

إجابة مكتب المساعدة على مكافحة الفساد في منظمة الشفافية الدولية

مكافحة الفساد في جميع مراحل دورة المشتريات العامة

المؤلفة: إيزابيل آدم، tihelpdesk@transparency.org

المراجعون: ماثيو جينكينز وأنطونيو غريكو وآرام خاغاغورديان

التاريخ: 16 شباط/فبراير 2024

تمثل المشتريات العامة ما يقرب من ثلث الإنفاق الحكومي في المتوسط (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015)، وهي وظيفة حكومية إستراتيجية تشمل شراء السلع والأشغال والخدمات العامة. لكن، مع وجود أموال كبيرة، وإجراءات معقدة، وأصحاب مصلحة كثيرين، ومجال واسع لاتخاذ قرارات تقديرية، فإن المشتريات العامة عرضة لمستويات عالية من الفساد، مما يؤثر على القيمة مقابل المال في الإنفاق العام (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2013).

تعد إصلاحات المشتريات العامة حاسمة لتعزيز ضمانات مكافحة الفساد في جميع مراحل دورة المشتريات بأكملها. تلعب هذه الإصلاحات دوراً رئيسياً في ضمان الحوكمة الرشيدة والشفافية في العمليات الحكومية. في العقد الماضي، سعت كثير من البلدان والهيئات الدولية إلى إصلاح المشتريات العامة لتحقيق مزيد من الانفتاح والنزاهة. بالاستفادة من هذه الأمثلة، تقدم إجابة مكتب المساعدة هذه مجموعة مختارة من الممارسات الجيدة لمنع الفساد عبر المراحل الرئيسية الثلاث لدورة المشتريات العامة: التحضير والشراء والأداء.

© منظمة الشفافية الدولية. جميع الحقوق محفوظة.



لا ينبغي أن يُنظر إلى هذه الوثيقة على أنها تمثل الموقف الرسمي للمفوضية الأوروبية. ولا تعد المفوضية الأوروبية، ولا منظمة الشفافية الدولية ولا أي شخص يعمل نيابة عن المفوضية مسؤولة عن الاستخدام المحتمل للمعلومات الواردة فيها.

يتم تشغيل مكتب المساعدة على مكافحة الفساد من قبل منظمة الشفافية الدولية وبتمويل من الاتحاد الأوروبي.

جدول المحتويات

الخلفية

المشتريات العامة ضمن دورة الإدارة المالية العامة الأوسع

في إطار دورة الإدارة المالية العامة، تشكل المشتريات العامة المرحلة الثالثة من تنفيذ السياسات والاستثمارات العامة على النحو المنصوص عليه في خطط الميزانية. وبعبارة أخرى، هذا هو المكان الذي يتم فيه تخصيص الموارد العامة (انظر الشكل 1 أدناه). كجزء لا يتجزأ من الإدارة المالية العامة، تتطلب المشتريات العامة الالتزام بقيود الميزانية والتخطيط الإستراتيجي، فضلاً عن متطلبات المحاسبة والإبلاغ لضمان تخصيص الأموال العامة وإدارتها بكفاءة. وبالتالي، تسهم عمليات المشتريات العامة الفعالة في الانضباط المالي العام واستدامة المالية الحكومية (Kristensen et al 2019.).

1. الخلفية

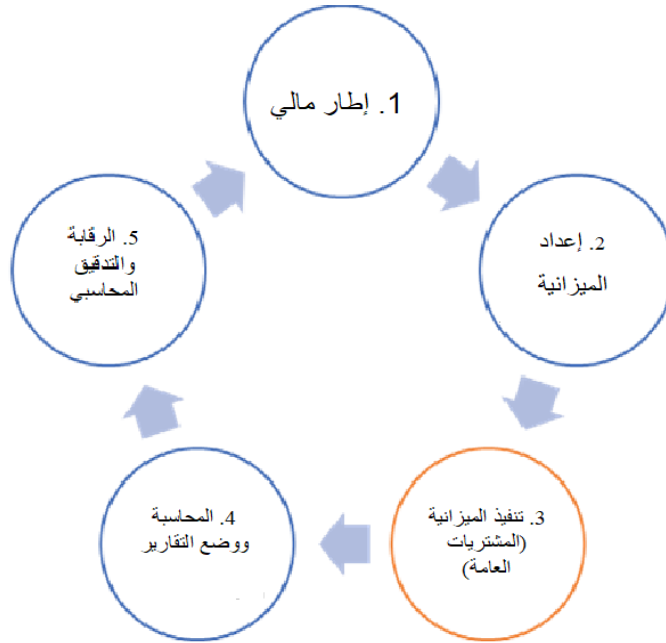
أ. المشتريات العامة ضمن دورة الإدارة المالية العامة الأوسع؛
ب. نظرة عامة على دورة المشتريات العامة؛
ج. مناهج شاملة لمكافحة الفساد.

2. الحوكمة الرشيدة وتدابير مكافحة الفساد عبر دورة المشتريات العامة

أ. تدابير مكافحة الفساد في مرحلة التحضير؛
ب. تدابير مكافحة الفساد في مرحلة الشراء؛
ج. تدابير مكافحة الفساد في مرحلة الأداء.

3. المراجع

الشكل 1: المشتريات العامة في دورة الإدارة المالية العامة



الاستشارات، والصيانة، والخدمات المهنية، والبحث والتطوير، وغيرها من الأنشطة الخارجية الضرورية لدعم العمليات الحكومية أو التي تهدف إلى تعزيز المعرفة ومعالجة تحديات مجتمعية محددة.

3. شراء الأشغال: يشمل شراء الأشغال التعاقد على مشاريع البناء وتطوير البنية التحتية والمشاريع الهندسية التي تهدف إلى بناء أو تعزيز المرافق العامة والبنية التحتية (Lloyd, 2015).

يتطلب كل نوع من أنواع المشتريات العامة إستراتيجيات ومعايير تقييم ونهج إدارة عقود مصممة خصيصاً لضمان التنفيذ الفعال والشفاف لعملية الشراء. وعلى هذا الأساس، تحكم الأطر والاعتبارات التنظيمية المتنوعة أنواع المشتريات المختلفة هذه، مما يعكس الطبيعة الفريدة للسلع أو الخدمات أو الأعمال التي يتم شراؤها.

في حين أن كل نوع من المشتريات ينطوي على سماته الخاصة، فإن عملية الشراء تتبع عادة نفس المراحل في دورة المشتريات العامة: (1) إعداد المناقصة على أساس تحديد الاحتياجات والتخطيط والميزنة؛ (2) عملية الشراء التي تؤدي إلى اختيار الموردين والتعاقد معهم؛ (3) إدارة العقود وتقييم الأداء (انظر الشكل 2).

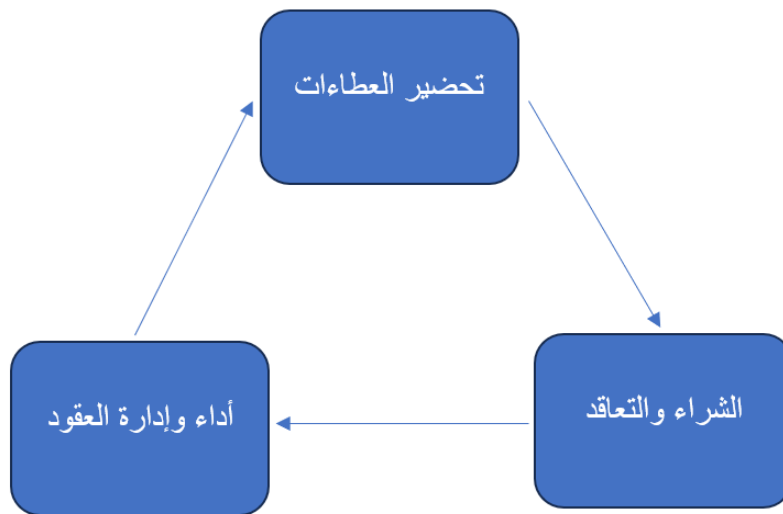
يمتد دور المشتريات العامة إلى ما هو أبعد من مجرد الإدارة المالية ويصل إلى دعم تنفيذ السياسات والمبادرات العامة. على سبيل المثال، يمكن الاستفادة من أنظمة المشتريات العامة لدمج معايير محددة تتماشى مع السياسات الحكومية مثل المساواة بين الجنسين والاستدامة البيئية. من خلال إعطاء الأولوية للمتعاقد والمقاولين الذين يلتزمون بهذه المبادئ، تصبح المشتريات العامة أداة لتعزيز الأهداف السياساتية الأوسع. كما يمكن استخدامها لدفع التنمية الاقتصادية ودعم الصناعات المحلية من خلال الممارسات الإستراتيجية في إيجاد المصادر، مثل تعزيز نمو المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

