خلال استخدام القسائم الممنوحة من قبل المؤسسة. إحظر الفساد واطلب من الموردين الإبلاغ عن أية محاولة للتطواطؤ من جانب الموظفين.
- **تسجيل استخدام الوقود وجعل ذلك متسقاً مع مستويات المخزون والتسليم**  
إحتفظ بقوائم جرد دقيقة. ونقذ عملية أسبوعية من المواءمة ما بين إجمالي كمية الوقود المستخدمة 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 الحصول على القسائم من عدة مكاتب فرعية.
- **تنفيذ عمليات التفتيش في الموقع، وعمليات التدقيق المستقلة**  
قم بتنفيذ عمليات تفتيش للموقع، للتحقق من كمية استخدام الوقود مقابل ما تم تزويده. إحتفظ بسجلات مفصلة للنفقات، بحيث يتمكن المدققون من رصد كلفة الوقود لكل مركبة ولكل كيلومتر. والتحقق من مخزونات الوقود. إعمل على تقديم سجلات الوقود للمقر القطري لمقارنته مع تلك الواردة من المكاتب الأخرى.

## سوف تحتاج إلى

الطاقم اللوجستي الذي يمتلك الخبرة في مجال استهلاك الوقود.

## التحديات

استنفاذ الكثير من الموارد لتطبيق عملية مراقبة استخدام الوقود وتبعه.

## الموارد البشرية

### التحيز في التعيين، التشجيع، الترقية أو الإشراف

#### أ. مخاطر الفساد

قد يلجأ الموظفون إلى تفضيل أو عرقلة تعيين بعض المرشحين في عملية التعيين. وقد يعمل موظفون محتملون على تقديم الرثوة لمسؤولي الموارد البشرية، من أجل الحصول على عمل أو على راتب أعلى. مانعين بذلك حصول أفضل المرشحين على الوظيفة. وتعتبر المحسوبية والمحاباة من أكثر تحيزات الموارد البشرية شيوعاً - والتي تعتبر أمراً طبيعياً في الكثير من المجتمعات. وقد يكون ذلك أمراً إيجابياً - ومثال ذلك، كون الموظف قادراً على أن يشهد على المصادقية المهنية للأصدقاء. إلا أن ذلك قد يؤدي إلى تعيين موظفين غير مؤهلين، وتقويض البرامج الإنسانية.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- وجود فرد واحد فقط لاستلام الطلبات
- أن يكون جميع أفراد الطاقم العامل في الموارد البشرية من نفس المجموعة/المنطقة
- أن يضغط مسؤولو الموارد البشرية باتجاه تعيين بعض المرشحين، من ليسوا الأكثر أهلية
- ممارسة الضغوط لتخطي مرحلة الفحص الكامل للمرشحين، بسبب "الضرورة الملحة"
- أن يشجع الموظفون تعيين المرشح المحتمل
- محدودية متطلبات الوظيفة التي تأتي لصالح مرشحين معينين.

#### ج. التدابير الوقائية

- تطوير سياسات فعالة، وعادلة وشفافة للموارد البشرية
- إن وجود سياسات مكتوبة، تغطي القضايا المتعلقة بالتوظيف، والتقييم، والتدريب والترقية، من شأنها المساعدة في منع المحاباة أو التمييز. إحرص على مراجعة سياسات وإجراءات الموارد البشرية بشكل مستمر.

- **امتلاك سياسة واضحة فيما يتعلق بالمحسوبية**  
إحرص على تقديم التوضيحات بشأن الفئات التي لا يمكن توظيفها من أفراد أسر الموظفين. برر الحالات الاستثنائية. واحرص على توثيقها. أضبط المحسوبية عن طريق الالتزام الصارم بالمعايير والعمليات الموضوعية. وأيضاً عن طريق سياسة تضارب المصالح. طبّق هذه السياسات على الاستشاريين.
- **استخدام الطاقم المدرب لتولي عملية التوظيف**  
وفر **التدريب** المحدد حول مخاطر الفساد للمختصين في مجال الموارد البشرية. تأكد من إشراك أكثر من شخص واحد في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف. بحيث تعكس فرق التوظيف التنوع. وتأكد أيضاً من كون عمليات الاختيار قد تمت وفقاً لمعايير محددة. وأنظمة تصنيف موحدة. إحرص على توثيق جميع القرارات.
- **ضمان تنفيذ التحري الدقيق عن المرشحين**  
نفذ عمليات التحقق من خلفيات المرشحين وسيرهم الذاتية. باستخدام عدة مصادر. وفي حال تم توظيف الطاقم في ظل **إجراءات طارئة**. تأكد من قيامك بعملية التحري تلك بعد توظيفهم.
- **تطبيق نظام منظم لمراجعة الأداء**  
ضع معايير واضحة لقياس الأداء. مع الحصول على المدخلات من الزملاء والمشرفين على حد سواء. إسمح للموظفين بمعارضة التقييم: وتأكد من توقيع التقرير النهائي من قبل مدير الموظف الذي عمل على مراجعة الأداء. ينبغي أن يتم تحديد الرواتب والمزايا من قبل شخصين على الأقل. والحصول على موافقة الإدارة.
- **دعم التدريب والفرص الوظيفية العادلة**  
إحرص على توفير الفرص المتكافئة في **التدريب** والانتداب. إحرص على امتلاك معايير واضحة بشأن الترقية. مع ضمان كون التخطيط للتعاقد هو الطريقة الشفافة لرعاية المواهب.

## سوف تحتاج إلى

إيلاء أهمية استراتيجية للموارد البشرية

## التحديات

الحاجة إلى أن تكون متيقظاً للتحيز والتدخل الخارجي.

## الموارد البشرية

### قصور في عمل ضوابط الموارد البشرية في حالات الطوارئ

#### أ. مخاطر الفساد

يمكن لتجاوز ضوابط الموارد البشرية، في حالات الطوارئ (من أجل السرعة) السماح بوجود طاقم غير مناسب في مؤسستك. كما يمكن أن يترتب على ذلك ظهور العديد من مخاطر الفساد (ولا سيما لكون الطاقم قصير الأمد يفتقر إلى الولاء لمؤسستك). كما يمكن أن تظهر عمليات التوظيف الفاسدة (كتلك التي تتم عن طريق المحسوبة والتحيز) في حال عدم اتباع الإجراءات السليمة. أو قد يتم توظيف الأشخاص الذين سيستمررون في ممارسة السلوك الفاسد فور توظيفهم.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- عدم التحري عن الطاقم المؤقت. أو عدم تدريبه بالشكل الصحيح
- عدم الحصول على المراجع من رب العمل السابق. وعدم التحقق منها
- رفض الموظفين المؤقتين التحري عنهم من خلال وظيفتهم السابقة

#### ج. التدابير الوقائية

- التخطيط لزيادة قدرات الموظفين كجزء من التأهب لحالات

#### الطوارئ

إحرص على تعيين موظفي الموارد البشرية من يمتلكون الخبرة. من أجل زيادة القدرة على تقييم احتياجات التوظيف. وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة، والراتب، والمزايا، ومواصفات الشخص والكفاءات المطلوبة. ضع قوائم بأسماء الموظفين الذين تم التحقق منهم مسبقاً، والمؤهلون لإشراكهم في وقت الأزمة. أطلع المؤسسات الأخرى على القائمة غير الرسمية للموظفين الفاسدين، لتجنب إعادة توظيفهم.

### • تجنب سياسات الموارد البشرية المعقدة للغاية

تأكد من وضع الحد الأدنى لمتطلبات مرحلة الطوارئ القصوى. لا تتجاوز عن العناصر الأساسية في عملية التوظيف. وإن كان من الممكن اختصار الأطر الزمنية. إحرص دائماً على إشراك أكثر من شخص واحد في اختيار القائمة القصيرة من المرشحين. وإجراء المقابلات معهم. خُفق من المراجع. وقم بإجراء العمليات اللازمة من التحقق من حماية الطفل. إعمل على الحد من استخدام إجراءات الطوارئ الاستثنائية. ووضِع معايير لإعادة وضع إجراءات الموارد البشرية الاعتيادية. تأكد من تنفيذ عملية التدقيق والتحري حول الوظائف السابقة للموظفين الذين تم تعيينهم في ظل الإجراءات الطارئة.

### • تنفيذ ما يكفي من عمليات التوجيه. والإحاطة ومذكرات التسليم

تأكد من أن جميع الموظفين مستعدون بالقدر الكافي لعملية الاستخدام السريع. ومن تلقى الحث والتوجيه التنظيمي عالي الجودة (بما في ذلك سياسات مكافحة الفساد. والقيم. ومدونة السلوك الخاصة بك): ومن الحصول على التوجيهات. على سعيد البلد والمشروع (بما في ذلك الإحاطات الأمنية): والإحاطات حول الوظائف (بما فيها تحليل مخاطر الفساد): ومذكرات تسليم المهام.

### • اتباع إجراءات استخلاص المعلومات وإجراءات الخروج. بشكل دائم

إعقد مقابلات خروج مفصلة. تأكد من قيام الموظفين بتقديم مذكرات تسليم المهام. وتنفيذ مراجعة نهائية للأداء. تدعم قائمة موظفي الطوارئ الخاصة بك. والتي تلزم الاستعانة بها في أية عمليات توزيع للموظفين قد تتم مستقبلاً. نسّق مع الطاقم المالي لضمان إجراء التعديلات اللازمة على جدول رواتب الموظفين.

## سوف تحتاج إلى

توثيق جميع إجراءات الموارد البشرية بشكل كامل. وفي جميع مراحل دورة التوظيف.

## التحديات

المحاولات التي تتم من أجل اختصار ضوابط الموارد البشرية.

## الموارد البشرية تضارب المصالح

### أ. مخاطر الفساد

ينشأ تضارب المصالح حين تؤثر المصالح الخارجية لأحد الموظفين (أو يعتقد أنها تؤثر) على قدرة الموظف على العمل بنزاهة وحيادية. وقد تؤثر فرص تحقيق المكاسب الشخصية، أو المكاسب لصالح الأسرة أو الشركاء المقربين (المحسوبة أو المحاباة)، على سلوك الفرد. إن وجود المرء في موقف من تضارب المصالح لا يعد بحد ذاته فساداً، إنما قد يفضي إليه.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن يكون لدى الموظفين أو أسرهم نمط حياة يفوق حجم دخلهم الرسمي
- ورود تقارير تفيد بانغماس الموظفين في المقامرة، والإفراط في الترفيه ورحلات السفر الدولية، أو التفاخر بمركزهم
- القرارات غير المبررة بشكل موضوعي

### ج. التدابير الوقائية

- امتلاك سياسة واضحة لتضارب المصالح ضمن مدونة السلوك الخاصة بك

إن من شأن وجود سياسة مكتوبة تمكين الموظفين من تحديد حالات تضارب المصالح، والعمل على تجنبها، كما يعلمون من خلالها ما يقومون به عند نشوء تضارب المصالح. كما أن هذه السياسة تساعد الموظفين على مقاومة التوجهات غير المناسبة، وتعمل على حمايتهم (وأيضاً حماية مؤسستك) من الظهور بأي من مظاهر إبواء الفساد، إحرص على تغطية هذه السياسة بشكل شامل في عمليات التدريب والتوجيه التي يتلقاها الطاقم.

- **إلزام الموظفين بتجنب حالات تضارب المصالح**  
 كن واضحاً فيما يتعلق بضرورة قيام الموظفين بتجنب الحالات التي قد تؤدي فيها احتمالات تحقيق مكاسب شخصية إلى التأثير على عملهم. لا بد أن يتخلص الموظفون من أية مصالح شخصية. أو العمل على الانسحاب من عملية اتخاذ القرارات المهنية المرتبطة بوجود مثل تلك المصالح لديهم. إحرص على امتلاك **سياسة تتعلق بالهدايا**. ووجود **مكتب للأخلاقيات** من أجل توجيه الطاقم.
- **تطبيق سياسة الإفصاح ومراقبتها**  
 يجب أن يقوم الموظفون بتوقيع بيان سنوي يفصحون فيه عن وجود أي تضارب مصالح فعلي أو محتمل. إجعل من توقيع ذلك البيان التزاماً تعاقدياً. **طبّق العقوبات** على الموظفين الذين لا يفصحون عن تضارب المصالح. واطلب من المدراء، حيثما يسمح قانون الخصوصية، الإعلان عن الأصول والدخل الخارجي. وتحديثهما.
- **خلق بيئة منفتحة ومواتية لإجراء النقاش**  
 إحرص على إيصال سياستك بشكل واسع. وتأكد من أن الموظفين لا يشعرون بالخوف بالإفصاح عن تضارب المصالح. كن واضحاً فيما يتعلق بعدم اعتبار وجود تضارب المصالح أمراً خاطئاً بحد ذاته، بل بكون عدم الإعلان عنه، أو الاستمرار بالمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة هو ما يعتبر خاطئاً.
- **البحث عن التنوع في حالات المصالح الراسخة**  
 إتبع استراتيجية التنوع المتعمد لخلفيات الموظفين. في السياقات التي تواجه فيها النزعات الإقليمية أو الطائفية، أو القبلية الراسخة.

### سوف تحتاج إلى

سجل سري حول المصالح والأصول. لا يمكن الوصول إليه من قبل كبار الموظفين.

### التحديات

مقاومة الإعلان عن الأصول والدخل الخارجي على أساس الخصوصية.

## الموارد البشرية ابتزاز الموظفين، وتخويفهم وإكراههم

### أ. مخاطر الفساد

قد يتعرض الموظفون إلى التهديد الجسدي أو الإكراه النفسي لإرغامهم على تقديم الدفعات مقابل الوصول إلى مواد الإغاثة أو المستفيدين. وتسليم البضائع أو المال. أو المشاركة في الأنشطة الفاسدة (ولا سيما في حالات النزاع). وقد يتم تهديد المؤسسة بإغلاق البرنامج. إن أي برنامج يفتقر إلى وجود التدابير الأمنية الكافية يعتبر هدفاً سهلاً للجهات الفاسدة، التي تكون على استعداد لاستخدام أساليب الابتزاز أو التهريب مع الموظفين.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- علامات غير اعتيادية من الاجهاد والتوتر البادية على الموظفين
- تفسيرات غريبة للدفعات الميدانية غير المنظورة
- السلوك العدواني أو التهديدي من قبل الزعماء المحليين. أو المليشيات. أو السياسيين أو العسكريين

### ج. التدابير الوقائية

- امتلاك سياسة واضحة بشأن الرد على التهديدات
- إعمل على تقييم مخاطر الفساد والتهديدات الأمنية كجزء من الجاهزية لحالات الطوارئ؛ إجعل من مراقبة قواعد الأمن أمراً إلزامياً. وتأكد من كون السلوك الشخصي لا يشكل عاملاً يزيد من المخاطر، مثل، التحدث عن الأصول بإهمال وبلا مبالاة. أوضح أنه لا يجب على الموظفين وضع سلامتهم أو سلامة المستفيدين موضع الخطر.