نظرة عامة على دورة المشتريات العامة

يمكن أن تخدم المشتريات العامة العديد من أنواع المشتريات الحكومية. يتضمن التصنيف النموذجي للمشتريات ما يلي:

1. شراء السلع: ينطوي ذلك على اقتناء المواد المادية مثل اللوازم، والمعدات، والتكنولوجيا والمواد اللازمة لعمل الجهات الحكومية وتقديم الخدمات العامة.
2. شراء الخدمات: يتعلق شراء الخدمات بالحصول على خدمات محددة، بما في ذلك

الشكل 2: المراحل المبسطة لدورة المشتريات العامة



التحضير (تقييم الاحتياجات وتصميم المناقصة)

تتضمن المرحلة الأولى من دورة المشتريات العامة تحديد السلع أو الخدمات أو الأعمال اللازمة لدعم الإدارة العامة وتقديم الخدمات. نظراً لأهمية السلع والخدمات العامة للمجتمع، من المهم مراعاة احتياجات جميع المستفيدين المحتملين والمجتمعات المتضررة عند تحديد الأولويات المناسبة لخيارات الاستثمار المختلفة ذات تكاليف الفرص البديلة المختلفة.

على سبيل المثال، عند اتخاذ قرار بشأن إنفاق ميزانية محدودة على المستشفيات أو الطرق، تحتاج الحكومات إلى الموازنة بين التكاليف والفوائد. إذا اختارت الحكومة تخصيص المزيد من الأموال للبنية التحتية للرعاية الصحية، قد يؤدي ذلك إلى نتائج صحية أفضل للسكان، وتقليل التفاوتات في الرعاية الصحية، وزيادة الوصول إلى الخدمات الطبية. لكن يأتي هذا القرار على حساب كلفة الفرصة البديلة المتمثلة في نمو اقتصادي محتمل أبطأ وأنظمة نقل أقل كفاءة، مما قد يعوق التنقل وإمكانية الوصول لبعض المجتمعات. في هذه المقايضة، تتضمن كلفة تفضيل الفرصة البديلة للاستثمار في نوع من البنية التحتية على الآخر النظر في الفوائد المحتملة الضائعة من خلال عدم تخصيص الموارد للخيار البديل. وهذا يسلط الضوء على أهمية الموازنة بعناية بين احتياجات جميع المستفيدين المحتملين والمجتمعات المتضررة. من شأن عملية شاملة لإدارة الاستثمارات العامة الفعالة أن تأخذ في الاعتبار تقديرات التكلفة وتوافر التمويل وتقييم المخاطر لضمان توافقها مع الأهداف والقيود العامة للحكومة، وذلك لتحقيق أقصى قدر من الرفاه المجتمعي الشامل (Dabla-Noris et al., 2011).

بعد تحديد الاحتياجات وتحديد أولويات التنمية لتوجيه اختيار المشروع وتخصيص الموارد، يمكن للجهات العامة وضع تصاميم ومواصفات ملموسة للمناقصات.

تشمل مرحلة تصميم المناقصة إعداد وثائق المشتريات، وتحديد المتطلبات ومعايير التقييم والشروط والأحكام لمقدمي العطاءات المحتملين.

الشراء

تتضمن مرحلة الشراء عدة خطوات رئيسية، بما في ذلك الإعلان عن المناقصات، وتقديم العطاءات وتقييمها، واختيار المقاولين، والتفاوض وتوقيع العقود، ومعالجة الشكاوى والتعويضات. في الحالة المثالية، تقوم الجهات الحكومية بالإعلان عن المناقصات التي تتجاوز عتبة القيمة المحددة على المستوى الوطني¹ من خلال قنوات شفافة ويمكن الوصول إليها، مما يوفر لمقدمي العطاءات المحتملين معلومات كافية للمشاركة. تقدم الأطراف المعنية عطاءاتها وفقاً للمتطلبات الموضحة في وثائق المناقصة، والتي يتم بناءً عليها إجراء عملية تقييم شاملة، مع مراعاة عوامل مثل الالتزام بالمواصفات والأسعار والجودة، وكذلك عدم وجود تضارب في المصالح. بعد التقييم، يتم منح العقد لمقدم العطاء الفائق، مع ضمان التزام العقد بالمعايير والإطار القانوني المعمول به. يجب وضع أحكام لمعالجة أي شكاوى أو مظالم تتعلق بعملية الشراء، مما يسمح بالشفافية والمساءلة في معالجة النزاعات.

الأداء (تنفيذ العقد، التدقيق اللاحق)

تتضمن المرحلة النهائية إدارة العقد وتنفيذه وفقاً للمواصفات المتفق عليها، سواء كان ذلك بناءً بنية تحتية مادية أو تقديم خدمة متعاقد عليها أو تسليم البضائع المشتراة. تقيّم عمليات التدقيق اللاحقة، أي عمليات التدقيق التي يتم إجراؤها بأثر رجعي – إما من قبل الهيئات الرسمية مثل المؤسسات العليا للمراجعة المحاسبية، أو من قبل الجهات الفاعلة الخارجية مثل مجموعات المجتمع المدني – ما إذا كانت النتائج الفعلية تتماشى مع الأهداف المقصودة للمشتريات، وتحديد أي مجالات للتحسين أو الدروس المستفادة لعمليات الشراء

¹ على سبيل المثال، في الاتحاد الأوروبي، يتم تحديد عتبات النشر الإلزامي لبيانات المشتريات من خلال قيمة العقد. بالنسبة لعقود التوريد والخدمات، يبلغ الحد الأدنى 139,000 يورو للسلطات الحكومية المركزية و214,000 يورو للسلطات الحكومية دون المركزية. بالنسبة لعقود العمل، يكون الحد الأدنى

على سبيل المثال، في الاتحاد الأوروبي، يتم تحديد عتبات النشر الإلزامي لبيانات المشتريات من خلال قيمة العقد. بالنسبة لعقود التوريد والخدمات، يبلغ الحد الأدنى 139,000 يورو للسلطات الحكومية المركزية و214,000 يورو للسلطات الحكومية دون المركزية. بالنسبة لعقود العمل، يكون الحد الأدنى

المستقبلية. يمكن أن تتضمن عمليات التدقيق مراجعة شاملة لتنفيذ العقد والمعاملات المالية والأداء العام للمقاول الممنوح، وتهدف إلى تسليط الضوء على أي مخالفات محتملة.

الاختلافات في دورة الشراء وفقاً لأنواع المشتريات المختلفة

بينما يصف القسم السابق دورة المشتريات المعيارية في ثلاث مراحل نموذجية، هناك بعض أنواع المشتريات التي تلبي احتياجات محددة؛ ونتيجة لذلك، قد تختلف الخطوات الإجرائية الدقيقة اختلافاً طفيفاً. على سبيل المثال، تتضمن عمليات الشراء البسيطة عادةً الحصول على السلع أو الخدمات من خلال إجراءات مباشرة وموحدة، وتؤدي عموماً إلى منح شركة معينة عقداً بشكل مباشر. تتميز عمليات الشراء هذه بطبيعتها المبسطة، والتي تهدف إلى تحقيق اقتناء السلع والخدمات بكفاءة وفعالية من حيث التكلفة وتلبية الاحتياجات الفورية. من ناحية أخرى، غالباً ما تشمل مشتريات البنية التحتية التعاقد على مشاريع البناء واسعة النطاق، وأعمال الهندسة المدنية، وتطوير المرافق العامة. غالباً ما تكون عمليات الشراء هذه معقدة ومفصلة للغاية بسبب عدد الكيانات المشاركة في مشاريع البنية التحتية. وقد تحتاج معايير التقييم الخاصة بها إلى تضمين الخبرة الفنية والاستدامة طويلة الأجل وتقييمات الأثر البيئي واعتبارات المشاركة المجتمعية.