- **تدريب جميع الموظفين وإطلاعهم على نحو شامل على موضوع الأمن**  
**درب جميع الموظفين.** وعلى نحو كامل. حول مبادئ الأمن العام. مع إدراج مخاطر الفساد: قَدِّمِ إحاطات مفصلة حول البلد والظروف المحلية. وأدرج موضوع الأمن في التدريب المتعلق بوظيفة معينة (مثل. القيادة الدفاعية). درب جميع أفراد الطاقم على إتقان مهارات التفاوض. لا تفترض أن امتلاك المعرفة المحلية تجعل من الطاقم الوطني أقل عرضة لمخاطر الفساد من الطاقم الدولي.
- **تقديم التوضيح حول أن الفساد سيلحق الأذى بالمستفيدين**  
 مواجهة التصور القائل بكون موارد الإغاثة المقدمة من "الأجانب الأثرياء" إنما هي لعبة عادلة. وذلك من خلال تقديم شرح لغتصبي تلك الموارد بكون التمويل أو البضائع لا تعتبران ملكاً للمؤسسة. إنما للأشخاص المتضررين في حالات الطوارئ. وأن تحويلها إنما يزيد من معاناة تلك المجتمعات.
- **الإبلاغ عن حوادث الترهيب على نحو يتسم بالشفافية**  
 إحرص على إلزام الموظفين بالإبلاغ عن جميع الحوادث الأمنية الميدانية. والتأكد من توثيقها. وفي حال كان تجنب دفع الرشاوى أمراً غير ممكناً. بسبب التهديد الجسدي. فلا بد من الإبلاغ عن ذلك على نحو يتسم بالشفافية. تأكد من أنه يتم أخذ أولئك المبلغين عن حوادث الإكراه على محمل الجد. ومن توفير الحماية اللازمة لهم.
- **التعاون مع الوكالات الأخرى بشأن المسائل الأمنية**  
 إعمل على خلق منتديات أمنية ما بين الوكالات المختلفة. على المستوى الميداني. بحيث تتمكن من تحديد التهديدات. وتبادل الأساليب والخبرات التي يمتلكها مقدمو الخدمات الأمنية التجارية. والمشاركة مع السلطات بشكل جماعي لزيادة الأمن.

## سوف تحتاج إلى

امتلاك معرفة وافية عن السياق المحلي.

## التحديات

عزوف الموظفين عن الإبلاغ عن الحوادث الأمنية. خوفاً من تلقيهم مزيد من التهديدات. وتدخّل المقر الرئيسي أو التعرض للضرر الوظيفي في حال تم النظر إلى حادثة ما على أنها غلطة الموظفين.

## الموارد البشرية السلوك المفضي إلى الفساد

### أ. مخاطر الفساد

يمكن لسلوك الإسراف أو السلوك الاستفزازي، من جانب موظفي الوكالة، تهيئة بيئة مواتية للفساد. وإذا رأى السكان المحليون الوكالات الدولية تدفع أثماناً مبالغ فيها مقابل السكن، والركبات، والبضائع والموظفين، فقد يعتبرونها اسرافاً، ويتوصلون إلى استنتاج بكون استغلالها مشروع. وقد يكون السلوك الشخصي للموظفين، وأساليب حياتهم غير ملائمة من الناحية الثقافية، وفي حين لا يكون مثل هذا السلوك بالضرورة فاسداً، إلا أنه قد يعمل على عزل السكان المحليين، وخلق بيئة مواتية للفساد، عن طريق جعلهم ينظرون إلى موارد المؤسسة باعتبارها أهدافاً مشروعة للاستغلال وسوء الاستخدام.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن يتحدث السكان المحليون عن وكالات المعونة الدولية بازدراء
- ورود تقارير إعلامية حول إسراف الوكالات أو عدم فعاليتها
- ورود تقارير حول السلوك الشخصي غير المناسب من قبل طاقم الوكالة، وخصوصاً المغتربين أو المدراء

### ج. التدابير الوقائية

- رصد وتقييم آراء متلقي المعونات التي تقدمها مؤسستك حافظ على اتصال مع آراء المستفيدين حول وكالات المعونة بشكل عام، وحول مؤسستك، على وجه الخصوص. شجع الموظفين على التحدث بشكل غير رسمي مع المستفيد، وقم بإجراء مسوحات دورية لاستطلاع تصوراتهم، بحيث يتم ذلك كجزء من عملية الرصد والتقييم. إحرص على بناء علاقات متينة مع المجتمع بشكل استباقي.

- **تشجيع المستفيدين على تطوير الشعور بالملكية**  
إحرص على تمكين المجتمعات المحلية لتتولى قدرًا أكبر من السيطرة والمسؤولية عن موارد المعونة. قدم شرحًا حول نفقات المؤسسة. أشرك المستفيدين في عمليات الأهداف. والتخصيص. والتوزيع والرصد. قدم موجزًا للمستفيدين حول الإبلاغ عن السلوك غير اللائق من جانب الموظفين.
- **تدريب الطاقم جيدًا حول الأخلاق. والعادات والقيم المحلية**  
قبل أن تقوم بأي عملية نشر في ظل حالة الطوارئ؛ إحرص على إحاطة جميع الموظفين علماء (ولا سيما المغتربين منهم) بالثقافة المحلية والسلوك اللائق. شجع الموظفين على إظهار التعاطف. وتجنب أي سلوك لا ينم عن احترام. والتباهي بالموارد الشخصية. وانتهاك الأعراف المحلية. والإفراط في شرب الكحول. أو إقامة علاقات جنسية مع السكان المحليين (حتى لو لم يكونوا من المستفيدين).
- **توفير التوجيه الأخلاقي للموظفين وتقديم الدعم لهم في إدارة الإجهاد والتوتر**  
إحرص على امتلاك مكتب للأخلاقيات أو أمين المظالم. لتقديم النصح والمشورة إلى الموظفين. بشكل سري. حول السلوك الأخلاقي. وكيفية التعامل مع الضغوطات الخارجية للفساد. وقر خدمة الإرشاد. لمساعدتهم على التعامل مع التوتر والإجهاد. مع التأكد من وجود الموظفين من يمتلكون الخبرة في مجال ضغوط العمل في حالات الطوارئ.
- **الانفتاح حول استحقاقات الموظفين الدوليين مقابل المحليين منهم**  
إشرح لجميع الموظفين استحقاقات الموظفين الدوليين مقابل المحليين منهم. وكذلك الأسباب. بحيث لا تبدو الاستحقاقات الدولية كأنها إكراميات جائزة. إحرص على الموازنة بين استحقاقات الموظفين الدوليين والمحليين بأكبر قدر مستطاع. بغية الحدّ من إغراء السلوك غير الأخلاقي.

### سوف تحتاج إلى

تدريب الموظفين على مراقبة أنفسهم وزملائهم من حيث السلوك غير اللائق. والتوتر والإجهاد.

### التحديات

الضغط الشديد. مما يعرقل من حكم الموظفين ويضعفه.

## التمويل

### العمل في بيئة من «النقدية» / استخدام السيولة

#### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تشغيل مكتب ميداني جديد مع النقد الفعلي تماماً، أو بالبرامج التي تنطوي على النقد مقابل العمل، أو قد تتطلب عملية التحويلات النقدية للمستفيدين وجود مبالغ نقدية كبيرة، إن المبالغ النقدية التي تكون متاحة قد تتعرض للسرقة أو الاختلاس بسهولة من قبل الموظفين، الذين قد يزورون السجلات، أو لا يعملون على الاحتفاظ بها لتغطية أثارهم، أو قد يتعرضون للرشوة أو الإكراه لإعلام اللصوص حول توفر السيولة.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- وجود طلبات غير مبررة لإصدار الدفعات النقدية إلى المستفيدين بدلاً من المواد الإغاثية
- وجود أعداد غير اعتيادية من مستفيدي برامج النقد مقابل العمل
- أن تكون السجلات المالية غير كاملة
- وجود السجلات المالية التي يتم تبديلها، أو تكون موحدة على نحو مريب (ربما تعاد كتابتها)، أو السجلات الإلكترونية "المعطلة" والتي تتطلب إعادة إدخال البيانات
- أن يتولى نفس الموظفين العمل المحاسبي والنقدي.

#### ج. التدابير الوقائية

- وضع مخطط تفصيلي للإجراءات المحددة لتنفيذ عمليات النقدية فقط
- إحرص على امتلاك مبادئ توجيهية واضحة ومكتوبة للعمل في بيئة النقدية، إتخذ جميع الأحكام الأمنية اللازمة لحماية المبالغ النقدية والسجلات المالية، احتفظ بدفتر لتسجيل النقد يومياً؛ راقب الإجراءات الصارمة التي يتم اتباعها من أجل نقل المبالغ النقدية وحراستها، وتأكد من توثيق جميع المعاملات، إحرص دائماً على الفصل بين وظيفتي المحاسبة وعهدة النقد.

- فرض ضوابط صارمة على النقد وإجراءات الإيصالات لا بد من التأكد من الفصل بين المبالغ المالية المستلمة وتلك المدفوعة؛ لا تترك أبداً المبالغ النقدية الفائضة متناثرة حول المكتب. إعمل على الحد من إمكانية الوصول إلى المصروفات النقدية، وخزائن إيداع النقد، وسجلات الإيصالات النقدية. مع الحد قدر المستطاع من التعاملات النقدية. إحرص على تقديم الإيصالات من دفتر إيصالات مرقم، ومكتوب بالحبر. تأكد دائماً من الحصول على إيصالات عن الأموال المدفوعة. وفي حال تعذر ذلك، سجل التعاملات النقدية على قسائم المصروفات النقدية. للحصول على الإذن اللازم من قبل المدير. استخدم الختم "مدفوع" على القسائم والوثائق الداعمة لمنع إعادة استخدامها.
- توثيق جميع المعاملات المالية وأرشفتها استخدم نماذج طلبات الشراء، وأوامر الشراء، والإيصالات النقدية، وقسائم الصرف وطلبات الدفع الرسمية والمطبوعة، بحيث يكون من الممكن تتبع جميع المعاملات منذ بدئها وحتى إصدار الدفعة، ولا بد للمدراء من التحقق من بيان التسوية ومن سجلات المحاسبة.
- تنفيذ عمليات مفاجئة من فحص الموقع ومراجعة الحسابات إحرص على إجراء عمليات منتظمة ومستقلة من عدّ المبالغ النقدية في الموقع (سواء أرصدة المكتب أو صندوق النقدية)، ومواءمتها مع الميزانيات، وتتطلب عملية عدّ النقد وجود شخصين (المدقق، وأمين النقد)، كما لا بد من أن تكون تلك العملية موثقة، وموقعة ومؤرخة من قبل كلا الشخصين. تأكد من كون الحسابات محدّثة ومدعمة بالوثائق اللازمة. إحرص على تنفيذ عمليات تدقيق مفاجئة وبشكل منتظم، من قبل فريق مستقل.

## سوف تحتاج إلى

التأمين على جميع المبالغ النقدية في الميدان.

## التحديات

الحاجة إلى الاحتفاظ بوظائف منفصلة في مجالي المحاسبة وعهدة النقد، حتى في ظل محدودية عدد أفراد الطاقم.

## التمويل

### بعض القضايا في عملية البرمجة القائمة على أساس النقدية

#### أ. مخاطر الفساد

قد تتعرض المبالغ النقدية للسرقة (سواء بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين، عن طريق الرشاوى أو الترهيب). وقد يتم إجراء التحويلات باستخدام تقارير كاذبة. كما يمكن أن يترافق معدل التدوير العالي للموظفين بحدوث عمليات احتيال في جداول الرواتب. وقد يتواطأ جَار المال لإصلاح أسعار الصرف. كما قد يعتمد الموظفون إلى تغيير العملة في السوق السوداء. وتقديم الأموال إلى المؤسسة بأسعار البنك مع الاحتفاظ لأنفسهم بالفائض.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الاحتفاظ بالحسابات البنكية تحت اسم زائف ومثابه لاسم مؤسستك
- بطء التحويلات المصرفية (المتوقفة من أجل كسب الفوائد)
- عدم إصدار المدفوعات مباشرة إلى المتلقي
- أن تخمل إيصالات الدفع النقدي أو أوراق التوقيع توقع متماثلة أو استخدام بصمة الإبهام بشكل أساسي.
- السجلات المالية التي تم تبديلها، أو بدت موحدة على نحو مربب (ربما أعيدت كتابتها)؛ والسجلات الإلكترونية التي "تعطلت" ولا بد من إعادة إدخال البيانات إليها
- معاملات صرف العملات دون وجود الوثائق البنكية

#### ج. التدابير الوقائية

- العمل مع بنك يتمتع بسمعة طيبة
- إحرص على التحقق بعناية من الشركاء المصرفيين. إحتفظ بدفاتر يدوية أو إلكترونية لكل حساب؛ أرفق نماذج التسوية إلى البيانات البنكية. وارفعها مع الحسابات الشهرية. إحصل على عروض أسعار لأسعار صرف العملات. تأكد من إعادة التحقق من أسماء الحسابات وأرقامها قبل التوقيع على الحوالات.

- إجراء الترتيبات المسبقة لخطط التحويل مع جهات الاتصال المحلية الموثوقة
- في حال كانت البنوك غير متوفرة، فقد يتم الحصول على المبالغ النقدية محلياً، مثل الحصول عليها من تاجر. تأكد من الحصول على الإذن من الجهات العليا. واحرص على عدم تحويل التمويل إلا بعد استلام المبالغ النقدية.
- استخدام شركات النقل المهنية، حيثما كان ذلك ممكناً
- تأكد من قيامهم بتوثيق جميع عمليات النقل، والتزامهم، وحمل كامل المسؤولية وتغطية حالات فقدان الأموال أو سوء توزيعها.
- تأكد من أن تتم عملية نقل المبالغ النقدية في أيام غير متوقعة وبسلوك طرق متنوعة. نفذ عمليات موثقة من عد المبالغ النقدية.
- التخطيط بشكل مسبق وسري للمبالغ النقدية التي يحملها أعضاء الفريق
- لا بد من أن تنظر بعناية في الشخص الذي يجب أن يحمل المبالغ النقدية، وفي كمية ذلك المبلغ، والشخص الذي لا بد أن يعلم بذلك، وأفضل وسائل النقل والطرق المستخدمة. كما لا بد من العمل على عد المبالغ النقدية، والتوقيع على أية عملية تحويل تتم بين الأشخاص. إحرص على تأمين جميع المبالغ النقدية. أنظر في تقديم الدفعات إلى متلقي المعونة من خلال البنوك أو الهاتف الخليوي، بحيث لا تكون هناك حاجة إلى تعامل الموظفين مع النقد.
- تنسيق الشؤون المالية والموارد البشرية لمنع الغش في الرواتب
- تأكد من أن جداول الرواتب لا تتضمن أي "عمال وهميين" (موظفين وهميين أو سابقين يتم استلام أجورهم من قبل شخص آخر). تحقق من تضخم الرواتب (مع تحويل الفائض) ومن عدم قيام أي فرد من أفراد الطاقم بالاحتفاظ لنفسه بجزء من الأجور النقدية للفريق.

### سوف تحتاج إلى

سياسة. حدد المسؤول عن النقد المحتفي والذي يتم حمله من قبل الموظفين. تكون المؤسسة مسؤولة فقط في حال تم رفع تقرير للشرطة وفي حال اتخذ الموظفون جميع الاحتياطات اللازمة لمنع السرقة.