علاوة على ذلك، تنشأ المشتريات الطارئة استجابة لظروف غير متوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو أزمات الصحة العامة أو الاحتياجات الأمنية العاجلة. تتطلب هذه المواقف إجراءات شراء سريعة لتلبية الاحتياجات في أطر زمنية قصيرة. وبالتالي، غالباً ما تنطوي إجراءات الشراء في حالات الطوارئ على تخفيف ضوابط اللوائح المعيارية وتسريع عملية صنع القرار لضمان التسليم السريع للسلع أو الخدمات أو الأعمال. في حين أن استعجال هذه العمليات ضروري للتخفيف من التهديدات أو التحديات المباشرة، فإن الحاجة إلى تجاوز الضوابط المعيارية يمكن أن تزيد من خطر الفساد.

لذلك، تصبح آليات الرقابة والمساءلة حاسمة بشكل خاص في المشتريات الطارئة لمنع إساءة استخدام السلطة والموارد كما رأينا خلال جائحة كوفيد-19،

على سبيل المثال (منظمة الشفافية الدولية للصحة العالمية، 2023). بشكل عام، تعتبر التدابير الوقائية على مستوى الوكالة حاسمة للتخفيف من مخاطر الفساد أثناء حالات الطوارئ (Schultz & Søreide, 2006). وفقاً لجينكينز وآخرون (Jenkins et al., 2020)، تشمل ضمانات المشتريات في حالات الطوارئ التدابير التالية:

1. إشراك موظفي المشتريات ذوي الخبرة في فرق الاستجابة للطوارئ.
2. الاستمرار في الفصل بين الواجبات في الفرق المالية ولجان صنع القرار لمنع تضارب المصالح الذي يمكن أن يؤدي إلى الفساد.
3. عندما يُمنح موظفو المشتريات بعض الحريات الإضافية، مثل القدرة على التماس عروض الأسعار شفهيًا وتقصير المواعيد النهائية لتقديم الطلبات، توضع حدود واضحة لاستخدام العمليات الطارئة غير التنافسية.
4. الاستمرار في إصدار العقود وتوثيق المعاملات، وكذلك توثيق الاستثناءات من الإجراءات المعيارية، حتى بعد توقيع العقود.
5. تضمين بنود مكافحة الفساد في العقود.
6. عندما تكون قوائم الموردين والشركاء المعتمدة مسبقاً متاحة، تُستخدم لشراء السلع والخدمات من الموردين الذين لديهم سجلات حافلة ولحشد المنظمات ذات الخبرة الواسعة في الاستجابة للكوارث.
7. التماس أكبر عدد ممكن من العروض وإشراك شخصين على الأقل في تقييم هذه العروض.
8. جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عالية الجودة عن الموردين والأسعار خلال مرحلة المناقصة. سيكون هذا أمراً بالغ الأهمية لمتابعة الإجراءات التأديبية ضد الاحتيال والمخالفات الأخرى لاحقاً.
9. في حالة وجود حواجز الدفع التي تعيق وصول إشعارات المناقصات، تزال هذه الحواجز.
10. نشر جميع عقود الطوارئ بتنسيق البيانات المفتوحة الكاملة، بما في ذلك الأسماء

- ومعلومات ملكية الانتفاع للشركات التي مُنحت العقود، وكذلك شروط الدفع والتسليم والقيمة.
11. تشجيع المجتمع المدني على مراقبة إجراءات الشراء.
12. الإعلان عن آليات الشكاوى والتظلمات لمقدمي الطلبات وحماية المبلغين عن المخالفات للمساعدة في معرفة العلامات التحذيرية والمخالفات.
13. تخصيص موارد خاصة لإجراء عمليات تفتيش مفاجئة على جودة السلع والخدمات.

مناهج شاملة لمكافحة الفساد

ولتعزيز نظم المشتريات العامة ككل ودمج تدابير مكافحة الفساد، يمكن تنفيذ العديد من الممارسات التشريعية والسياساتية الشاملة. ويشمل ذلك الوصول إلى المعلومات، والمشتريات الإلكترونية، وآليات الرقابة، وتدابير الحوكمة/الإدارة العامة.

أولاً، يمكن للحكومات تعزيز وصول الجمهور إلى

المعلومات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويشمل ذلك سن قوانين حرية المعلومات التي تنص على الحق في الوصول إلى السجلات المتعلقة بالمشتريات، والتي تتطلب من الجهات المشتريّة الكشف بشكل استباقي عن معلومات المشتريات من خلال مواقع على الشبكة أو بوابات مخصصة، وإنشاء آليات للجمهور لطلب وثائق محددة تتعلق بالمشتريات (Davies & Fumega, 2014).

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تعزيز مبادئ البيانات المفتوحة، أي نشر البيانات بتنسيقات منظمة وقابلة للقراءة آلياً، إلى تسهيل الوصول الأوسع إلى المعلومات ودعم المراقبة والتحليل الكمي (Gurin, 2014). تعمل التكنولوجيا الأكثر شيوعاً لتمكين الوصول إلى المعلومات من خلال أنظمة الشراء الإلكتروني المتكاملة التي توفر تحديثات في الوقت الفعلي حول عمليات الشراء، ليس فقط لتحسين الوصول إلى المعلومات، ولكن أيضاً للمساءلة والمنافسة والإنصاف في أنظمة المشتريات العامة ككل (Lewis-Faupel et al., 2014). ويشمل ذلك التبادل الإلكتروني للوثائق المتعلقة بالمشتريات، مثل طلبات الشراء وأوامر الشراء والفواتير وطلبات تقديم العروض، بالإضافة

إلى أتمتة المراحل المختلفة لدورة حياة المشتريات ونشر البيانات التي تم جمعها (Buyse et al., 2015).

ثانياً، يمكن لعدد من آليات الرقابة تعزيز مكافحة الفساد في المشتريات العامة، بما في ذلك الضوابط الداخلية المصممة لتحسين إدارة المخاطر داخل النظام. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الآليات التي يمكن من خلالها لأصحاب المصلحة الخارجيين تقديم الشكاوى والتظلمات والطعون في تعزيز نظام الضوابط والتوازنات. إضافة إلى أنه يمكن للمؤسسات العليا لمراجعة الحسابات – وهي هيئات مستقلة أساسية مسؤولة عن مراجعة النفقات الحكومية – تتبّع ما إذا كانت الأموال تستخدم بكفاءة وفعالية. يمكن أن يكون الجمع بين عمليات التدقيق ومراقبة المجتمع المدني نهجاً فعالاً لمكافحة الفساد، حيث يعمل المجتمع المدني كجهات رقابة إضافية، مما يضيف رقابة مستقلة مع مناصرة المصلحة العامة. كما ينبغي أن يكون المواطنون الأفراد قادرين على الإبلاغ عن حوادث الفساد من خلال آليات الإبلاغ عن المخالفات المحمية والسرية والأمنة.

ثالثاً، يمكن لتدابير النزاهة، مثل مدونات قواعد

السلوك أو أنظمة المكافآت والعقوبات أن توجد ضمانات داخل المؤسسات العامة وتساعد في الحد من الفساد على جانبي سلسلة المشتريات. علاوة على ذلك، يمكن تشجيع الشركات التي تعمل كمتعاقدين حكوميين على تعزيز النزاهة من خلال تطبيق مزيج من عقوبات الإنفاذ وحوافز الممارسات الجيدة (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2020).

أخيراً، يساعد دعم بناء قدرات مسؤولي المشتريات وإضفاء الطابع المهني عليهم في ضمان كفاءة وفعالية عمليات الشراء، من خلال إيجاد المستوى المناسب من السلطة التقديرية لمسؤولي المشتريات، وخلق ثقافة تنظيمية خاضعة للمساءلة، والنظر في الأجر الممنوح على الأداء (Rasul & Rogger, 2015).

الحوكمة الرشيدة وتدابير مكافحة الفساد في جميع مراحل دورة المشتريات العامة

هذه المرحلة الأولى من دورة المشتريات. تشمل بعض مخاطر الفساد الشائعة في مرحلة التحضير ما يلي:

التدخل السياسي: يمكن أن يؤدي ضعف التحضير المؤسسي إلى تأثير لا مبرر له وتدخل سياسي في قرارات الميزانية تحركها المصالح السياسية أو المكاسب الشخصية بدلاً من المعايير الموضوعية مثل الاحتياجات أو تحليل التكلفة والعائد. قد يحدث استغلال النفوذ، والضغط غير العادل، والتمويل السياسي الخفي، والرشوة عندما يقدم المقاولون المحتملون ذوو المصالح الخاصة في المشاريع المحتملة الممولة من القطاع العام رشواى أو حوافز أخرى (مثل مساهمات في الحملات الانتخابية) للتأثير على قرارات الميزانية على المستوى السياسي. قد يؤدي التدخل السياسي إلى الموافقة على المشاريع التي لا تتوافق بشكل جيد مع المتطلبات المحلية وتكون باهظة الكلفة دون داع بسبب سوء التخطيط والتنفيذ، مما يتسبب في تجاوزات في الميزانية وانتكاسات أخرى مثل الاستياء في أوساط المجتمعات المتضررة (Wells, 2015).

المقترحات غير الملتزمة²: تحدث هذه عندما يتصل المقاولون المحتملون بمسؤولين حكوميين لاقتراح مشروع دون أن تُصدر الحكومة مناقصة عامة لمثل هذا المشروع. تمثل المقترحات غير الملتزمة مخاطر فساد مختلفة مقارنة بالشراكات النموذجية بين القطاعين العام والخاص التي تتبع إجراءات معيارية وتحركها احتياجات محددة علناً. تعتبر المقترحات غير الملتزمة عرضة للفساد بسبب انخفاض مستويات الشفافية، والرشوة المحتملة، أو الضغط من قبل الشركات الخاصة ونقص المنافسة (Bullock, 2019).

عدم التشاور العام: عندما تتلاعب جماعات المصالح بعملية تقييم الاحتياجات لخدمة أجندتها الخاصة، قد يستبعد صانعو القرار المدخلات العامة أو التشاور من أجل تجنب التدقيق والدفع بمشاريع ليست في المصلحة العامة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاريع تفشل في تلبية

من تخطيط المشاريع الجديدة إلى عملية المناقصة ومرحلة تنفيذ العقد، تستمر مخاطر الفساد في جميع مراحل دورة الشراء، مما يتطلب مجموعة من إستراتيجيات الحد منه (Kenny, 2006). على الرغم من أنه يُنظر إلى مرحلة الشراء عموماً على أنها الأكثر عرضة للفساد (البنك الدولي، 2017)، إلا أن هناك طرقاً متعددة يمكن من خلالها المساس بنزاهة عملية الشراء في كل مرحلة من المراحل الرئيسية الثلاث. علاوة على ذلك، قد تمهد الممارسات الفاسدة خلال المراحل المبكرة الطريق لسوء السلوك في وقت لاحق. في حين اتخذ العديد من البلدان خطوات لمعالجة مخاطر الفساد الواضحة من خلال تعزيز الشفافية والقدرة التنافسية في عمليات المناقصات الرئيسية، فإن استهداف مخاطر محددة فقط يمكن أن يؤدي ببساطة إلى نقل الأنشطة الفاسدة إلى عمليات أخرى (Fazekas & Dávid-Barrett, 2020). على سبيل المثال، إذا أصبحت ممارسة التأثير غير المبرر أو الفاسد على منح العقود أمراً صعباً، فقد يركز النشاط الفاسد على تعديل تصميم المناقصات أو السعي إلى تقليل الالتزامات أو معايير الجودة أثناء تنفيذ العقد (البنك الدولي، 2020). تحدد الأقسام التالية مخاطر الفساد الرئيسية لكل مرحلة من مراحل دورة المشتريات وتقدم عدداً من تدابير التخفيف الخاصة بتلك المرحلة.

تدابير مكافحة الفساد في مرحلة التحضير

مخاطر الفساد الرئيسية في مرحلة التحضير

في العديد من البلدان، غالباً ما يتم تنفيذ خطوات تقييم الاحتياجات وتقييم المشروع بشكل سيئ أو إجراؤها خلف أبواب مغلقة (Dabla-Norris et al., 2011)، ويمكن أن تقوض العديد من مخاطر الفساد العمليات في

الاحتياجات أو التفضيلات الحقيقية للمجتمعات التي أنشئت لأجلها.

عدم كفاية تصميم المشروع: قد تعمل تصاميم المشروع غير المكتملة أو غير الدقيقة، على نحو متعمد، وعدم إجراء تقييم شامل للمخاطر على إفادة المقاولين مالياً، أو إظهار المحاباة تجاه مقاول معين، أو خلق فرص للتلاعب بالفساد في المستقبل. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تضخم النفقات، وتأخير المشروع، والحصول على نتائج أقل جودة، وإيجاد منافذ محتملة للممارسات غير الأخلاقية (Fazekas & Tóth, 2018). على سبيل المثال، قد يستغل المقاولون التصاميم غير المكتملة أو غير الدقيقة لتضخيم نطاق العمل ورفع التكاليف. غالباً ما يؤدي التقليل المتعمد للنفقات والمبالغة في المزايا من أجل الحصول على الموافقة على المشاريع غير السليمة مالياً أو لإنشاء احتياطي مالي للاختلاس المستقبلي للأموال إلى مشاريع ذات فوائد اقتصادية قليلة وزيادات كبيرة في التكاليف.

التفصيل / الإفراط في تحديد متطلبات المناقصة: قد يقوم المسؤولون الحكوميون المشاركون في مرحلة التحضير بصياغة مواصفات ضيقة للغاية في وثائق المناقصة من أجل تفضيل مقاول معين واستبعاد الشركات الأخرى ذات العلاقات السياسية الأقل تأثيراً.

تدابير تخفيف مخاطر الفساد في مرحلة التحضير

للتخفيف من مخاطر الفساد هذه، من الأهمية بمكان أن تنفذ الجهات الحكومية آليات رقابية مثل شفافية تقييم الاحتياجات وخطط الميزانية، والإبلاغ الإلزامي عن تضارب المصالح والإفصاح المالي من قبل مسؤولي

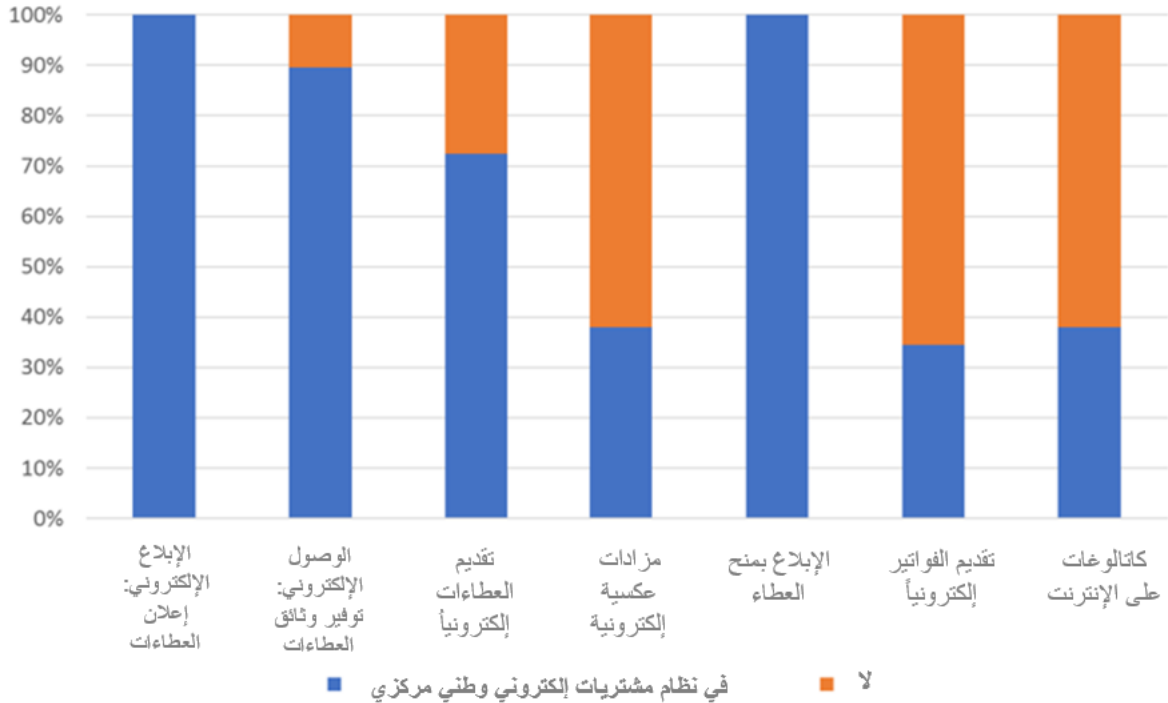
المشتريات، والقواعد الصارمة في تصميم المناقصات لتعزيز المنافسة العادلة والشفافية، واستخدام بناء القدرات والأدوات الرقمية لموظفي المشتريات لتعزيز وعيهم بمخاطر الفساد وتزويدهم بالأدوات اللازمة لتحديد الممارسات غير الأخلاقية ومعالجتها بفعالية. يقدم القسم التالي مجموعة مختارة من تدابير مكافحة الفساد وأمثلة على الأدوات الموجودة في مرحلة التحضير للشراء.