### التحديات

تحقيق التوازن بين الشفافية و أمن الموظفين عند نقل الأموال التمويل

## التمويل

### الاحتيال والاختلاس المالي

#### أ. مخاطر الفساد

قد يمتلك المحتلسون سلطة التوقيع وإصدار الدفعات. على أساس تقارير كاذبة من قبل موظفي المؤسسة. ومن خلال الرغبة بالحفاظ على استمرارية المشاريع. والحفاظ على سمعتهم. أو تحويل الأموال بهدف تحقيق الربح الشخصي. وقد يجري تمويل المشاريع أو النفقات العامة بشكل مزدوج. كما يمكن أن يتم تحويل الأموال. وقد تعتمد المؤسسة إلى المبالغة في التكاليف. أو تقديم الرشوة لموظفي الجهات المانحة. من أجل الحصول على التمويل. كما يمكن أن يتم التخلص من الأصول بأسعار أقل من سعر السوق مقابل تحقيق الربح المالي (أو قد تتعرض للسرقة من قبل الموظفين أو غيرهم. وربما ينطوي ذلك على رشوة الموظفين). أو قد يتم دفع المستحقات إلى عاملين "وهميين".

#### ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- عدم رغبة الموظفين بالحصول على إجازة (خوفاً من انكشاف الممارسات الخاطئة)
- عدم وجود عمليات تدقيق وتوثيق
- وجود فواتير تستوجب الدفع لحسابات بنكية فردية وخاصة
- عدم الفصل بين الواجبات
- عدم وجود تطابق بين النفقات وأنشطة البرنامج
- أن تتجاوز علاقات الطاقم المستويات المهنية
- أممات حياة الموظفين التي تتجاوز القدرة على الكسب والظروف العائلية

#### ج. التدابير الوقائية

- وجود خطة مكتوبة للرد على الاحتيال وتتضمن تعليمات حول الإبلاغ عن حالات الاحتيال المشتبهة. وعملية التحقيق. والتنسيق مع المدققين الخارجيين. وإشراك السلطات القانونية. والحد من المخاطر التي قد تظال السمعة.

- وضع إجراءات للإبلاغ عن حالات الاحتيال وفرض العقوبات على مرتكبيها  
كإجراء رادع. أعلن عن وجود ضوابط تتحكم بالروتين. وأن عدم الامتثال لها يعتبر جرماً تأديبياً. تأكد من كون الموظفين يفهمون إجراءات الإبلاغ.
- الحفاظ على الفصل الصارم بين المهام. وتنفيذ عمليات التدقيق في الموقع  
إحرص دائماً على اتباع عملية التوريد الرسمية. ويجب أن تكون مهام طلب البضائع. واستلامها. والتفويض بالدفع. والاحتفاظ بالسجلات المحاسبية. وتسوية الحسابات موزعة على الفريق. أنظر في تحديد الحصول على توقيعين على الشيكات كمتطلب ابتدائي. كما يجب على المدراء القيام بعمليات حَقَق عشوائية. والمصادقة على السجلات المحاسبية. وعد المبلغ المتوفر في صندوق النثرية. ومراجعة طلبيات اللوازم.
- توثيق مستويات السلطة بشكل واضح  
إحتفظ بسجل يحدد الشخص الخول بالمصادقة على الطلبات. وتوقيع الشيكات. والوصول إلى الخزنة وصندوق المصروفات النثرية. والمصادقة على السجلات المحاسبية. إحرص على تحديث السجل على نحو منتظم.
- الحث على وجود ضوابط صارمة للنقد  
إحرص على الفصل بين المبالغ المالية المقبوضة والمدفوعة؛ تأكد من تقديم الإيصالات المكتوبة والحصول عليها؛ قم بدفع الفائض النقدي في البنك. ضع قيوداً على إمكانية الوصول إلى صندوق النثرية. والخزائن ودفاتر الإيصالات. مع الحفاظ على الحد الأدنى من المعاملات المالية النقدية.
- مشاركة المعلومات المتعلقة بالتمويل مع الوكالات والجهات المانحة الأخرى  
إن من شأن هذا المساعدة في تجنب التمويل المزدوج. حدد بوضوح متى يتم تبادل مثل هذه المعلومات. ومن يتبادلها. وكيفية تبادلها.

## سوف تحتاج إلى

التدريب. لتطوير المهارات المالية لدى جميع المدراء.

## التحديات

الأثار غير الملموسة وطويلة الأمد التي يتركها الاحتيال على معنويات الموظفين وسمعة المؤسسة.

## التمويل المحاسبة غير السليمة

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تزوير السجلات المالية أو إتلافها بهدف إخفاء الأعمال غير اللائقة. كما يمكن أن يتم تأخير السجلات عمداً بحيث لا يتمكن المدراء من تحديد العمليات المحاسبية المزورة. وقد يكون هناك نقص في العمليات أو الضوابط؛ كما يمكن ألا يتم اتباع السياسات القائمة. أو لا يتم تنفيذ عمليات التسوية المستقلة. بما يسمح بإجراء عملية تحويل الأموال دون أن تجري ملاحظتها.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- النظم المحاسبية ذات عمليات التدقيق والتوثيق المحدودة
- نظم برامج المحاسبة التي تتسم بضعف أمن بياناتها
- دفعات منتظمة غير مشار إليها في العقد
- عدم تطابق النفقات مع أنشطة البرنامج
- قدم السجلات والدفعات المتأخرة
- قصص عن "تعطل" أنظمة المحاسبة والحاجة إلى إدخال البيانات مجدداً
- عدم الفصل بين الواجبات

### ج. التدابير الوقائية

- الحفاظ على اليقظة الإدارية
- يجب أن تعمل الإدارة على مراقبة الأنشطة المالية. وأن تكون على بينة من مخاطر الاحتيال، إلى جانب العمل على متابعة المعاملات غير الاعتيادية. ولا بد من القيام بعمليات إعداد التقارير المالية، والتحقق منها، والموافقة عليها، إلى جانب المعاملات المالية. من قبل عدد مختلف من الأشخاص. ولا بد للمدراء أن يتحققوا من بيان التسوية. إلى جانب التحقق من السجلات المحاسبية، والإيرادات والنفقات مقابل الميزانيات عن الحالات الشاذة.

- **ضمان كون القدرة على التدخل السريع** تتضمن وجود المهارات المالية
  - أرسل موظفي المالية ذوي الخبرة لوضع أنظمة قوية منذ بداية الحالة الطارئة، ودرّب الموظفين المحليين في الإجراءات المالية.
- **امتلاك عمليات وضوابط محاسبية صارمة**
  - تأكد من وجود الضوابط الاعتيادية، ومن استعادتها في غضون فترة زمنية محددة بعد حالة الطوارئ؛ أطلب تقديم تبرير خطي للحالات الاستثنائية، تأكد من كون عملية حفظ السجلات تجري على نحو منظم، ومتسق ومحدّث، إحرص على تنفيذ عمليات مستقلة ومنظمة من تسوية السجلات المحاسبية، وعمليات مستقلة من حساب المبالغ النقدية والتحقق من الحسابات. وثّق جميع المعاملات المالية، استخدم القرطاسية الرسمية والمطبوعة، بحيث يكون من الممكن متابعة المعاملات المالية منذ الشروع بإصدار الدفعة.
- **إجراء عمليات تدقيق منتظمة وشاملة**
  - نفذ عمليات التدقيق الخارجي المستقلة من أجل تلبية المتطلبات القانونية والتحقق من سلامة العملية المحاسبية، ومن كونها مدعومة بالوثائق اللازمة. أجر عمليات تدقيق داخلي مستقلة (بما في ذلك عمليات التدقيق الدورية والمفاجئة) لضمان تطبيق الضوابط الصحيحة.
- **امتلاك خطة للرد على الاحتيال**

### سوف تحتاج إلى

الأنظمة التي تضمن يقظة الإدارة فيما يتعلق بالعمليات المرتبطة بالحسابات؛ ووجود المدراء من ذوي المهارات المناسبة.

### التحديات

الحاجة إلى المدققين ليقوموا بالتحقق من حسابات المؤسسات الشركة والوكلاء.

## التمويل

### الفواتير أو الإيصالات المزيفة أو المبالغية

#### أ. مخاطر الفساد

قد يتم الحصول على إيصالات من الموردين عن بضائع لم يتم شراؤها. أو عن قيم مالية تتجاوز كلفة البضائع. ومن ثم يجري تقديمها من أجل تحصيل الدفعات. أو لدعم المطالبات المتعلقة بالنفقات. وقد تقوم المؤسسة بدفع فاتورة لا تظهر بأنه قد تم دفع قيمة الخصم للمشتري على سبيل الرشوة. وقد يكون من الصعوبة جمع الإيصالات في حالات الطوارئ، مما يسمح بتزوير النفقات. أو المطالبات بتحصيل النفقات. وقد يخترع الموظفون الموردون "الوهميون" من أجل المطالبة بتحصيل الدفعات. أو للاحتفاظ بالمبالغ النقدية لأنفسهم عن طريق إصدار إيصالات رسمية بشكل غير قانوني.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الفواتير ذات المعلومات الناقصة
- الفواتير الكربونية أو المصورة
- الفواتير التي لا تكون مصحوبة بملاحظة "بضائع مستلمة" ودون وجود رقم الطلب.
- فواتير عن رسوم استشارية غير محددة
- فواتير تستوجب الدفع لحسابات بنكية فردية وخاصة
- إيصالات مزورة أو مشبوهة

#### ج. التدابير الوقائية

- اختيار الموردين بعناية وحذر
- إحرص دائماً على التحري من الموردين والتحقق منهم. واتبع عملية توريد شاملة.

## • التحقق من الفواتير مقابل البضائع والخدمات الفعلية التي تم تلقيها

لا يتم دفع الفواتير سوى تلك الأصلية. والتي تحمل توقيع المدير. الذي يخول بالدفع. إلا في حال كان من الممكن التحقق من نسخة الفاتورة. ولا بد من إرسال الفواتير إلى الدائرة التي تستلم البضائع. كما يجب مقارنتها مع الأمر الأصلي والبضائع المستلمة. حيث تتم عملية التحقق هذه من قبل شخص ذي معرفة متخصصة. ويشغل وظيفة مستقلة عن وظيفة التخويل. تأكد من أن الإيصالات تعكس الطلبات والعقود. إعمل على تسوية الإنفاق في الدفاتر فوراً.

## • إنفاذ إجراءات صارمة لاستلام المبالغ النقدية

إدفع مباشرة إلى حساب بنكي. حيثما كان ذلك ممكناً. وإذا كان الدفع سيتم نقداً. إحرص دائماً على تقديم الإيصالات من دفتر إيصالات مرقم. ومكتوب بالخبز. إفرض مراقبة صارمة على إمكانية الوصول إلى دفاتر الإيصالات. إحرص دائماً على الحصول على الإيصالات عن الأموال المدفوعة. وفي حال استحالة ذلك. سجل المعاملات المالية على قسائم صندوق النثرية. ليتم المصادقة عليها من قبل المدير. استخدم الختم "مدفوع" على القسائم والوثائق الداعمة. للحيلولة دون إعادة استخدامها.

• الفصل بين مسؤوليات الموظفين المتعلقة بتجهيز الدفعات لا بد أن يعمل عدد مختلف من أفراد الطاقم على الموافقة على الإيصالات والدفعات. وفي حال كان العمل لا يتم في بيئة تنطوي على التعامل مع المبالغ النقدية. فلا بد لك من وضع حد أعلى للدفعات النقدية (مثلاً. ١٠٠ دولار أمريكي). حيث تكون هناك حاجة لتوقيع جميع الشيكات التي تتجاوز قيمتها هذا المبلغ.

## سوف تحتاج إلى

رقابة صارمة على استخدام الكمبيوتر. والوصول إلى السجلات ودفاتر الإيصالات.

## التحديات

ضمان قيام طاقم المحاسبة بالحفاظ على مسافة مهنية من الموردين.

## التمويل

### التلاعب بعمليات التدقيق

#### أ. مخاطر الفساد

قد لا يكون المدققون على دراية ببعض حالات الاحتيال. أو مخاطر الفساد المعينة. ومن الممكن أن تتم رشوتهم. أو قد يطلبون الرشوة للتستر على الفساد. إن افتقار موظفي التدقيق للخبرة اللازمة قد يفضي إلى فشلهم في التدقيق بما يتجاوز الأوراق. للكشف عن التواطؤ أو العمولات.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- تقارير التدقيق المعقدة، أو ذات التقنية العالية، والتي يصعب فهمها
- أن يتم تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط (عوضاً عن الأمناء في مؤسستك)
- وجود علاقات بين المدققين والأشخاص العاملين في المؤسسة
- عدم امتلاك المدققين للمؤهلات المهنية أو الخبرات اللازمة
- افتقار المؤسسات الشركة إلى وجود وظيفة التدقيق
- المدققون الذين لا يتجاوزون الوثائق والأوراق في عملية التدقيق والمراجعة

#### ج. التدابير الوقائية

- مساءلة المدراء عن نجاح عملية التدقيق. لا تدع المسؤولية عن الفساد تنحصر في وظيفة التدقيق. يجب على المدراء تنفيذ عمليات منتظمة وعشوائية من تدقيق الإيصالات والسجلات، والعمل على فرض عقوبات واضحة على الموظفين الذين يعملون عن قصد على تضليل المعلومات أو عدم الكشف عنها للمدققين.
- التحقق من استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين. لا يجب أبداً أن يجري تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط. بل من قبل الأمناء في مؤسستك. وقبل العمل على تعيينهم، أطلب من شركات التدقيق، أو المدققين الأفراد، التوقيع على

- وثيقة الإفصاح عن تضارب المصالح. استخدم فريق تدقيق لضمان التحقق المزدوج من عمليات التدقيق.
- **امتلاك منهجية مكتوبة لعمليات التدقيق**  
تأكد من أنه قد تم التخطيط بعناية لعمليات التدقيق، وأن تلك العمليات تختبر درجة الفعالية في أنظمة المراقبة الداخلية لمؤسستك، فضلاً عن مدى دقة التعاملات المالية الفردية. ولا بد للمدققين من القيام بعمليات فحص مادي للتأكد من وجود تطابق بين مراجعة الأوراق، وماحدث فعلياً.
  - **إيلاء اهتمام خاص إلى الامتثال والضوابط الداخلية**  
يجب أن تتحقق عمليات التدقيق من ما إذا كان يبدو أنه تم تطبيق جميع الضوابط، وما إن كان قد تم اتباع الإجراءات. كما لا بد أن تفحص عمليات التدقيق الفصل بين الواجبات، والضوابط الرقابية الشاملة التي تمارسها الإدارة، ومراجعة الحسابات الإدارية ومقارنتها مع الميزانيات.
  - **منح المدققين حرية الوصول المطلقة إلى الوثائق والأشخاص**  
يجب أن يسأل المدققون الإدارة والموظفين عن مخاطر الفساد، وما إذا كانوا على دراية بالفساد، الضغوط التي يشعر بها الطاقم والمتأنية من ضرورة تعاونهم مع المدققين مع اعتبار عدم تعاونهم مخالفة تأديبية. أعلم **الشركاء** بأنه سيتم تدقيق الحسابات.
  - **التأكد من قيام مجلس الإدارة في مؤسستك بالتحقق من عمليات التدقيق**  
لا بد أن تعمل الهيئة الإدارية في مؤسستك على الإشراف على العمل الذي يقوم به المدقق المالي. للتأكد من أن عملية التدقيق تتضمن اختبار مجالات، ومواقع وحسابات لا يكون من الممكن التحقق منها دون تنفيذ هذه العملية.