الأدوات الرقمية: وظائف الشراء الإلكتروني في مرحلة التحضير

توفر أنظمة الشراء الإلكتروني أربع وظائف رئيسية لمرحلة إعداد المناقصة والإعلان: الإشعار الإلكتروني، والوصول الإلكتروني، والشهادات الإلكترونية، والتقديم الإلكتروني. يتضمن الإشعار الإلكتروني الإعلان الإلكتروني الرسمي عن المناقصات أو إرساء العقود على موقع إلكتروني متاح للجمهور. يشير الوصول الإلكتروني إلى النشر الإلكتروني وتوافر وثائق المناقصة التي تعدها السلطات المتعاقدة للتنزيل. تتضمن الشهادات الإلكترونية تقديم وثائق التأهيل وتخزينها إلكترونياً مثل إثباتات تسجيل الشركة أو أدلة الخبرة السابقة. وفي الوقت نفسه، يسمح التقديم الإلكتروني بتقديم العطاءات إلكترونياً إلى الجهات المشتريّة عبر نظام تكنولوجيا معلومات مصمم لهذا الغرض، مما يسهل أيضاً الفتح الإلكتروني للمناقصات المستلمة (Fazekas & Blum, 2021). كما يوضح الشكل أدناه، من بين هذه الوظائف، يعد الإشعار الإلكتروني والوصول الإلكتروني الأدوات الأكثر تنفيذاً على نطاق واسع في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2016).

الشكل 3: وظائف المشتريات الإلكترونية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

وظائف المشتريات الإلكترونية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: (Fazekas & Blum, 2021)، استناداً إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2016)، للحصول على البيانات الكاملة، انظر: https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_PUBPRO_2016

الوطنية للمشتريات الإلكترونية في عام 2018، أدرجت الحكومة أدوات في جميع مراحل عملية الشراء بأكملها، وأدخلت أداتين متاحتين علناً لتعزيز الشفافية على وجه التحديد في مرحلة إعداد المشتريات. أولاً، أداة **APProch** وهي أداة رقمية مصممة لتبسيط عملية التحضير ودعم الشركات والمشتريين العاملين على وجه التحديد خلال مرحلة التخطيط للمشتريات. توفر منصة للتخطيط التفاعلي والتعاون بين المشتريين والمقاولين ووظائف عملية، بما في ذلك القدرة على إنشاء خطط المشروع، وتحديد الاحتياجات، واستشارة المقاولين المحتملين. كما أنها تسهل إعداد وثائق المشتريات وإدارة ردود المقاولين. بالإضافة إلى ذلك، تعد وحدة إشعارات المشتريات أداة قيّمة أخرى جعلتها الحكومة الفرنسية متاحة للجميع. تعمل هذه الوحدة كمنصة لإنشاء وإرسال وتنزيل الإشعارات المتعلقة بمشاريع المشتريات، مما يسهم بشكل أكبر في شفافية معلومات المشتريات وإمكانية الوصول إليها (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2023).

يلعب الإشعار الإلكتروني والوصول الإلكتروني دوراً حاسماً، حيث يمكن إبلاغ جميع الأطراف المعنية إلكترونياً، بما في ذلك مقدمو العطاءات المحتملون والجمهور، بالتفاصيل حول الفرص القادمة والإجراءات المعنية، بالإضافة إلى الوصول إلى وثائق المناقصة والمواصفات والمعلومات الأخرى ذات الصلة. وهذا يلغي إمكانية حصول بعض مقدمي العطاءات على مزايا غير عادلة من خلال الوصول المميز إلى تفاصيل المشروع (Fazekas & Blum, 2021). وبالتالي، من خلال الاستفادة من الإشعارات الإلكترونية والوصول الإلكتروني في مرحلة التحضير، يمكن للمشتريات الإلكترونية تعزيز الشفافية وتعزيز المنافسة العادلة والتخفيف من مخاطر الفساد المرتبطة غالباً بعمليات الشراء الورقية التقليدية (Buyse et al., 2015).

مثال على الاعتماد الناجح لأدوات الشراء الإلكتروني في مرحلة التحضير يأتي من فرنسا. كجزء من الخطة

الميزنة الشفافة والضمانات المتكاملة لمكافحة الفساد

في مرحلة التحضير للمشتريات العامة، يعد النشر الشفاف للميزانيات والخطط العامة، خاصة لمشاريع البنية التحتية والنفقات الكبيرة، أمراً ضرورياً لتمكين الرقابة العامة وردع الأنشطة الفاسدة – انظر على سبيل المثال **بوابة البنية التحتية للحكومة الأسترالية**. يتيح توافر حالات الأعمال ودراسات الجدوى للجمهور، والمقاولين المحتملين، وأصحاب المصلحة الآخرين نظرة معمقة إلى المبررات والتخطيط الكامن وراء المشاريع (Graycar, 2019). علاوة على ذلك، فإن التأكيد على توافر الأموال لخطط الاستثمار أمر بالغ الأهمية في مرحلة التحضير. من المهم أيضاً التأكد من وجود هيئة مخولة مسؤولة عن المراجعة المستقلة واتخاذ القرارات في تخصيص الأموال لمشاريع البنية التحتية. يجب أن يكون لدى هذه الهيئة المخولة مبادئ توجيهية وإجراءات واضحة للموافقة على الأموال وصرفها، وضمان تخصيصها بكفاءة وفعالية (Adam & Fazekas, 2023; World Bank, 2020).

ثانياً، يُعد تنفيذ آليات إدارة تضارب المصالح في اختيار المشاريع أمراً ضرورياً لتحديد مخاطر الفساد داخل صناعات ومشاريع محددة، مع مراعاة الضغوط السياسية. وينبغي التأكيد على وجه التحديد للرصد بغرض مكافحة الفساد في ميزانيات المشتريات (البنك الدولي، 2020). يمكن أن تساعد التقييمات الواضحة والجداول الزمنية المحددة طوال العملية في تقليل فرص التنسيق الفاسد (Bullock, 2019). على سبيل المثال، من أجل مواجهة مخاطر المقترحات غير المرغوب فيها، يستخدم نظام التحدي السويسري، الذي تم تطبيقه في الفلبين والهند وإيطاليا وتايوان، المناقصات التنافسية، مع إعطاء العارض الأصلي الحق في مواجهة أي عروض أفضل، وتعزيز المنافسة والابتكار (Hodges & Dellacha, 2007).

المشاورات العامة

تمثل المشاورات العامة إستراتيجية حيوية للتخفيف من حدة الفساد في مرحلة التحضير للمشتريات. فبإشراك الجمهور في عمليات تقييم الاحتياجات وتصميم المناقصات من خلال التماس مدخلات من مختلف أصحاب المصلحة (منظمات المجتمع المدني، وكيانات

القطاع الخاص، والمجتمعات المتضررة، وعامة الجمهور)، يمكن للحكومات ضمان توافق المشتريات مع الاحتياجات والمصالح الأوسع للسكان (Rustiarini et al., 2019). على سبيل المثال، في الفلبين، تجري إدارة الميزانية والإدارة مشاورات عامة لجمع المدخلات بشأن إعداد وتصميم مشاريع المشتريات. وهذا يسمح للجمهور بالتعبير عن مخاوفه وتقديم ملاحظات حول مخاطر الفساد المحتملة (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2023).

مثال آخر على ضمان التشاور داخل أقسام المشتريات يأتي من بلجيكا، التي أنشأت هيئة استشارية للمشتريات العامة (ABA/CPA) (المفوضية الأوروبية، 2023: 144-148). تقدم هذه الهيئة المشورة القانونية والدعم لأقسام المشتريات في الخدمات العامة الاتحادية، لا سيما في مرحلة تحضير العطاءات. على الرغم من أن التشاور مع ABA/CPA ليس إلزامياً ونصائحها غير ملزمة، إلا أنه غالباً ما يتم التماسها واتباعها في الممارسة العملية. تتكون ABA/CPA من أربعة محامين داخليين، وتشارك في أنشطة مثل صياغة الخطط الإستراتيجية للمشتريات العامة وإنشاء لجان لتنفيذ مبادراتها بشكل أفضل (المفوضية الأوروبية، 2023). يتضمن عمل ABA/CPA الجوانب التالية (التي تتجاوز مرحلة التحضير):

1. تقديم المشورة القانونية الفورية خلال جميع مراحل الشراء من صياغة المناقصات إلى تنفيذ العقود؛
2. توفير التدريب وإنتاج وحدات التعلم الإلكتروني وغيرها من المواد حول مواضيع المشتريات العامة، بما في ذلك الأخلاقيات وتدابير مكافحة الفساد؛
3. المشاركة في إنشاء نظام شراء إلكتروني شامل؛
4. العمل على وضع نموذج جديد للمشتريات العامة يهدف إلى توفير الأمان القانوني وتقليل العبء الإداري، مما قد يقلل من تضارب المصالح (المفوضية الأوروبية، 2023).

تدابير مكافحة الفساد في مرحلة الشراء

المخاطر الرئيسية في مرحلة الشراء

تعتبر هذه المرحلة من دورة الشراء – التي تنطوي على تقييم العطاءات، واختيار مقدمي العطاءات، وتوقيع العقود – عرضة بشكل خاص للفساد بسبب الطبيعة المعقدة للعملية والعديد من الثغرات التي يمكن استخدامها لتوجيه العقد نحو مقدمي عطاءات محددین (Adam & Fazekas, 2023; Kingsford Owusu & Chan, 2021).

تتمثل مخاطر الفساد الواضحة في استغلال النفوذ، حيث تؤثر العوامل الخارجية مثل الرشوة أو الضغط أو المحسوبية على عملية صنع القرار أثناء تقييم العطاء ومنح العقد. على سبيل المثال، قد يتأثر مسؤول حكومي بشكل غير ملائم بمقاول يقدم حوافز أو عمولات، مما يؤدي إلى ميزة غير عادلة أثناء عملية التقييم، ويؤدي في النهاية إلى منح عقد غير مناسب. يمكن أن يشمل ذلك وسطاء – على سبيل المثال، تم العثور على ثلاث من أصل أربع قضايا رشوة أجنبية في المشتريات تشمل وسطاء، مثل المقاولين من الباطن المحليين أو الاستشاريين أو الوكلاء أو وسائل تجارية (بما في ذلك الشركات الفرعية، أو الشركات الاستشارية المحلية، أو الشركات الخارجية في الملاذات الضريبية، إلخ. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2014).

إلى جانب ذلك، يمكن أن يحدث تضارب المصالح عندما يكون للأفراد المشاركين في تقييم العقود أو منحها مصالح شخصية أو مالية مع مقدمي العطاءات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متحيزة، مثل عندما يكون لموظف عام مسؤول عن تقييم العطاءات صلة شخصية بمقاول معين. تؤدي هذه الممارسات عموماً إلى تضخم الأسعار، وانخفاض الجودة والكمية، والارتباط بالمكاسب المالية الفاسدة من خلال الرشاوى، وكذلك استخدام الشركات الوسيطة، والمقاولين من الباطن، والكيانات الخارجية، واتفاقيات الاستشارات المزيفة (Fazekas, Cingloani & Toth, 2016).

لقد تمت دراسة طريقة العمل الفاسدة لتوجيه العقد إلى مقدم عطاء مفضل دون اكتشافه بطريقة متكررة ومنظمة بالتفصيل (على سبيل المثال Fazekas & Tóth, 2014). وعادة ما ينطوي ذلك على انتهاكين على الأقل للمبادئ المتعلقة بالتوزيع العادل للموارد العامة: (1) تجنب المنافسة باستخدام مصادر وحيدة على نحو غير مبرر أو منح عقود مباشرة؛ (2) إظهار المحسوبية تجاه مقدم عطاء معين من خلال تخصيص المواصفات أو مشاركة المعلومات الداخلية. وترد في الجدول 1 أدناه قائمة غير حصرية توضح بالتفصيل هذه الممارسات التي تشير إلى مخاطر الفساد في المشتريات العامة.

الجدول رقم 1. ممارسات الشراء وخصائص الموردّين التي تشير إلى مخاطر الفساد

مخاطر الفساد	الوصف
أنواع الإجراءات غير التنافسية أو الأقل تنافسية	استخدام أنواع الإجراءات مثل التعاقد المباشر الذي يمكن أن يصب في مصلحة مقدم عطاء معين. في حين أنه من الصعب نسبياً تجنب المنافسة المفتوحة في بعض أنواع إجراءات المناقصات التي تنطوي على مبالغ كبيرة من المال وتدقيقاً عاماً، فإن البعض الآخر، مثل الإجراءات التي تنطوي على مفاوضات مسرّعة أو تفاوضاً دون منافسة، تكون حكماً أقل تنافسية. على هذا النحو، يمكن أن يكون قرار المسؤولين العموميين باستخدام أنواع أقل تنافسية وشفافية من إجراءات الشراء إشارة حمراء، مما يشير إلى الخطر المحتمل للفساد (Chong, Klien, & Saussier, 2015).
عدم نشر الدعوات لتقديم عطاءات	عندما لا ينشر المسؤولون دعوات لتقديم عطاءات أو إشعارات مماثلة قبل الموعد النهائي لتقديم العطاءات وتقييمها، يمكن أن يشير هذا أيضاً إلى نية فاسدة، لأنه يجعل من الصعب على المنافسين تحضير عطاءاتهم.
شروط المناقصة المقيدة أو المخصصة	يتم تحديد المتطلبات الفنية، والمالية، والقانونية وأوصاف المنتج بما يصب في مصلحة مقدم عطاء معين.
عدم نشر منح العقد	يمكن أن يؤدي تجنب نشر منح العقود على المنصات المطلوبة، مثل البوابات الوطنية للمشتريات الإلكترونية، إلى حجب العملية وإعاقة قدرة المنافسين على تقديم شكوى أو الطعن في القرار.
فترة إعلان قصيرة بشكل مريب	إذا كانت فترة الإعلان، أي عدد الأيام الفاصلة بين نشر المناقصة والموعد النهائي للتقديم، قصيرة جداً لإعداد عطاء مناسب، خاصة بالنسبة للمناقصات الكبيرة، قد يخدم ذلك أغراضاً فاسدة؛ حيث يخبر المسؤولون العموميون الشركة ذات الصلة بشكل غير رسمي بالفرصة القادمة قبل نشر المناقصة، من أجل منحهم ميزة كبيرة (Piga, 2011).
مناقصة واحدة	يشير هذا إلى المواقف التي يتم فيها تقديم عرض واحد فقط لمناقصة في سوق تنافسية. في حين أن العطاء الواحد قد يعكس أيضاً سلوكاً غير فاسد مثل تجديد العقد، فإن وجوده على نطاق واسع على مدى فترات أطول و عبر العديد من الهيئات المشتريّة من المرجح أن يشير إلى انحرافات منهجية عن المعايير التنافسية.
التسجيل غير الشفاف للموردّين	تكون الشركة الموردّة مسجلة في ملاذ ضريبي أو بلد يعتبر ولاية قضائية سرية و/أو المالكين المستفيدين غير معروفين/لا يمكن تعقبهم.
العلاقات السياسية للمقاولين	يكون لدى المقاولين علاقات مع شاغلي المناصب السياسية، مثل التبرع للحملات الحزبية أو توظيف السياسيين (حالة الباب الدوار).