### سوف تحتاج إلى

المدققون الذين يمتلكون المقدرة على تحديد الاحتيال و مخاطر الفساد، وإجراء عمليات التدقيق التي تتجاوز فحص الوثائق والتحقق منها.

### التحديات

العمل الذي تقوم به مؤسسات التدقيق الشريكة

## التمويل

### الاحتيايل في جداول الرواتب والمطالبات

#### أ. مخاطر الفساد

يمكن أن ينطوي الاحتيايل في الرواتب على وجود "عاملين وهميين" (الموظفين الوهميين أو السابقين من يقوم شخص آخر باستلام أجورهم)، والمبالغة في الراتب مع حُويل الفائض، أو قيام أحد الموظفين بالاحتفاظ لنفسه بجزء من الأجور النقدية للطاخم. وقد يظهر مثل هذا الاحتيايل أيضاً من خلال القروض أو السلف التي لا يتم سدادها، أو المطالبات الزائفة للحصول على المزايا. وقد يقوم شخص ما، في موقع المسؤولية عن الرواتب، بتقديم قروض غير مصرحة إلى الموظفين، والاحتفاظ لنفسه بالدفعات المتأتية من الفوائد. وتزيد احتمالات ظهور حالات الاحتيايل في الرواتب مع وجود الطاقم العامل بعقود قصيرة الأجل، أو ارتفاع معدل تبديل الموظفين.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الزيادات المفاجئة وغير المبررة في أرقام الرواتب أو الكلفة
- الاستمرار في دفع الرواتب إلى الموظفين الذين أنهوا عقود عملهم
- سجلات الحضور المثالية لفرق العمل الميداني (ألم يمرض أحد منهم؟)
- تشابه في التواقيع أو وجود بصمات عديدة على إيصالات الدفع
- وجود بنود غير اعتيادية، مثل، دفعات لتغطية تكاليف الإزالة أو غيرها من المزايا
- الزيادات غير المبررة في رواتب الموظفين الواردين على جدول الرواتب

#### ج. التدابير الوقائية

- تدريب الطاقم العامل على جداول الرواتب، والتحقق من عمله
- تأكد من قيام الطاقم العامل على الرواتب من مطابقة الدفعات مع العقود، والسلف والقروض. إحرص على تبديل وظائف الأفراد العاملين على الرواتب ليشمل هذا العمل عدد مختلف من أفراد الطاقم؛ حيث لا يجب أن تنحصر هذه الوظيفة في موظف واحد.
- تأكد من فحص جدول الرواتب من قبل شخص آخر قبل أن يتم توقيعها من قبل مدير البرنامج.

- **تدعيم جميع البيانات المدخلة بالتوثيق اللازم**  
لا بد أن تقوم جميع المدخلات المتعلقة بالرواتب على أساس العقود الموقعة، والبدلات اليومية، واتفاقيات القروض، وما إلى ذلك. أرفق الملفات ذات العلاقة عند تقديم جدول الرواتب إلى مدير البرنامج. لا تترك بنود الرواتب (مثل السلف) أبداً دون إدراجها في جدول الرواتب. إحرص على تقييد هذه البنود واقتطاعها من راتب الشهر الحالي.
- **ضمان قيام المدراء بتنفيذ عمليات فحص العمل في المواقع**  
لا بد من رصد جداول الرواتب ومراقبتها، وكذلك تدقيقها ومراجعتها بعناية. تأكد من وجود التوقيع اللازم على قيم الأجور الصافية، ومن التحقق من الرواتب، والبدلات اليومية والقروض مقابل الوثائق الأصلية. إحرص على زيارة المواقع، والتحقق من الأسماء الواردة على جدول الرواتب للتأكد من عدم وجود موظفين وهميين. تأكد من كون الجميع في جداول الرواتب متطابقة مع صافي المدفوعات.
- **رصد الموظفين المؤقتين أو غير الرسميين**  
ينبغي أن يقوم المدراء بزيارة المواقع من أجل إحصاء الموظفين المؤقتين. تأكد من حصول جميع الموظفين على الدفعات الكاملة، ومن عدم اختلاس أية أموال. قارن جداول الرواتب؛ وتأكد من وجود عقود لجميع الأسماء الجديدة، ومن حذف أسماء كل من ترك العمل، ومن توافق ذلك مع جدول الرواتب.
- **تعزيز التنسيق بين الموارد البشرية والمالية**  
قد يحول مثل هذا التنسيق دون نشوء الفساد، فعلى سبيل المثال، قد يترك أحد العاملين وظيفته في حين تستمر الدائرة المالية بصرف راتبه.

### سوف تحتاج إلى

العدد الكافي من الموظفين المدربين في الوظائف المتعلقة بجدول الرواتب، بما يمكن من إجراء التدوير الكافي بين الموظفين.

### التحديات

التحقق من رواتب الموظفين واستحقاقاتهم في جدول الرواتب.

## التمويل

### تقديم الدفعات من أجل الحصول على التصاريح المحلية أو الوصول إلى الخدمات العامة

#### أ. مخاطر الفساد

إن الحاجة إلى الحصول على التصاريح، والتراخيص، والوصول إلى الخدمات، كالكهرباء أو الماء، إنما توفر فرصة أمام المسؤولين للسعي للحصول على الرشاوى أو الاستجابة إليها. وقد يطلب المسؤولون الرشوة من أجل تسريع الأمور، أو للتغاضي عن الانتهاكات الحقيقية أو المفتعلة للقواعد. وقد تقوم المؤسسات، عن غير قصد (أو بشكل متعمد) "باستخدام المصادر الخارجية" لحل المشكلة، وذلك عن طريق استخدام الوسطاء المحليين، الذين يتلقون الرشوة نيابة عنها ("مدفوعات التسهيل").

#### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- التأخير المتعمد من قبل المسؤولين في تجهيز التصاريح، والتراخيص أو طلبات الخدمة
- قيام المسؤولين باختراع قواعد، أو إجراءات أو رسوم غير واردة في اللوائح المنشورة
- مواجهة صعوبات غير اعتيادية في الوصول إلى الخدمات العامة
- فرض رسوم أعلى من المتوقع على الخدمات العامة
- تقديم دفعات إلى الوكلاء أو الوسطاء المحليين
- أن يدعي الوكلاء وجود علاقات شخصية مع المسؤولين ذوي المستويات الرفيعة؛ موصى بها من قبل المسؤولين الذين تقوم بالتفاوض معهم؛ ومن يظهرون تماماً حين تواجه المشاكل، أو يريدون الحصول على الدفعات النقدية من خلال فريق ثالث.

### ج. التدابير الوقائية

- إجراء جميع الترتيبات المتعلقة بالأعمال المكتبية مع السلطات في وقت سابق  
في إطار الاستعداد والتأهب لحالات الطوارئ؛ إحرص على أن تكون على بينة من الإجراءات اللازمة للحصول على الخدمات العامة. بحيث يتم تقديم الطلبات بالشكل الصحيح. وتجنب المطالبة بتقديم الرشاوى "للتغاضي" عن الأخطاء. إحرص على تقديم الأوراق اللازمة إلى السلطات المعنية في وقت مسبق.
- **تدريب الطاقم على التعامل مع المطالبات بتقديم الرشاوى**  
درب الطاقم في مجال الوعي الثقافي ومهارات التفاوض. ومثال ذلك: اللعب مقابل الوقت؛ معاملة المسؤولين باحترام؛ والمطالبة بمقابلة المسؤول الأعلى. دعم ذلك بامتلاك سياسة واضحة **لمكافحة الفساد، ومدونة سلوك** (أسحلة مفيدة حين يطلب تقديم الدفاعات). أعلن عن سياساتك؛ وهذا يحد من احتمالية نشوء المطالبات بتقديم الرشاوى. ويجعل من التصدي لها أمراً أكثر سهولة بالنسبة للموظفين.
- **امتلاك سياسة واضحة حول دفعات التسهيل**  
إلجأ إلى استخدام عملية اختيار صارمة. واجعل أي طرف ثالث (مثل الوكلاء المحليين) يقوم بالتوقيع على عقد يوافق بموجبه على اتباع مدونة السلوك الخاصة بك. والإعلان عن **تضارب المصالح**. تأكد من أنهم لم يقوموا بالارتشاء نيابة عنك. وأنهم سيقومون وعلى نحو يتسم **بالشفافية**. بتسجيل جميع المدفوعات من الأطراف الثالثة. أو إليها.
- **التنسيق مع المؤسسات الأخرى لمكافحة دفعات التيسير الفاسدة**  
أصدر إعلانات مشتركة لمناهضة الفساد. واعقد جلسات تدريبية مشتركة للموظفين حول كيفية التعامل مع المطالبات الفاسدة بتقديم الدفاعات.

### سوف تحتاج إلى

تجنب لقاء المسؤولين بمفردك. فالرشوة بوجود شهود تعتبر أمراً أكثر صعوبة.

### التحديات

التعامل مع الدفاعات التي لا يمكن تجنبها (على سبيل المثال، في حال واجه الموظفون التهريب أو الإكراه). تأكد من كون الطاقم على بينة من أن السلامة تأتي أولاً. إلا أنه لا بد لهم من الإبلاغ عن دفع الرشاوى.



## دورة البرنامج



## تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد التحيز في اختيار موقع المشروع أو تخصيص الموارد

### أ. مخاطر الفساد

قد تلجأ النخبة من الأشخاص المحليين أو الوطنيين إلى استخدام الإكراه أو الرشوة للتأثير على التقييم؛ والتأثير على شكل البرنامج وحجمه أو موقعه؛ أو لتحديد الفئات الاجتماعية التي يشملها البرنامج. وقد تفضل النخبة، أو الموظفون، منطقة معينة، وفقاً للانتماءات السياسية، أو الدينية، أو العرقية، أو القبلية أو العشائرية؛ واختيار المناطق أو المستفيدين. بناءً على التغطية الإعلامية؛ أو المطالبة بوجود عضوية إحدى المنظمات المحلية كشرط للتأهل.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- إلحاح طاقم التقييم على استهداف منطقة أو فئة معينة
- أن يحدد المستطلعون آخريين للتحدث إليهم، من يعملون دائماً على تعزيز وجهات نظرهم
- أن يقاوم المقيمون أو من جرى معهم المقابلات جهودك الرامية إلى التشاور مع مصادر أخرى
- أن يتم حرمان مؤسستك من الوصول إلى فئات سكانية معينة أو أن يتم الحد من إمكانية الوصول إليهم.

### ج. التدابير الوقائية

- تقييم الهيكليات المحلية للسلطة في إطار الجاهزية والتأهب للحالات الطارئة، إحرص على تقييم التأثيرات السياسية، والاقتصادية، والدينية، والعرقية، والقبلية أو العشائرية للمنطقة، من أجل تحديد مخاطر الفساد والكشف عنها. أدرس الظروف الاجتماعية والاقتصادية للسكان، قبل حالة الطوارئ من أجل تقييم أثرها.

- اختيار فريق تقييم متنوع، مع وجود أفراد محليين وخارجيين فيه
  - إحرص على تحقيق التوازن بين المعرفة المحلية، والمهارات اللغوية والتحديات الممكنة، مع المهارات والتصورات الخارجية. تأكد من وجود توازن بين الجنسين، ومن عدم وجود من يواجه تضارب المصالح، أو الضغوطات الاجتماعية. درب الفريق في مجال مخاطر الفساد، وجمع البيانات بطريقة شفافة، والنوع الاجتماعي ومراعاة الفروق الثقافية.
- تقييم المناطق والفئات السكانية المناسبة
  - استخدم المعلومات الثانوية من أجل تحديد المناطق المتأثرة بشكل مباشر وغير مباشر، وتلك غير المتأثرة (من أجل المقارنة). أربط بين العملية العشوائية والهادفة من أخذ العينات، للتقليل من مخاطر الفساد، قم بزيارة المزيد من المواقع والتحدث مع عدد أقل من الأشخاص في كل موقع، بدلاً من القيام بذلك بطريقة عكسية، واعمل على تليث المعلومات، وزع التقارير على جميع الأطراف الشريكة لإبداء الملاحظات.
- ضمان المشاركة المحلية
  - تساور مع المجتمع (ليس فقط القادة؛ بل أشرك النساء والأقليات) للمساعدة في اختيار مواقع التقييم ومعاييره، تحقق من معلوماتك، أعلم الأشخاص المحليين بالتقييم، وانشر النتائج، واسعى للحصول على الملاحظات.
- التنسيق مع وكالات أخرى
  - إن من شأن التنسيق مع الوكالات الأخرى الحد من الازدواجية أو التلاعب في مجالات التقييم. نفذ عمليات تقييم مشتركة لو كان ذلك ممكناً. توصل إلى اتفاق مسبق حول أساليب التقييم ومعاييره، لتجنب وجود خليط من البيانات يكون من الصعب تجميعها. شارك الجهات المانحة بالنتائج. لتجنب التمويل المزدوج.

## سوف تحتاج إلى

تحديد الصيغ والمعايير اللازمة لتقارير التقييم، بحيث تكون العلاقات الرئيسية ما بين البيانات واضحة.

## التحديات

الحاجة إلى التمييز بين الاحتياجات الطارئة والاحتياجات المزمّنة، وطويلة الأمد والموجودة مسبقاً (والتي يمكن تحريفها لاجتذاب المعونة).

## تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد المبالغة في الاحتياجات، أو التكاليف أو أعداد المستفيدين، أو تخريفها.

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تخريف الاحتياجات، أو التكاليف أو أعداد المستفيدين، من قبل الموظفين، أو النخبة المحلية، لتوليد فائض في الموارد، من أجل تحويله لصالح الفساد، وقد تتم المبالغة فيها من خلال رغبة المؤسسة بأن يتم النظر إليها على أنها تستجيب بسرعة، وتولد التمويل لنفقات أخرى، أو لتعزيز صورتها، وقد تلجأ النخب المحلية إلى رشوة الطاقم، أو إكراههم على المبالغة في أعداد السكان، أو قد تخفي الأصول أو المعلومات لجعل وضعهم يبدو أسوأ، من أجل اجتذاب الموارد التي سيتم تسريبها.

### ب. إنتبه إلى كل مما يلي

- أن تتجاوز احتياجات الوحدة أو تكاليفها الحد الأدنى من المعايير للمجال
- أن تكون أعداد المستفيدين قريبة من إجمالي عدد السكان أو تتجاوزه.
- عزوف النخب المحلية عن السماح بإجراء عملية تحقق مستقلة من تقييم الاحتياجات

### ج. التدابير الوقائية

- مقارنة السياقات التاريخية والحالية
- إحرص على إنشاء خط أساس من البيانات الأولية والثانوية، بما يمكنك من إصدار الحكم على عمليات التقييم مقابل الوضع قبل الأزمة، من السياق التاريخي، استخدم المعرفة القائمة (من المسؤولين، والوكالات الأخرى، والإعلام، والأكاديميين)، ومن ثم استخدم بيانات التقييم الميداني لسياق ما بعد حالة الطوارئ.