الجهة الموردة ليست كبيرة بما يكفي	الجهة الموردة ليست كبيرة بما يكفي لتسليم العمل المتعاقد عليه بشكل موثوق (على سبيل المثال، إنتاجها السنوي أقل من قيمة العقد).
عمر الجهة الموردة غير كافٍ	الجهة الموردة لا تمتلك خبرة كافية لتسليم العمل المتعاقد عليه بمصداقية (على سبيل المثال تم تأسيسها قبل أقل من عام من منح العقد).
سجل عقوبات الجهة الموردة	عوقبت الجهة الموردة أو أي من مالكيها/مديريها في الماضي أو يخضعون للتحقيق في وقت منح العقد.
التعاقد من الباطن على نطاق واسع	يتضمن العقد حصة قصوى من المحتوى المتعاقد عليه من الباطن (على سبيل المثال أكثر من 50٪ من قيمة العقد). قد يتعاقد المقاولون ذوو القدرة الفنية أو المالية الضعيفة من الباطن مع شركات أقل تأهيلاً، مما قد يؤدي إلى تأخيرات وتجاوزات في التكاليف ومشاكل في الجودة.
أسعار غير منافسة	أسعار الوحدات للمدخلات الموحدة، مثل طن الحصى، أعلى من أسعار السوق التنافسية المحلية

معدّل عن: (Fazekas, Cingolani & Tóth (2016); Fazekas & Tóth (2018)

تدابير تخفيف مخاطر الفساد في مرحلة الشراء

بشكل عام، يمكن تخفيف مخاطر الفساد في مرحلة الشراء من خلال الالتزام بالمبادئ التالية:

1. يجب أن تكون مواصفات المناقصة واضحة، ويجب إعطاء وقت مناسب للاستجابة للمناقصة؛
2. بناء الشفافية والإفصاح الاستباقي في العملية، أي الكشف العلني عن معايير تقييم العطاءات وتشكيل لجنة التقييم وشروط العقد؛
3. يجب استخدام الأدوات الإلكترونية الحديثة لعمليات الشراء لإلغاء الاتصال المباشر بين مسؤولي المشتريات والموردين المحتملين؛
4. إنشاء آليات رقابة صارمة من خلال سلطات الشراء ومجالس المراجعة المستقلة أو لجان التدقيق؛

5. يجب على الإدارات الحكومية إجراء عمليات تشاور واسعة النطاق قبل دخول السوق مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين؛
6. تعزيز العطاءات العادلة والتنافسية من خلال المناقصات المفتوحة وعمليات التأهيل المسبق التي تمكّن من الفوز بأفضل عرض، أو التبرير المناسب لعملية مناقصة مغلقة/مباشرة؛
7. تنفيذ سياسات شاملة حيال تضارب المصالح ومتطلبات الإفصاح الإلزامي للأفراد المشاركين في دورة المشتريات، ولا سيما المسؤولين في لجان التقييم؛
8. إجراء العناية الواجبة الشاملة على المقاولين المحتملين و/أو تضمين متطلبات الإفصاح الإلزامية للتحقق من مؤهلاتهم ونزاهتهم المالية وأدائهم السابق.

يسلّط القسم التالي الضوء على بعض الأمثلة على الأدوات التي تسهم في تنفيذ تدابير التخفيف هذه.

الأدوات الرقمية: المزاد الإلكتروني والتقييم الإلكتروني، نشر العقود

من بين الوظائف العديدة التي يمكن أن يوفرها نظام الشراء الإلكتروني، هناك وظيفتان لهما صلة خاصة بتقييم العطاءات ومنح العقود: المزاد الإلكتروني والتقييم الإلكتروني. يتضمن المزاد الإلكتروني عملية عرض تسعير متكررة، غالباً مع مراجعات تنازلية (مزاو عكسي)، يتم إجراؤها من خلال منصة إلكترونية منظمة. وهذا يعني أنه بدلاً من جولة واحدة فقط من العطاءات، تستمر منصة المزاد في تقديم الأسعار المعروضة لجميع مقدمي العطاءات، وعادة ما تخفضها في كل مرة. من ناحية أخرى، يشير التقييم الإلكتروني إلى الأتمتة الجزئية أو الكاملة لتقييمات المناقصات بالإضافة إلى التنبؤ الشامل للقرارات المتخذة أثناء عملية التقييم (Fazekas & Blum, 2021).

عادة ما تنطوي المزادات الإلكترونية على الإفصاح الشفاف عن تفاصيل العطاءات الحاسمة مثل الأسعار في كل مرحلة من مراحل الإجراء، مما يحد من فرص التلاعب بالمشتري، ويعزز ثقة مقدمي العطاءات في عدالة العملية. من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة، وقد ارتبط بانخفاض الأسعار في سلوفاكيا وروسيا (Pavel & Sičáková-Beblavá, 2013; Yakovlev, Bashina, & Demidova, 2014).

يعزز التقييم الإلكتروني شفافية عملية التقييم، حيث يمكن للمديرين مراجعة قرارات موظفيهم، وكذلك الجمهور الأوسع، بما في ذلك شركات تقديم العطاءات والمنظمات غير الحكومية القادرة على فحص السجلات التفصيلية لقرارات التقييم. كما أنه يقلل من عبء العمل الإداري للمقيمين والإداريين من خلال التحقق تلقائياً من بعض الشهادات المقدمة أو حساب الدرجات الإجمالية بناءً على الأسعار والمعايير الكمية الأخرى. ومع ذلك، تعتمد جدوى هذه الأنظمة على محو الأمية الحاسوبية ومهارات الإداريين (Fazekas & Blum, 2021).

علاوة على ذلك، يُعد النشر الإلزامي لعقود الشراء وسيلة لتحسين الشفافية والمساءلة بشكل كبير، كما هو الحال في التشيك وسلوفاكيا (المفوضية الأوروبية، 2023: 41-45). أقرت سلوفاكيا تشريعاً بشأن النشر الإلزامي عبر الإنترنت في يناير 2011 كجزء من

إصلاحات أوسع وقانون جديد لحرية المعلومات، ينص على النشر الإلزامي لجميع العقود العامة على **مخزن مركزي على الإنترنت**. بموجب القانون الجديد، طلب من جميع الجهات الحكومية نشر جميع العقود والإيصالات والطلبات تقريباً عبر الإنترنت. والأهم من ذلك، لم تعتبر العقود الحكومية سارية المفعول إذا لم تنشر خلال ثلاثة أشهر من توقيعها. أيضاً، بعد إبرام العقد، أصبحت السلطات المشتريّة ملزمة بإرسال المستندات ذات الصلة (كنسخ مطبوعة أو بالوسائل الإلكترونية) في غضون سبعة أيام من النشر إلى مكتب المشتريات العامة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإصلاح بأكملها قد اكتملت في غضون شهرين، وأفادت التقارير أن القضايا الفنية والمالية كانت طفيفة، على الرغم من بعض التراجع الأولي على مستوى البلديات وعدد من الاستثناءات المحددة في السنة الأولى من القانون. يُعتقد أن هذا الإصلاح القانوني، إلى جانب التغييرات في التوظيف في الكيانات العامة، كان له تأثير كبير في تحسين النزاهة في عمليات الشراء في سلوفاكيا (Adam Fazekas & Tóth, 2020).

علاوة على ذلك، منذ عام 2017، أنشأت سلوفاكيا أيضاً سجلاً لشركاء القطاع العام لتحسين الشفافية في ملكية الشركات التي تمارس أعمالاً مع الدولة. وقد سجلت أكثر من 100,000 قيد تسرد أسماء المالكين المستفيدين النهائيين وأسفرت عن الكشف عن هياكل ملكية بعض الشركات التي استفادت من استثمارات الدولة. وقد أدى ذلك إلى العديد من الإجراءات القانونية، وتم حذف الشركات المرتبطة بالأوليغاركية من السجل، مما منعها من التعامل مع الدولة لفترة محددة (المفوضية الأوروبية، 2023: 138-143).