- **إشراك الجهات المانحة أو المختصين المستقلين، لضمان الموضوعية**  
لا يجب أن تترك عملية التقييم للوكالات المنفذة، والتي قد يكون لها مصالح خاصة. أنظر في **تنفيذ تقييم مشترك** بين عدد من المؤسسات، وباستخدام الفرق المستقلة عن أولئك الذين يعملون على إعداد مقترحات التمويل. للحد من مخاطر المبالغة. كما يجب أن تصر الجهات المانحة على أن يغطي **التقييم** الجوانب المتعلقة بنوعية التقييم، وتوافق البرنامج مع نتائج تلك العملية.
- **إشراك السكان المحليين (دون اقتصار ذلك على القادة)**  
**تساور مع المجتمع** من أجل تقييم مدى ضعفه. أشرك النساء والأقليات، وميز بين مستويات الضعف ما بين الفئات المختلفة في المجتمع. وضمن الأسر. إحرص على وجود عدد كاف من الإناث لإجراء المقابلات، وعلى عدد كاف آخر من يتحدثون اللغة المحلية. تأكد من كون البضائع والخدمات تعتبر ملائمة ثقافياً واقتصادياً. تبادل النتائج. بحيث يمكن للأشخاص إبداء الملاحظات.
- **التحقق من البيانات من مصادر متعددة**  
إحرص على قياس نتائج التقييم بأبعاد ثلاثية للحد من التحيز أو التحريف، وباستخدام ثلاثة مصادر أو منهجيات على الأقل. وظّف الفرق المختلطة، بحيث يتم تبادل مجموعة متعددة من الآراء، ومناقشة التناقضات. استخدم مصادر جديدة للمعلومات من أجل توضيح التناقضات.
- **جعل التقييم مستمر**  
إحرص على إجراء التقييم المؤسسي، والأولي والمعمق. وبما أن الحالات الطارئة تتطور بشكل سريع، فلا بد لك من الحفاظ على استمرارية تقييم الوضع، لمنع خويل المساعدات، أو تلقيها حين لا تكون هناك حاجة إليها، أو لتجنب توجيه المساعدات إلى المكان الخطأ.

## سوف تحتاج إلى

مشاركة التحليل مع الوكالات الأخرى، لتحديد الثغرات أو الازدواجية في العمل.

## التحديات

الصعوبات في تقييم احتياجات المرشدين داخلياً واللاجئين.

## الشركاء والوسطاء المحليون التلاعب في اختيار الوكالات المحلية الشريكة

### أ. مخاطر الفساد

قد يلجأ موظفو المؤسسة الشريكة إلى التواطؤ مع موظفي المؤسسة. أو تقديم الرشوة إليهم أو تلقيها. ليتم اختيارهم. أو للحصول على تمويل إضافي. وقد يقوم موظفو المؤسسة باختيار الشركاء من خلال التحيز الشخصي. وليس على أساس التقييم الموضوعي. أو قد يخترعون حتى المؤسسات الأهلية الوهمية أو الشركاء الوهميين لضمان التمويل (ليتم تحويله. أو لتعزيز الوضع الشخصي أو البرامجي).

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- افتقار الشركاء المحتملين إلى المكاتب الفعلية أو الهيكلية الإدارية الواضحة
- وجود شركاء مع الطاقم يبدو أنهم من نفس الأسرة
- تأثير الأسرة أو الأصدقاء. أو العلاقات القبلية أو العشائرية على عملية اختيار الشريك
- عدم قدرة الشركاء على تقديم مراجع لعملهم السابق
- ممارسة الضغوط لاختيار الشركاء دون وجود القدر الكافي من التقييم

### ج. التدابير الوقائية

- استخدام معايير واضحة. وموجودة لاختيار الشريك  
ضع معايير وأولويات صارمة للاختيار؛ كن واضحاً بشأن نوع الشريك الذي سيزيد من قدراتك. تحقق من قدرة الشريك على الالتزام بالسياسات والمتطلبات الداخلية والخارجية. مثل. تقارير تقدم سير العمل والتقارير المالية؛ وإجراءات التوريد.

- **بناء المعرفة الحقيقية بالشركاء المحتملين**  
استخدم المعايير التي تمتلكها من أجل تقييم ولايات الشركاء المحتملين، وخبراتهم، وقدراتهم وإدارتهم. إحرص على زيارة مقراتهم، وإجراء عمليات تحقق مستقلة من تاريخهم، وسمعتهم من حيث النزاهة، وعلاقتهم مع الهيكلية المحلية للسلطة، وعمليات التدقيق لديهم وتقاريرهم السنوية. واسأل عن المراجع. إحرص على تقييم مدى فهمهم لعلاقة الشراكة من حيث الأدوار والمسؤوليات، والمساءلة وتبادل المعلومات.
- **إشراك أكثر من شخص واحد في كل مرحلة من مراحل عملية اختيار الشريك**  
شكل فريقاً يخلو من تضارب المصالح، لوضع القائمة القصيرة، ومقابلة الشركاء المحتملين، باستخدام معايير متوافقة للتقييم. لا يجب أن تكون القرارات معتمدة على شخص واحد فقط أبداً. وفر آلية لتقديم الشكاوى ليتم استخدامها من قبل الشركاء المحتملين، للإبلاغ عن أية محاولة من قبل موظفي المؤسسة تتعلق بالمطالبة بدفع العمولات.
- **تضمين عملية اختيار الشريك في إجراءات الطوارئ**  
إحرص على تغطية كل الأمور المتعلقة باختيار الشريك ضمن إجراءات الطوارئ الخاصة بمؤسستك. ضع المعايير والجداول الزمنية التي لا يمكن تجاوزها إلا بوجود تبرير خطي تتم الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا.
- **الاستثمار في علاقات الشريك**  
أكد للجهات المانحة أنك تحتاج إلى الوقت والصادر لتقييم الشركاء الحاليين من حيث مخاطر الفساد، وبناء علاقات فعالة مع الشركاء الجدد، وتطوير القدرات، حيثما استدعت الضرورة.

## سوف تحتاج إلى

اتفاقية شراكة موحدة، تتضمن مدونة السلوك، وتغطي الجوانب المتعلقة بالفساد واستخدام الموارد.

## التحديات

القيود على إنهاء الشراكات، بما في ذلك محدودية عدد المؤسسات البديلة في منطقة الطوارئ.

## الشركاء والوسطاء المحليون الرصد غير الفعال من جانب الطرف الشريك

### أ. مخاطر الفساد

قد يقدم الشركاء المحليون الرشوة إلى السلطات لتعجيل الإجراءات من دون إعلام المؤسسة ("دفعات التيسير"). وقد يعمل الشركاء على تحويل الموارد على نحو يتسم بالفساد؛ وقد يقدمون الرشوة إلى موظفي المؤسسة لغرض الطرف عن الضوابط المتفق عليها مسبقاً (من أجل السماح بتحويل التمويل) أو لاستخدام التمويل المقدم من مولين اثنين لنفس المشروع. أو لتغطية النفقات العامة (التمويل المزدوج). وقد تتم المبالغة في تقييم الاحتياجات من قبل الشركاء، الذين يرغبون بتشغيل مشاريع كبيرة الحجم، أو من خلال ممارسة التحيز تجاه بعض المناطق أو الفئات المعينة.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- عدم رغبة الشركاء بالالتزام بالشفافية الكاملة بشأن النشاطات، والموظفين والخبرات
- الزيادة المفاجئة وغير المبررة في أصول الطرف الشريك أو أحماط حياة موظفيه
- مقاومة الشركاء لإجراء عملية رصد معمقة من قبل موظفي المؤسسة، أو العاملين على تقييم البرنامج
- اتخاذ الشركاء موقفاً دفاعياً تجاه النقد البناء
- الرسوم أو الدفعات غير المبررة والمقدمة من قبل الشركاء إلى أطراف ثالثة
- أنشطة الشريك ذات التكاليف المرتفعة والتي تتجاوز أسعار السوق

### ج. التدابير الوقائية

- **الالتزام بالموارد من أجل إدارة العلاقة**  
خصص ما يكفي من وقت الموظفين لعلاقة الشراكة وبناء قدرات الطرف الشريك. حدد الطاقم العامل على التنسيق في كلتا المؤسساتين. مع الحرص على امتلاكه المهارات المناسبة، بما يتضمن المعرفة بالثقافة المحلية. إحرص على إجراء تقييم دوري لعلاقة الشراكة. مع تحديد أوجه التحسن المحتملة.
- **تضمين شروط مرجعية واضحة في اتفاقية الشراكة**  
إحرص على تقييم نقاط الضعف والقوة لدى الطرف الشريك. مع تطبيق الضوابط اللازمة تبعاً لذلك. تأكد من قيامك **براقبة وتقييم** عملهم مقابل الأدوار والمسؤوليات المحددة في الاتفاقية القانونية. ضع ترتيبات محددة للرصد ومتطلبات إعداد التقارير (مثل، التقارير المالية، وتقارير تقديم سير العمل). تأكد من التفاوض على حقوق التدقيق في العقد.
- **أشرح سياستك المتعلقة بالسلوك الفاسد**  
إشرح قيم مؤسستك، ومدونة السلوك، وسياساتها المتبعة تجاه الفساد، بما في ذلك دفعات التيسير. حدد جميع أنماط السلوك غير المقبول، إلى جانب تحديد العقوبات، مثل إنهاء علاقة الشراكة. فضلاً عن تحديد الحالات التي تنطبق عليها تلك العقوبات. أطلب تقديم الطلبات الخطية لإجراء التغييرات على شروط الشراكة.
- **التنسيق مع الوكالات الأخرى التي تعمل مع شركك**  
إحرص على عقد لقاءات مع جميع الجهات المانحة للشريك، مع تفويض لجنة لإجراء عملية تدقيق مشتركة. من أجل الحد من الازدواجية في العمل والتمويل. استخدم المتطلبات الموحدة لإعداد التقارير من أجل المساعدة في عملية التنسيق. أعلم المؤسسات الأخرى بالسلوك الفاسد للشريك.

### سوف تحتاج إلى

ما يكفي من الموارد ومهارات الطاقم من أجل تنفيذ عملية فعالة (إنما ليست مستبعدة) من بناء قدرات الشريك ورصد عمله.

### التحديات

الشعور بالاستياء أو العزلة في علاقة شراكة ضعيفة. الأمر الذي يمكن أن يتسبب بالفساد.

## الشركاء والوسطاء المحليون تحيز لجان الإغاثة المحلية

### أ. مخاطر الفساد

قد تعمل لجان الإغاثة المحلية المنتخبة، أو المعينة أو التطوعية على تشويه البرامج من خلال الفساد والتحيز. وقد لا تمثل تلك سوى القطاعات الأقوى في المجتمع. مع استثناء النساء والأقليات من القرارات وتلقي المعونة. وقد تعمل تلك اللجان على تحويل المساعدات إلى العائلات، والأصدقاء أو إلى المجموعات العرقية أو الإقليمية. أو إلى أولئك القادرين على الدفع (مالياً أو جنسياً).

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن تكون اللجان مؤلفة من الزعماء المحليين أو السلطات العامة
- أن تكون اللجان مؤلفة من مجموعة واحدة معينة فقط
- الأعضاء الذين يحضرون اجتماعات اللجنة بشكل متقطع
- أن تطرأ تحسينات كبيرة وغير مبررة على أنماط حياة أعضاء اللجنة
- أن تقاوم اللجنة إجراء عملية الرصد والتقييم
- ورود تقارير تفيد بتعرض الموظفين أو المستفيدين للاستغلال الجنسي أو الابتزاز

### ج. التدابير الوقائية

- فهم هيكليات السلطة المحلية
- إحرص على تقييم الهيكليات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والدينية، والعرقية والعشائرية، لضمان وجود الحد الأدنى من تضارب المصالح لدى اللجنة.
- عدم منح اللجان السلطة المطلقة في حرية التصرف
- تأكد من وجود القدر الكافي من رصد ومراقبة وتقييم عمل اللجنة. إحرص على إجراء زيارات مفاجئة لمراقبة اللجان في عملها. إشرح للمجتمع الأدوار والمسؤوليات، و أعلن عن قرارات اللجنة، واحرص على إنشاء آلية مستقلة لتلقي الشكاوى. بحيث يتمكن الأشخاص من الإبلاغ عن أي من الحالات التي لا تقوم فيها اللجنة بتمثيلهم على نحو عادل.

- **التأكد من أن النساء والأقليات يمتلكون كلمة في عملية صنع القرار**  
أشرك النساء والأقليات في اللجان. وتأكد من ترأس الاجتماعات بشكل فعال. بحيث لا يكون هناك من يهمن على الآخر. وبحيث يتم اتخاذ القرارات الموضوعية. تحقق من ذلك عن طريق إجراء المقابلات الخاصة.
- **الوضوح بشأن الدفعات المتعلقة بأعضاء اللجنة**  
يمكنك أن تعمل على وضع دفعة إسمية لأعضاء اللجنة، والإعلان عنها. أو أن تعلن صراحة أنه لا يجوز تقديم الدفعات إليهم - بما في ذلك تلك المقدمة من قبل المستفيدين. تأكد من الحصول على موافقة الجميع. بحيث لا يشعر أعضاء اللجنة بأنه يحق لهم اختلاس أية "دفعات" من مواد الإغاثة. أعلن عن اعترافك بمساهمات الأعضاء. لثبثهم على الولاء.
- **تدريب الأعضاء في تدابير مكافحة الفساد**  
إحرص على تدريب الأعضاء مع التأكد من كون ذلك التدريب يشمل حديد ما يعتبر سلوكاً مقبولاً، وما يعتبر سلوكاً فاسداً. وكيفية منع الفساد والإبلاغ عنه. ترجم قيمك ومدونة السلوك الخاصة بك إلى اللغات المحلية. شدد على أن سماح اللجنة بالفساد يعني فقدان المجتمع للموارد وحتى احتمالية إنهاء البرنامج.

### سوف تحتاج إلى

ما يكفي من الوقت. ومهارات الطاقم ومراعاة الفروق الثقافية. من أجل بناء علاقات عمل جيدة مع اللجان المحلية.

### التحديات

إبداء مقاومة نحو إشراك النساء والأقليات.

## الشركاء والوسطاء المحليون

### حجب المساعدات أو تحويلها من قبل «القائمين على تحديد قنوات صرفها»

#### أ. مخاطر الفساد

قد يعمل "المسيطرون" على المساعدات (من مسؤولين محليين، ونخبة، وزعماء تقليديين، ومتطوعين أو ميليشيات، من يتحكمون بالوصول إلى الموارد أو المستفيدين) على حجب المساعدات أو تحويلها. وقد يقومون بذلك سواء بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين. من أجل بيع المساعدات، أو إعادة توزيعها في مكان آخر، بهدف كسب التأييد السياسي، وقد يطلب هؤلاء الحصول على الدفعات (الجنسبة أو المالية) مقابل تقديم المساعدات. وقد يعمل المتطوعون على توزيع حصص من المساعدات بأوزان تقل عما هو محدد، بينما يقومون ببيع الفائض.

#### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- إقامة حواجز الطرق من قبل الميليشيات أو السلطات المحلية
- أن يمنع الزعماء المحليون وصول الموظفين إلى المستفيدين
- ورود تقارير تفيد بحدوث حالات الاستغلال الجنسي مقابل تقديم مواد الإغاثة
- ورود تقارير حول ممارسة الابتزاز، والإكراه والترهيب تجاه الموظفين
- ورود تقارير تفيد "بفرض ضرائب" غير رسمية ما بعد توزيع المساعدات على المستفيدين
- وجود كميات كبيرة من مواد الإغاثة تعرض للبيع في الأسواق المحلية
- وجود إيصالات غير مبررة عن مدفوعات تم تقديمها إلى أطراف ثالثة

### ج. التدابير الوقائية

- **تقييم الاقتصاد السياسي المحلي من حيث مخاطر الفساد**  
إحرص على إجراء **تحليل شامل للمخاطر**. للمساعدة على استباق مخاطر الفساد. استخدم مصادر مختلفة. بما في ذلك منظمات المجتمع المدني.
- **إشراك النخب المحلية في محاربة الفساد**  
إحرص على استمالة موجهي المساعدات المحتملين. للمساعدة في ضمان التوزيع العادل للمساعدات. لا تجعل المؤسسة حليفاً مع أية مجموعة بعينها؛ أظهر أن البيئة التي تتسم بالشفافية وتخلو من الفساد هي أمر يصب في مصلحة الجميع. كن واضحاً حول عدم وجود أي أجر؛ ومنح الدعم مع تقدير الجمهور.
- **ضمان الحصول على مدخلات المستفيدين في عمليتي تصميم البرنامج وتنفيذه**  
وسيساعد ذلك في خلق توازن بين هياكل السلطة المحلية و مخاطر الفساد. تأكد من أن متلقي المساعدات يمكنهم التحدث دون الشعور بالخوف من تعرضهم للانتقام (على سبيل المثال. المقابلات الخاصة). وأنه يتم سماع صوت الأقليات. وفر آليات آمنة لتلقي الشكاوى. بحيث يتمكن متلقو المعونات من الإبلاغ عن حالات حجب المعونة.
- **امتلاك سياسات واضحة تتعلق بالموظفين**  
**درب الطاقم** على الرد على محاولات الإكراه والترهيب. وعلى الرد على حجب المساعدات من قبل النخب أو السلطات. وعلى طلبات تقديم الدفعات لتمكين وصول الطاقم إلى متلقي المساعدات. تأكد من وضع الإجراءات اللازمة من أجل الإبلاغ عن مثل هذه الحوادث؛ وإعلام الجهات المانحة بشأن حدوثها على نحو متكرر.
- **التنسيق مع الوكالات الأخرى للحيلولة دون تحويل المساعدات**  
إحرص على مشاركة المعرفة المحلية. من أجل الحد من مخاطر الفساد في حالات الطوارئ بأكملها. واعمل بشكل مشترك مع المؤسسات الأخرى من أجل حشد دعم القائمين على تحديد قنوات صرف المعونات. قدم رداً مشتركاً على الجهود الرامية إلى حجب المساعدات الإنسانية وعرقلتها.

### سوف تحتاج إلى

اتصالات محلية قوية. وطاقم مدرب على التواصل الذي يراعي الاختلافات بين الثقافات. ومهارات التفاوض.

### التحديات

تردد المستفيدين في الإبلاغ عن حالات ترهيب النخب المحلية من أجل الفساد.

## استهداف المستفيدين وتسجيلهم التحيز في معايير الاستهداف

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تقديم الرشوة للموظفين. أو قد تعرض عليهم العمولات من أجل وضع معايير استهداف تكون في صالح مجموعات أو مواقع معينة أو تستبعد أخرى. وقد يتحيز الموظفون أو قد يكون لديهم تضارب في المصالح الأمر الذي يؤثر على معاييرهم في الاستهداف. أو قد يقوم الموظفون بوضع المعايير نتيجة للتواطؤ مع جهات خارجية بهدف تحويل المساعدات. أو قد يعملون قصداً على وضع معايير معقدة للغاية. الأمر الذي يزيد من فرص الفساد.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- المعايير التي تكون عامة جداً، أو غامضة، أو ضيقة أو معقدة للغاية
- المعايير التي تفضل أو تستبعد مناطق أو جماعات معينة
- المعايير التي لا يكون من الممكن التحقق منها فعلياً
- القادة المحليون الذين يضغطون باتجاه معايير معينة أو ضدها
- إظهار مقاومة نحو قيام مؤسستك بالتحقق من المعايير المقدمة من قبل الآخرين، مثل الحكومة

### ج. التدابير الوقائية

- استخدام كل من المعايير الجغرافية والإدارية على حد سواء
- إحرص على امتلاك معايير إدارية تكون محددة مسبقاً، في حال كانت مؤسستك هي الجهة التي تضعها لنفسها (على سبيل المثال، في حالات الطوارئ سريعة الحدوث). تأكد من كون تلك المعايير مفهومة لدى المجتمع، ومن كونها قابلة للتحقق بشكل موضوعي. فضلاً عن التأكد من تطبيقها على نحو يتسم بالشفافية. تجنب المعايير الكثيرة جداً أو تلك التي تكون معقدة للغاية. لا تقبل بمعايير الحكومة بدون التحقق منها.

### • إشراك المستفيدين والفئات المجتمعية

إحرص على إشراك النساء والمجموعات المهمشة في تحديد معايير الاختيار، فضلاً عن زيادة المشاركة المجتمعية بمجرد أن تظهر حالة الطوارئ. تأكد من وجود التمثيل الكافي للنساء في اجتماعات المجتمع المحلي؛ ومن وجود الإناث بين أفراد الطاقم. بحيث تتمكن النساء من طرح الأسئلة أو الإبلاغ عن حالات الترهيب والابتزاز. تحقق من القرارات المتعلقة بالاستهداف من خلال إجراء زيارات ميدانية، وتنفيذ المسوحات المنزلية. تأكد من قيامك بنشر قوائم المستفيدين اللاحقة على نطاق واسع، للحصول على ملاحظات المجتمع.

### • التنسيق مع الوكالات الأخرى في وضع المعايير والتحقق منها

في الحالات التي يتم فيها تقديم المعايير وأو قوائم متلقي المساعدات إلى المؤسسات، والتي تكون محددة سلفاً من قبل الحكومة أو وكالة الأمم المتحدة، إحرص على التنسيق من أجل التفاوض حول الحق التعاقد في مراجعة المعايير والقوائم وتعديلها على أسس منتظمة (سنوياً، أو كل ستة أشهر).

### • رصد وتقييم البرنامج الخاص بك، من أجل تقييم معايير الاستهداف

هل تم الوصول إلى المجموعات الأكثر احتياجاً؟ هل يجري تحقيق الأهداف؟ واصل عملية التحقق من الاستهداف الذي تقوم به، من أجل تحسين مدى دقة الاستهداف واستبعاد أي تحيز. نفذ مسوحات دورية لتصورات المستفيدين المتعلقة بالفساد في عمليتي الاستهداف والتسجيل، بما في ذلك الابتزاز والاستغلال الجنسي.

### سوف تحتاج إلى

فريق يعمل على وضع المعايير بحيث يتضمن هذا الفريق تمثيلاً واسعاً لمتخلف القطاعات المتضررة من المجتمع، فضلاً عن تمثيل الحكومة ومؤسساتك.

### التحديات

الموازنة بين الانشغافات (العرقية، والطائفية والمهاجرون الجدد)، والقادة الفاسدون أو موازين القوى غير المتكافئة، في حال كان المجتمع هو الجهة التي تقوم بعملية الاستهداف.

## استهداف المستفيدين وتسجيلهم الاستبعاد أو الإدراج الفاسد للمستفيدين

### أ. مخاطر الفساد

قد يطلب الموظفون أو النخب المحلية تقديم الرشوة، أو العمولات أو دفع الرشاوى الجنسية للقيام بعملية التسجيل. وقد تتلاعب النخب بقوائم متلقي المعونات بهدف استبعاد مجموعات أو مناطق معينة؛ والإبقاء على الناس في حالة احتياج ظاهرة، من أجل استقطاب الموارد؛ أو تسجيل أنفسهم، وأسرهم وأصدقائهم. كما قد يحضر الأشخاص غير المتضررون سعياً للحصول على المساعدات. وقد يعمل قادة الخيم على تسجيل أشخاص خارجيين، وبيع بطاقات التسجيل، أو المطالبة بتقديم الأموال عن "تمثيل" الأشخاص للوكالات. وقد يدعي الأشخاص الضعف زوراً، ويقدمون الرشاوى للموظفين ليتم تسجيلهم مع أنهم لا يستوفون معايير التسجيل. كما قد يقومون باقتراض الأطفال لتضخيم استحقاقات الأسرة أو لشراء بطاقات التسجيل أو تزويرها.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- بطاقات التسجيل التي تفتقر إلى وسائل تحديد الهوية
- قوائم التسجيل المصححة يدوياً
- الأسر التي تدعي وجود معالين يتجاوز عددهم ما هو مدرج في القوائم
- أن يظهر على المستفيدين حسن الهمدوم والتغذية، أو أن يغالوا في احتياجاتهم
- قوائم التأهل الخاصة بالحكومة والتي لا يتم التحقق منها
- قوائم التسجيل الموسعة خلال الانتخابات (شراء الأصوات)

### ج. التدابير الوقائية

- تطبيق معايير استهداف واضحة ومحددة مسبقاً
- إحرص على حجب الأشخاص غير المستهدفين بشكل حذر (جنب استبعاد أولئك المحتاجين، أو خلق مخاطر أمنية). إسأل اللاجئين أو المشردين داخلياً عن أصولهم؛ وحقق من الملابس واللهجات. وإذا لم تكن متأكدًا، إعمل على تسجيل الأشخاص وتأكيد الاستحقاق خلال أنشطة التحقق.

- **فهم هياكل القوى المحلية**  
إحرص على تقييم الهياكل الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، والدينية والإثنية أو العشائرية، وتساور مع منظمات المجتمع المدني للعثور على الشركاء المجتمعيين المناسبين. لا تمنح سلطة حرية التصرف المطلقة للقادة المحليين أو المتطوعين.
- **إشراك المستفيدين في تصميم، وتطبيق ورصد عملية التسجيل**  
إحرص على إشراك النساء والأقليات. قدم التفسيرات حول السبب وراء عدم تأهل بعض الأشخاص. وتأكد من أن الناس يفهمون أن إدراج الأشخاص غير المؤهلين إنما ينطوي على استبعاد من هم بحاجة. أعلن عن أوقات التسجيل، بحيث يتمكن الأشخاص من الحضور، وبحيث لا يكون من الضروري بالنسبة إليهم شراء البطاقات المزورة أو المسروقة. صمم المواقع بحيث يكون تدفق الناس فيها آمناً ومحدوداً.
- **التحدث بشكل واضح بكون التسجيل مجانياً وطوعياً**  
إستفد من اللقاءات، والملصقات، والنشرات أو الدراما باللغات المحلية، بحيث يتمكن الناس من فهم مستحقاتهم. أطلب منهم الإبلاغ عن حوادث الابتزاز الجنسي أو المالي التي تتم مقابل التسجيل، وذلك عن طريق آليات السرية لتلقي الشكاوى.
- **التحقق من السجلات عن طريق مقارنة البيانات المستمدة من مصادر مختلفة**  
إحرص على استخدام دفاتر التسجيل المميزة، والتي لا يكون من الممكن الحصول عليها محلياً. "ثبّت" السكان باستخدام تدابير تحديد الهوية خلال مرحلة ما قبل التسجيل؛ وحقق من أدوات التثبيت من حيث عدم وجود أي تلاعب. حَقق من الوجود الفعلي لأفراد العائلة (مع السماح بغياب المستفيدين المستهدفين، على سبيل المثال، المرضى).
- **تنفيذ عمليات رصد مستقلة ومنتظمة**  
إحرص على إجراء زيارات دورية للموقع، من أجل الكشف عن الأخطاء الناجمة عن الفساد في إدراج المستفيدين أو استبعادهم.

## سوف تحتاج إلى

تحديث قوائم التسجيل بشكل منتظم (تشمل الموالييد/ الوفيات، والوافدين/المغادرين).

## التحديات

تردد المستفيدين في الإبلاغ عن المطالبات بتقديم الدفعات لإتمام عملية التسجيل، خوفاً من أن يتم شطب أسمائهم من القوائم.

## استهداف المستفيدين وتسجيلهم عمليات التسجيل المتعددة أو «الوهمية»

### أ. مخاطر الفساد

قد يتسجل الناس عدة مرات (وربما يتم ذلك تحت هويات مختلفة). حيث يتم ذلك بوجود أو عدم وجود تواطؤ من جانب الموظفين. وقد يتم تقسيم الأسر، أو استعارة الأطفال بهدف تضخيم حجم الأسرة. وذلك لزيادة حجم المساعدة. وقد يتظاهر المستفيدون المسجلون بأنهم قادمون جدد، أو قد يعيدون استخدام أدوات "التثبيت" أو يسجلون في أكثر من مركز. كما قد يبيع المستفيدون وثائق التسجيل، أو قد يتركونها لأشخاص تم تسجيلهم فعلاً. وقد يواصل الأشخاص المطالبة بالحفاظ على استحقاقات أقاربهم المتوفين، أو قد يلجأون إلى بيع وثائق التسجيل الخاصة بهم. كما قد يلجأ الموظفون أو النخب إلى تسجيل أسر "وهمية" ولا وجود لها. من أجل تحويل مستحقاتهم.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- قوائم التسجيل التي تم تزويرها أو تصحيحها
- بطاقات التسجيل أو وثائق إثبات الهوية المزورة أو الوهمية
- وجود مستفيدين يمتلكون خصائص متطابقة (العمر، حجم الأسرة، والأصل، وما إلى ذلك)
- وجود أعداد كبيرة من المستفيدين الغائبين من لا يتمكنون من التسجيل فعلياً
- وجود عدد كبير من التواقيع أو الأسماء المتشابهة (تحقق من القيادة المحليين بشأن شرعيتها)
- قوائم التسجيل التي تتضمن البصمات دون وجود التواقيع

### ج. التدابير الوقائية

- إجراء عمليات تحقق بصري منتظمة في المواقع بالنسبة للمواقع التي لا يكون من الممكن الوصول إليها. أنظر في مراقبتها باستخدام تسجيلات الفيديو؛ واستعرض اللقطات بعناية.

- استخدام الأسماء الموحدة للأشخاص والأماكن لمنع التسجيلات المتعددة
- صنف الأسماء أبجدياً، أو وفرز أجزاء مختلفة من تسجيلاتك (مثل، العمر، والجنس والعرق) للكشف عن أية ازدواجية محتملة بسبب عدم وجود معايير موحدة للتهجئة. إحرص على تقديم المعايير الموحدة للتهجئة (ولا سيما حين ينطوي الأمر على وجود أكثر من حرف أبجدي واحد).
- التحقق من وجود سجل للفرد أو الأسرة عند التسجيل بعد ذلك. إعمل على فرز البيانات حسب الفئات المختلفة. إحرص على زيارة العائلات لحسم حالات الازدواجية (ستكون الصور مفيدة). لا تقم بحذف السجلات الحقيقية التي تبدو مكررة.
- "تثبيت" السكان بأسرع وقت ممكن
- استخدم الخبر، وأربطة المعصم، والصور والبصمات أو القياسات الحيوية لتحديد الفئة المستهدفة أو لتجميدها مؤقتاً. واحرص على التحقق من ذلك باستخدام بطاقات التسجيل المكتوبة. نفذ ذلك خلال يوم واحد. لتجنب التسجيلات المتعددة أو الوهمية.
- التحقق من وثائق التسجيل بشكل متكرر
- إحرص على إجراء الزيارات المنزلية؛ وحقق من السجلات الأخرى (على سبيل المثال، السجلات الطبية)، وقم بإجراء المقابلات مع الأشخاص الذين يشتهب بامتلاكهم تسجيلات متعددة؛ استخدم المكالمات أو التحقق من البطاقات قبل التوزيع. سجل المواليذ، والوفيات والتنقلات. حقق من قوائم التسجيل مع الوكالات الأخرى.
- حذف التسجيل في حالتي الوفاة أو المغادرة
- تأكد من قيامك بتحديث سجلاتك (إنما مع الإبقاء على التدوين). حفز الناس على الإبلاغ عن الوفيات، فقد تقوم على سبيل المثال بدفع رسوم الدفن مقابل وثائق تسجيل الشخص المتوفى (مع إبطال هذه)

## سوف تحتاج إلى

طاقم مدرب ومجهز ليعمل على "تثبيت" المستفيدين.

## التحديات

ارتفاع معدل حركة السكان وتنقلهم، مما يجعل من الصعوبة مكان تتبع المستفيدين المسجلين.

## التوزيع وما بعده تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه

### أ. مخاطر الفساد

قد يخفض الموظفون من المستحقات، أو قد يحذفون المواد القيمة، أو يختلسون الطعام عند التوزيع، ليتم بيعه في وقت لاحق (وربما يزورون السجلات). وقد يتواطأ موظف التوزيع لإعطاء حصص أكبر ومن ثم جمع حصته، أو قد يظهر التحيز، ويغير من حجم الحصة المقدمة لمستفيدين معينين. وقد يطالب متلقو المساعدات بالحصول على المستحقات النقدية التي تتجاوز حجم احتياجاتهم.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- وجود كميات كبيرة من مواد الإغاثة تعرض للبيع في الأسواق المحلية
- تقرب أرقام تخصيص الحصص
- وجود ثقب في الحاويات؛ ووجود علامات تدل على العبث بالرمز
- وجود علب مفقودة من منصات التحميل
- سجلات التوزيع التي تم تعديلها أو جرت إعادة كتابتها
- وجود تناقضات بين المستحقات النقدية في تقييم الاحتياجات والصراف

### ج. التدابير الوقائية

- إعلام المجتمع بالتفاصيل المتعلقة بعملية التوزيع والاستحقاقات
- إحرص على نقل ذلك باللغة المحلية، من خلال الاجتماعات، والنشرات، والملصقات أو الدراما. شجع على استخدام آلية تلقي الشكاوى التي وضعتها في حال لم يتم استلام المستحقات.

- **السماح للمستفيدين برصد عملية التوزيع ومراقبتها**  
تأكد من مشاركة الذكور والإناث. ولا ينبغي على المستفيدين التوقيع إلا على الحصة التي استلموها (لا توقع أبداً بشكل مسبق). خقق بعناية حين يقوم أحد الأشخاص بالجمع لكبار السن أو المرضى. خقق من هويات المستلمين. وسجل الحصة الموزعة؛ على سبيل المثال، بالتوقيع أو البصمة. أنظر في آلية "التجميع" (السماح للمستفيدين بإتمام عملية التوزيع فيما بينهم). إنما تأكد من أن الأفراد يدركون الكمية التي يجب أن يتلقوها. واعمل على مزج الفئات الاجتماعية للحد من التحيز.
- **وجود اتفاقيات تعاقدية مع فرق التوزيع**  
حدد الالتزامات. بما فيها إعادة الدفع عن البضائع التي تم تحويلها. إفرض العقوبات (وأيضاً الرادع). قدم دفعات إسمية لفرق التوزيع المجتمعية للحيلولة دون قيامهم بتحويل البضائع. على سبيل المثال، تقديم حصص إضافية. أعلن عن ذلك. بحيث يعلم الجميع المبلغ الذي يتلقاه عاملو التوزيع. أوضح أنه لا بد من إعادة الفائض إلى المؤسسة ليتم إعادة توزيعه إلى الفئات المحتاجة الأخرى.
- **قياس الحصة الغذائية في الحاويات ذات المعايير الموحدة**  
تجنب استخدام الحاويات المرنة التي يكون من الممكن ضغط جوانبها لتقليل الحصة الغذائية. إضرب على الشقوق الأفقية عند الخط الذي يشير إلى حد التعبئة لمنع الإفراط في التعبئة. استخدم المقاييس إذا كانت أحجام الحصة تتغير بشكل متكرر. أو أعد تعبئة الحصة.
- **إجراء زيارات مفاجئة إلى مواقع التوزيع لتنفيذ عملية الرصد والتقييم**  
إحرص على تنفيذ عمليات "التحقق من السلة الغذائية": فحص عشوائي للحصص التي يتلقاها مستفيد واحد من أصل خمسة أو عشرة مستفيدين. تأكد من كون الحاويات فارغة تماماً بعد إتمام عملية التوزيع. خقق من الأسواق المحلية للتأكد من خلوها من المواد الإغاثية. إحرص على تدوير فرق الرصد والتقييم لمنع حدوث تواطؤ مع الموظفين الميدانيين.

### سوف تحتاج إلى

نظام توزيع آمن وشفاف. ومفهوم بشكل واضح من جانب الموظفين والمستفيدين.

### التحديات

تردد المستفيدين في الإبلاغ عن المخالفات خوفاً من تعرضهم للانتقام من قبل الموزعين.

## التوزيع وما بعده تحويل الموارد أثناء عملية التوزيع

### أ. مخاطر الفساد

قد تعمل المليشيا المحلية أو الموظفين العموميين على تحويل المساعدات بالقوة على الطريق، أو من المستودع، ليتم بيعها أو لابتزاز الأموال أو الخدمات (بما يشمل الخدمات الجنسية). وقد يطلب الموظفون من المستفيدين تقديم العمولات، أو قد تتم رشوتهم للتغاضي عن عمليات السرقة، التي تتم أثناء عمليات النقل أو التوزيع، أو للتواطؤ في ذلك. وقد يعمل الموزعون على تحويل المساعدات بهدف تحقيق الربح الخاص: وقد يأخذ النخب أكثر من مستحقاتهم، أو قد يعملون على تخديد المجموعات التي ستتلقى الإغاثة. كما قد يقوم قادة المجتمع "بطلب" الفائض أو بيعه.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- مواد الإغاثة معروضة للبيع، وبكميات كبيرة، في الأسواق المحلية
- طلبات الحصول على مخصصات أكبر مما تم تحديده خلال عملية تخديد الاحتياجات.
- مطالبة المستفيدين أو المجموعات بالحصول على حصص أكبر من الآخرين
- تطابق قوائم الحضور في كل عملية توزيع
- تصحيح دفاتر التوزيع بشكل متكرر
- تشابه التوقع أو البصمات لاستلام الحصص
- أن يطالب الموزعون بالحصول على حصص إضافية مقابل الخدمة
- أن يتم رصد وتقييم نفس المواقع دائماً

### ج. التدابير الوقائية

- استخدام النظم الشاملة لإدارة سلسلة التوريد
- إحرص دائماً على استخدام الطاقم المدرب، والعمل على تتبع الموارد. نفذ عمليات تحليل المخاطر، للمساعدة في توقع تسريب السلع، ومنع حدوثه.

- **تصميم مواقع التوزيع بعناية وحذر**  
أترك مسافة بين الأشخاص الذين ينتظرون، ومخزونات السلع.  
تأكد من كون المواقع آمنة ويسهل الوصول إليها من قبل المستفيدين (ولا سيما النساء والضعفاء). أنظر في التوزيع مباشرة إلى ربات الأسر. أحرص على امتلاك اتفاقيات خطية تلزم فرق التوزيع باحترام الاستحقاقات؛ وافرض **العقوبات** على الفساد. بما في ذلك التعويض عن الخسائر.
- **ضمان قيام الطاقم بالإبلاغ عن أية مخالفات في نوعية السلع الواردة أو كميتها**  
إحرص على التحقيق في جميع المشاكل بشكل فوري. إعمل على وضع قوائم جرد متعددة للسلع المخزنة في مواقع التوزيع. للكشف عن أية تناقضات بين السلع الواردة، والمخزنة والموزعة.
- **تقديم الدفعات الإسمية لفرق التوزيع المجتمعية**  
أنظر في تقديم حصص إضافية أو دفعات عينية، لمنع فرق التوزيع من تسريب البضائع. وأعلن عن ذلك. أوضح أنه لا بد من إعادة الفائض إلى المؤسسة، لتجري إعادة توزيعها على الآخرين من هم بحاجة إليها.
- **التحقق من استلام الاستحقاقات الكاملة خلال عملية الرصد والتقييم**  
يجب أن يعمل المراقبون على التحقق من إيصالات المؤن وقوائم الحضور. وسؤال المستفيدين عما إذا كانت المؤن التي تم تلقيها تتطابق مع تلك المستحقة. وإجراء عمليات فحص المواقع لمقارنة عينات التخصيص أثناء النقل وعند التوزيع. وذلك بهدف منع حدوث تواطؤ ما بين عمال النقل وموظفي التوزيع.

### سوف تحتاج إلى

تنوع أوقات التوزيع ومواقع، لتقليل من المخاطر الأمنية.

### التحديات

التهديدات الأمنية، مثل كمائن الميليشيات.

## التوزيع وما بعده فرض الضرائب أو المصادرة ما بعد عملية التوزيع

### أ. مخاطر الفساد

قد تتعرض مواد الإغاثة للهجوم، أو النهب، أو السلب أو السرقة بوجود تواطؤ من جانب السلطات. فقد يعمل القادة المحليون، أو الميليشيات أو القوات العسكرية على إرغام المستفيدين على بيع المواد الإغاثية أو تقديمها إليهم. وقد تجري عملية إعادة توزيع البضائع وفقاً لنظام الجمارك المحلية، أو قد تطالب السلطات أو النخب المحلية "بفرض ضرائب" على نسبة مئوية من سلع الإغاثة المستلمة. وتعتبر النساء والأقليات من الفئات المستضعفة على وجه الخصوص.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، أو افتقارهم للسلع الإغاثية بعد أن تتم عملية التوزيع
- حيازة مواد الإغاثة من قبل الميليشيات أو النخب المحلية
- ورود تقارير عن شائعات بوجود فساد ما بعد عملية التوزيع

### ج. التدابير الوقائية

- استشارة المستفيدين لمعرفة ما يحتمل أن يحدث بعد التوزيع  
إحرص على فهم أنماط ما بعد التوزيع ومخاطر الفساد المترتبة على ذلك. إ عقد الاجتماعات والمقابلات الخاصة: مع التأكد من إشراك النساء والأقليات. وفي حال اقتضت الضرورة، قم بتعديل الطريقة التي يتم من خلالها تقديم المساعدات، بحيث تضمن وصولها إلى الأكثر احتياجاً، وتتجنب تعرض المستفيدين للاستضعاف. أنظر في فكرة المجتمعات المضيفة: على سبيل المثال، المؤن الغذائية في مخيم حيث المجتمع المحلي المضيف لا يمتلك إلا القليل لإثارة عمليات المصادرة ما بعد التوزيع.

- **إشراك المستفيدين في تصميم عملية التوزيع**  
إعمل مع المجتمع المحلي لضمان كون عملية التوزيع تصل إلى المستفيدين المستهدفين بطريقة لا تزيد من استضعافهم. تأكد من كون أصوات الأقليات مسموعة.
- **العمل مع القادة المحليين الموثوقين لضمان خلو عملية إعادة التوزيع من الفساد**  
تأكد من كون أية عملية لإعادة توزيع المعونات من قبل المستفيدين أو قاداتهم لتشمل استفادة أشخاص آخرين من المحتاجين. إنمأ من غير المستهدفين. تتوافق مع التصورات المحلية لمفهوم الضعف. إحرص على توفير المعلومات على نحو يتسم بالشفافية، فميا يتعلق باستحقاق المجتمع ككل. فضلاً عن مستحقات الأفراد. بحيث يتمكن الناس من التحقق بما إذا كان قد تم تحويل المساعدات.
- **التحقق من حدوث عمليات المصادرة ما بعد التوزيع، خلال عملية الرصد والتقييم**  
إحرص على توفير آلية سرية لتلقي الشكاوى. بحيث يشعر الأشخاص بحرية الإبلاغ عن عمليات إعادة التوزيع الفاسدة. استخدم الشكاوى التي يتم تلقيها في عملية الرصد والتقييم. واستفسر. على وجه التحديد، عن أية حوادث مصادرة تمت ما بعد التوزيع. من أجل إدراج الأسر المحتاجة، إنمأ غير المستهدفة. أو لإثراء القادة. حقق من النتائج. واعمل على إجراء التعديلات اللازمة على عملية التوزيع وفقاً لذلك.

### سوف تحتاج إلى

فهم كيفية تأثير قيمة المساعدة المقدمة وقابليتها للتسويق على مخاطر الفساد وعلى مدى ضعف متلقي المعونات.

### التحديات

التمييز بين التقاسم المشروع للمواد الإغائية مع الأسر المحتاجة. إنمأ غير المستهدفة، والعمليات الفاسدة من تحويل المعونة.

## رصد وتقييم البرنامج التقارير الزائفة، والمبالغة أو غير المكتملة

### أ. مخاطر الفساد

قد يتم تزوير تقارير الرصد والتقييم من قبل المدراء الراغبين في تعزيز حياتهم المهنية، واستقطاب المزيد من الموارد أو التستر على الفساد. وقد يتلاعب قادة المجتمع بالتقييمات من أجل اجتذاب المزيد من المساعدات (على سبيل المثال، الإبقاء على وجود احتياج واضح لدى المجموعات). كما قد يعمل الموظفون الميدانيون، من يكونون الضغينة للمشرفين، على تضليل فرق الرصد والتقييم. وقد يفتقر موظفو الرصد والتقييم إلى الاستقلالية أو قد يظهرون التحيز.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- وجود تقارير متطابقة على نحو غير مبرر، أو وجود التقارير التي تشير إلى تحقيق الأهداف أو تجاوزها
- التقارير التي تكون، ولسبب غير مفهوم، أكثر إيجابية من سابقتها، مع أنها تناول نفس الموقع
- المديح المفرط من جانب المجتمعات
- التقارير السردية والمالية غير المتناسقة
- أن يتم رصد و/أو تقييم نفس المواقع دائماً

### ج. التدابير الوقائية

- الفصل بين طاقم الرصد والطاقم العامل على تنفيذ البرنامج
- إحرص على تناوب موظفي الرصد لكي لا تتطور لديهم صلات مع موظفي البرنامج أو مع المجتمعات. تأكد من قيام فريق الإدارة لدى المكتب القطري بمناقشة تقارير الرصد. ومن قيام المدراء بالتحقق منها خلال الزيارات الميدانية للمواقع. كثف من عمليات الرصد للمواقع ذات التقارير المشبوهة.

- **إشراك أصحاب المصلحة في عمليتي تصميم وتنفيذ الرصد والتقييم**  
إعمل على تنفيذ عمليات الرصد والتقييم بإشراك جميع القطاعات المجتمعية (ولا سيما النساء والأقليات)، والمسؤولين المحليين. ومنظمات المجتمع المدني والطاقتان الميدانيتين من جميع المستويات. تأكد من أن المستفيدين يعون استحقاقاتهم. بما يمكنهم من رصد عمليات التوزيع. وفر الآليات السرية لتلقي الشكاوى، إحرص على توظيف العدد الكافي من الإناث العاملات في مجال الرصد (ففي بعض الحالات تشعر النساء بسهولة أكبر للتحدث إلى نظيراتهن).
- **نشر التقارير على نطاق واسع، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة من إبداء المعارضة إزاء المغالطات**  
لخص الاستنتاجات والتوصيات (بما في ذلك باللغات المحلية)، بحيث يتمكن الموظفون والجهات المانحة من إبداء اعتراضهم في حال كانت التقارير غير دقيقة، وبحيث يكون من الممكن حل الخلافات.
- **التحقق دائماً من نتائج الرصد والتقييم**  
إحرص على توفير نماذج الرصد البسيطة ومؤشرات التقييم الموحدة. استخدم مصادر المعلومات المتعددة والأدوات المختلفة في جمع البيانات. إحذر التحيزات الممكنة؛ وتأكد من عدم إخفاء المواقع أو المشاريع المعينة عن المراقبين. وتأكد من تغطية جماعات الأقلية. تحقق من المعلومات مع المؤسسات الأخرى في المنطقة. استخدم تقارير الرصد والتقييم لمساعدة المدققين في التدقيق فيما يتجاوز الوثائق.
- **متابعة التقارير التي تشك في أنها متحيزة أو مبالغه**  
تحقق من كون التقارير نموذجية بالنسبة لنوع البرنامج، والطاقتان المسؤول أو سياق الحالة الطارئة. إحرص على إجراء زيارات مفاجئة للمواقع للتحقق من الاستنتاجات. تأكد من أن الإدارة تعمل على ضوء ما يرد من نتائج في تقارير الرصد والتقييم.

### سوف تحتاج إلى

التأكد من أن الطاقم الميداني يعي أهمية عمليات التقييم، ويظهر تعاوناً كاملاً.

### التحديات

الموظفون أو الأطراف ذوو العلاقة، من ذوي المصالح الخاصة، والذين يعملون على تضليل المعلومات المقدمة إلى المراقبين والمقيمين.

## رصد وتقييم البرنامج عدم الإبلاغ عن الفساد

### أ. مخاطر الفساد

قد تتم رشوة موظفي الرصد والتقييم، أو قد يتعرضون للتخويف أو التهديد، للتغاضي عن الفساد، أو قد يقدمون الرشاوى للقيام بذلك، وقد توجد لديهم حيزات (كالتحيزات العرقية)، أو تضارب مصالح، الأمر الذي يحول دون قيامهم بالإبلاغ عن الفساد. وقد يعمل الموظفون الفاسدون على إخفاء المشروع عن المراقبين والمقيمين، للتستر على الخالفات.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- التقارير المبهرة على نحو مستمر، والتي لا تأتي أبداً على ذكر المشاكل التي تتم مواجهتها خلال عملية التنفيذ
- أن يقوم المدراء بتأخير الإجراءات، أو عدم اتخاذ أي منها، تجاه القضايا التي يرد ذكرها في تقارير الرصد والتقييم

### ج. التدابير الوقائية

- استثمار ما يكفي من الموارد في عملية الرصد الميداني
- تأكد من أن موظفي الرصد والتقييم يقضون الوقت الكافي في مواقع تنفيذ البرنامج للكشف عن أي فساد محتمل. ولا بد من مناقشة التقارير والتقييمات من قبل إدارة المكتب القطري، كما لا بد من العمل على التحقق من التقارير التي تثير أية شكوك، من خلال تنفيذ الزيارات الميدانية للمتابعة. ومن الضروري أيضاً تنفيذ عملية رصد إداري عن كثب للأنشطة الميدانية.
- تقييم جودة التقييم (التقييم اللاحق)
- استخدم اثنين من المقيمين، اللذين يعملان بشكل مستقل باستخدام نموذج أو قائمة تحقق، من أجل تقييم جودة التقييمات. أدرج التقييمات المستخدمة في عملية اختيار المقيمين، والشروط المرجعية، وأساليب التقييم، والتدقيق وجودة التقرير.

- **ضمان مشاركة المستفيدين في جميع مراحل عملية الرصد والتقييم**  
أشرك المجتمع في عمليات التخطيط. والتصميم. وجمع البيانات وتحديد التوصيات. تأكد من أن تقارير الرصد والتقييم تعكس تصورات النساء والأقليات. وفر آلية لتلقي الشكاوى من قبل المجتمع. في حال كانت التقارير لا تعكس الواقع؛ فلا بد لتقارير الرصد والتقييم من تناول الشكاوى (مع احترام السرية).
- **توفير آلية آمنة ومتاحة للإبلاغ عن الفساد**  
إن من شأن توفير مثل هذه الآلية السماح لطاقتهم الرصد والتقييم بتنبيه الإدارة في حال تعرض هذا الطاقم للترهيب من جراء البحث في الفساد. كما تعمل هذه الآلية على تمكين الموظفين الآخرين من دق ناقوس الخطر إزاء حوادث الفساد التي لا يتم الإبلاغ عنها.
- **رصد وتقييم أنظمة مكافحة الفساد المستخدمة في البرنامج**  
إحرص على إحاطة المراقبين والمقيمين علماً بالقضايا المتعلقة بالفساد. ودرّبهم على التحقيق والتحميص في مخاطر الفساد على وجه الخصوص. وفي حوادث الفساد والتدابير الوقائية لمنعه. ولا بد أن تعمل فرق الرصد والتقييم على التحقق من أنظمة مكافحة الفساد. من حيث خضوعها لعمليات التحقق المنتظمة. وتشجيع الشفافية في جميع الأوقات. مثال. في حال اضطر الطاقم إلى دفع الرشوة عند حواجز الطرق لتمكين عبور الإمدادات الغذائية اللازمة. فلا بد من الإبلاغ عن ذلك.

### سوف تحتاج إلى

الاستثمار في الرصد والتقييم (التي تعتبر حاسمة لتحقيق جودة البرنامج ومنع الفساد). إلى جانب توفر القدر الكافي من الموارد وقدرات الموظفين.

### التحديات

الحاجة إلى الكشف عن التحيز لدى المراقبين والمقيمين. والعمل على التخلص منه. على سبيل المثال. من خلال اختيار فريق متوازن.

## السلع

## المعونات الغذائية

## أ. مخاطر الفساد

قد يعمل الموظفون أو الشركاء على تحويل المواد الغذائية للاستخدام الشخصي أو ليتم بيعها. وقد يقدم الموردون الأغذية ذات الجودة الرديئة، أو ذات الكميات الأقل من الحجم الاعتيادي. وقد يتم تزوير وثائق الجرد. كما يمكن أن يجري سرقة المواد الغذائية من المستودعات. أو أثناء عملية التعبئة والتغليف أو النقل. كما قد تعمل الميليشيات المحلية أو المسؤولين المحليين على تحويل الأغذية، حيث قد يتم ذلك إما قسراً، أو بتواطؤ الموظفين. خلال مرحلة الاستهداف أو التسجيل، وذلك من خلال المبالغة في أعداد السكان. أو عن طريق الابتزاز (مقابل الحصول على المال أو الجنس). وقد يعمل الموزعون على تقليل حجم الاستحقاقات، وإزالة المواد القيمة، واختلاس الأغذية. ليتم بيعها لاحقاً، وتقديم مؤن ذات أحجام كبيرة. ومن ثم القيام بجمعها لاحقاً وتقاسمها، أو إظهار التحيز نحو متلقي المساعدات. وقد تطلب النخب المحلية، ما بعد عملية التوزيع، الحصول على نسبة مئوية من المؤن (ولا سيما من النساء والأقليات)

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- ظهور علامات تدل على أنه قد تم العبث بالرزق
- وصول رزم الأغذية بأوزان تقل عن المعدل
- حاويات التوزيع المعدة يدوياً، والتي تكون كبيرة أو صغيرة للغاية
- وجود كميات كبيرة من المواد الغذائية الإغاثية معروضة للبيع في الأسواق المحلية
- سجلات التوزيع التي تم تعديلها أو جرت إعادة كتابتها
- استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، حتى بعد إتمام عملية التوزيع
- حيازة المواد الغذائية الإغاثية من قبل الميليشيا المحلية أو النخب المحلية

## ج. التدابير الوقائية

- امتلاك الطاقم المتخصص والسياسات المتعلقة بعملية التوريد إتبع إجراءات صارمة في التأهل المسبق والمناقصات؛ واحرص على رصد عملية تنفيذ العقد. تأكد من وجود اتفاقيات ما قبل التوريد. الأمر الذي سيقفل من الحاجة إلى ملء المستودعات لتكون على أهبة الاستعداد.
- ضمان التخزين والنقل الآمن  
إعمل على تقييم هياكل القوى المحلية، للتنبؤ بأية عمليات محتملة من تحويل المعونات. استخدم المستودعات الآمنة واتبع الإجراءات الرسمية لاستلام المعونات وإرسالها. مع إجراء العديد من عمليات التدقيق والتحقق. إجعل الموظفين والمتطوعين يوقعون على مدونة السلوك. ضع الملصقات على الرزم والتي تشير إلى أنها مجانية، ونفذ عمليات منتظمة من جرد المستودعات وتقديم الشهادات بالخسائر. استخدم عمال النقل الموثوقين فقط.
- إشراك المجتمع في تقييم الاحتياجات، والاستهداف والتسجيل  
إحرص على إشراك النساء والأقليات. أنشر المعلومات بشفافية، ونسق مع الوكالات الأخرى لتجنب الازدواجية في العمل ولتفادي وجود أية ثغرات.
- تحديد مواقع التوزيع الآمنة، بالتعاون مع الجهات المتلقية  
تأكد من تصميم عملية تقديم الأغذية وفقاً لحسابات المجتمع من الأحداث المحتمل وقوعها ما بعد عملية التوزيع. تحقق من وثائق التسجيل، ووفر آلية لتقديم الشكاوى، في حال لم يتم استلام المستحقات.
- استخدام التدابير الموحدة  
جنب استخدام الحاويات القابلة للضغط، والتي قد تقلل من الحصص. وجه ضربات على شكل شقوق أفقية عند خط الامتلاء، لمنع زيادة التعبنة. أنظر في إعادة التعبنة والتغليف.
- رصد وتقييم سلسلة التوريد الخاصة بك  
إحرص على تنفيذ عمليات تحقق مفاجئة لفحص التخزين، والنقل والتوزيع. تحقق من إيصالات استلام المؤن ومن قوائم الحضور. تحقق مع المستلمين من كون الحصص تطابق المستحقات، مع ضمان كون الحاويات فارغة بعد إتمام عملية التوزيع.

## سوف تحتاج إلى

تدريب الموظفين في توزيع الأغذية، إضافة إلى وجود دليل العمليات الغذائية، مع نظام لرصد السلع.

## التحديات

المواد الغذائية المتبرع بها وغير المناسبة، مما يخلق الرغبة في بيعها.

## السلع الهدايا العينية

### أ. مخاطر الفساد

إن المؤسسات التي تتلقى الهدايا العينية - البضائع المتبرع بها من أجل عمليات الإغاثة- تمتلك قدراً أقل من السيطرة على كميات المنتجات ووجودتها، مما يجعل من الصعب تعقب البضائع الواردة. فقد يعمل الموظفون والشركاء على تحويل الهدايا العينية للاستخدام الشخصي أو البيع. كما قد تكون مواد الهدايا العينية غير مناسبة ثقافياً أو اقتصادياً لحالة الطوارئ المعينة، مما يفضي إلى سوء استخدامها أو بيعها. وقد يلجأ الموظفون إلى فرض رسوم على الشركاء أو المستفيدين كثمن للمنتجات التي تتضمنها الهدايا العينية.

### ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- كميات كبيرة من الهدايا العينية تعرض للبيع في الأسواق المحلية
- أن يكون المستوى المعيشي للموظفين فوق مستوى إمكانياتهم
- وجود الموظفين في المستودع في أوقات غير مناسبة
- وجود طلبيات بتوفير كميات أكبر من المنتجات على نحو غير مناسب
- إرسال كميات كبيرة من منتوج واحد إلى مجتمع واحد
- أن تكون سجلات التوزيع غير كافية مقارنة مع سجلات الاستلام
- فرض رسوم أعلى من تكاليف التوزيع، والتي يتم دفعها من قبل شركاء التوزيع

### ج. التدابير الوقائية

- الإفصاح عن سياستك المتعلقة بالهدايا العينية للشركاء والموظفين

إحرص على تغطية موضوع الهدايا العينية في جلسات التدريب والتوجيه التي يتم تقديمها للموظفين. شدد على أن عدم قيام المؤسسة بشراء تلك المواد لا يعني أبداً أن بيعها يعتبر أمراً مقبولاً. التزم بمعايير القطاع، بما في ذلك الممارسات المالية لتسجيل الهدايا العينية في الحسابات. وقع الاتفاقيات مع الموظفين والشركاء والتي تنص على أنه لن يتم بيع المنتجات.

- استخدام الموظفين المدربين للعمل في مجالي التخزين والتوزيع  
تأكد من كون المحتصين في الأمور اللوجستية. ومن يمتلكون الخبرة  
في استلام البضائع. وإرسالها. وتتبعها وتخزينها. يعملون على  
إدارة سلسلة التوريد الخاصة بمؤسستك. نفذ عمليات منتظمة  
لجرد الهدايا العينية. ولا تستخدم إلا عمال النقل الذين يتم  
اختيارهم من خلال عمليات التوريد التي يتم تنفيذها بعناية  
وحذر. تأكد من أن نقاط التوزيع تضمن الأمن. والتدفق المنتظم  
للمستفيدين وتوفير الحماية اللازمة للهدايا العينية التي تنتظر  
التوزيع.
- تحقق من أن المستفيدين يدركون بأن الأصناف مجانية  
استخدم الملصقات أو النشرات في موقع التوزيع للتأكيد على أنه  
لا يجوز بيع المنتجات من قبل الموزعين. إحتفظ السجلات الموقعة  
من قبل المستلمين. والتي ترد فيها تفاصيل الأصناف. والكميات  
التي تم استلامها.
- ضمان كون الهدايا العينية مناسبة لحالة الطوارئ المحددة  
نفذ عملية شاملة لتحديد الإحتياجات: إن بيع البضائع غير  
المناسبة أو الإجار بها يعتبر أمراً مغرباً بالنسبة للناس.
- توفير الإشراف الإداري، والرصد والتقييم لعمليات توزيع الهدايا  
العينية  
إحرص على رصد وتقييم عمليات توزيع الهدايا العينية. كما هو  
الحال مع الأصناف التي يتم شراؤها. قم بإجراء عمليات منتظمة  
من تدقيق سجلات التبرعات ومقارنتها مع سجلات التوزيع.  
دقق فيما يتجاوز الوثائق لمعرفة ما تم استلامه فعلياً من جانب  
المستفيدين.

### سوف تحتاج إلى

نظام تتبع فعال (مثل. برنامج الخدمات اللوجستية الإنسانية)  
للحصول على لمحة عامة حول خط التوريد.

### التحديات

صعوبات في حفظ السجلات المتعلقة بالمنتجات المتبرع بها. والتي  
قد تكون مختلفة عن تلك المتوقعة.

Transparency International  
International Secretariat  
Alt-Moabit 96  
10559 Berlin, Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200  
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12  
E-Mail: [ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)

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