تحليل البيانات الضخمة والتنبيه للمخاطر

يمكن أن تؤدي الاستفادة من الرؤى المتقدمة القائمة على البيانات إلى تعزيز الرقابة والمساءلة في مرحلة الشراء. من خلال استخدام الخوارزميات المتطورة وتقنيات استخراج البيانات، يمكن تحليل كميات كبيرة من بيانات المشتريات للكشف عن "العلامات التحذيرية"، أي المخالفات أو المخاطر المحتملة مثل تلك المدرجة في الجدول 1. على سبيل المثال، يمكن الإشارة إلى الحالات الشاذة في اتجاهات التسعير أو علاقات الموردّين أو أنماط تقديم العطاءات أو غيرها

من الأنشطة المشبوهة ضمن بيانات المشتريات من خلال تحليل البيانات الضخمة (Fazekas, 2024 & Poltoratskaia).

ويتم ذلك، على سبيل المثال، من خلال بوابة المراقبة **Opentender**. تعمل المنصة على تحويل بيانات المشتريات من 33 دولة إلى قاعدة بيانات منظمة، وتصور مؤشرات الشفافية والنزاهة للبلدان والمناطق والأسواق بالإضافة إلى المقاولين والمشتريين الأفراد. ومع ذلك، فإن الأمر الحاسم هو أن إمكانية رفع إشارة حمراء تعتمد على جودة البيانات التي تُدخل فيها. وبالتالي فإنها تعتمد على موثوقية وشمولية تلك البيانات التي تجمع البيانات وتنتشرها – وقبل كل شيء الإدارات الحكومية ووكالات المشتريات العامة.

في مرحلة الشراء، يمكن استخدام رؤى البيانات الضخمة لفحص مقدمي العروض أو الإشارة إلى مستويات مخاطر الفساد في أسواق معينة. من خلال دمج التنبيه إلى المخاطر في عملية الشراء، يمكن تحديد مخاطر الفساد والتخفيف من حدتها بشكل استباقي. ويكون هذا فعالاً بشكل خاص عندما تتم إحالة مجموعات البيانات المختلفة (مثل المؤشرات المتعلقة بالتمويل السياسي، وملكية الانتفاع، وإقرارات الفوائد والأصول، وقوائم الحرمان) إلى إشارات مرجعية، ويتم تحديد المشكلات تلقائياً.

في رومانيا، على سبيل المثال، تم تصميم نظام **PREVENT** لتحذير السلطات المتعاقدة من تضارب المصالح في إجراءات الشراء قبل منح العقود (المفوضية الأوروبية، 2023: 131-138). بدأ تشغيله منذ يونيو 2017 ويركز على تحليل بيانات النزاهة من خلال نظام متكامل عبر الإنترنت يتحقق من المعلومات مع قواعد البيانات الوطنية الأخرى. يستخدم "نموذج النزاهة" الذي تملؤه السلطات المتعاقدة إلكترونياً، والذي يحتوي على معلومات حول إجراءات الشراء والتفاصيل الشخصية لصانعي القرار وتفاصيل مقدمي العطاءات. يجب ملء هذا النموذج في غضون خمسة أيام من فتح المناقصة على منصة المشتريات الإلكترونية الوطنية. إذا تم الكشف عن تضارب محتمل في المصالح، يصدر نظام **PREVENT** تحذيراً بشأن النزاهة. يجب على السلطات المتعاقدة التصرف بناءً على هذه التحذيرات من خلال اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتجنب تضارب المصالح المكتشف، مثل

استبدال عضو اللجنة أو استبعاد مقدم العطاء. تراقب وكالة النزاهة الوطنية التحذيرات لضمان حل تضارب المصالح، ويمكنها التحقيق أو إخطار الهيئات الأخرى إذا لم يتم تصحيح الوضع. تتمثل إحدى المزايا الرئيسية لبرنامج **PREVENT** في أنه يتصرف بشكل استباقي، مما يساعد في تجنب الإجراءات القانونية المطوّلة والإلغاء المحتمل للعقود بعد منحها.

آليات التظلم لمقدمي العطاءات

بالإضافة إلى التدابير الاستباقية مثل الإبلاغ عن المخاطر، من الضروري إنشاء آليات تظلم فعالة لمقدمي العطاءات في مرحلة الشراء من المشتريات العامة. وتعمل هذه الآليات كوسيلة لمقدمي العطاءات للإبلاغ عن المعاملة غير العادلة أو المخالفات في عملية الشراء، دون خوف من الانتقام. لا تعمل آليات التظلم على اكتشاف سوء السلوك المحتمل ومعالجته فحسب، بل تسهم أيضاً في تعزيز ثقافة المساءلة والسلوك الأخلاقي داخل النظام البيئي للمشتريات العامة. وبهذه الطريقة، يمكنها بناء الثقة بين مقدمي العطاءات، مما يعزز في نهاية المطاف بيئة شراء تنافسية وذات سمعة طيبة.

ومن الأمثلة على آليات التظلم آلية الإبلاغ رفيعة المستوى، التي قدمتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كجزء من مجموعة أدوات مكافحة الفساد الخاصة بها، وهي أداة عمل جماعي لأصحاب المصلحة المتعددين تمكن الشركات من تقديم الشكاوى المتعلقة بالرشوة المشتبه فيها أو الممارسات غير العادلة في المشتريات العامة وحلها بسرعة. وهي مصممة لتمكين مقدمي العطاءات من رفع مخاوفهم إلى الإدارة العليا أو السلطات الرقابية داخل وكالة المشتريات. تضمن هذه الآلية توجيه انتباه صانعي القرار إلى أي مظالم على مستوى عالٍ، مما يسهل الحل السريع والمحايد للقضايا التي قد تعرّض للخطر نزاهة وشفافية مرحلة الشراء (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2022).

مثال بارز آخر هو **دوزورو (Dozorro)**، وهي منصة عبر الإنترنت في أوكرانيا تسمح لمقدمي العطاءات ومنظمات المجتمع المدني بالإبلاغ عن المخالفات وسوء السلوك في المشتريات العامة. يوفر دوزورو قناة للإبلاغ عن المخالفات والإبلاغ العام عن الأنشطة

المشبوهة، وبالتالي تمكين أصحاب المصلحة من مساهلة مسؤولي المشتريات والإسهام في الكشف عن الممارسات الفاسدة ومنعها.

تدابير مكافحة الفساد في مرحلة الأداء

مخاطر الفساد الرئيسية في مرحلة الأداء

خلال مرحلة تنفيذ العقد ومراقبته، من الضروري أن يضمن مسؤولو المشتريات بجد الوفاء بالالتزامات التعاقدية. يمكن أن تظهر مخاطر الفساد عندما لا يكون هناك إشراف كافٍ أو عندما يتعاون المشرفون مع المقاولين لاختلاس الأموال (Wells, 2015). على عكس مرحلة المناقصة والتعاقد، غالباً ما تكون المعلومات العامة حول تنفيذ العقود محدودة للغاية، مما يخلق بيئة مواتية للفساد ويجعل من الصعب اكتشافها.

تشمل تقنيات الفساد في هذه المرحلة ما يلي:

- **العقود المعدلة والتغييرات:** يمكن أن تحدث تغييرات في النطاق الأصلي أو سعر العقد عندما يُسمح للمقاولين بتضخيم السعر الأصلي أو فرض رسوم على المنتجات الإضافية غير الضرورية. يمكن أن يشمل ذلك أيضاً الفواتير الاحتيالية وخطط الدفع، حيث يقدم المقاولون فواتير مضخمة أو وهمية للسلع أو الخدمات التي لم يتم تسليمها أو تقديمها أبداً.
- **اختلاس المواد أو إساءة استخدامها:** قد يستخدم المقاولون مواد رديئة، أو يهملون بروتوكولات ضمان الجودة الإلزامية، أو يقدمون إمدادات أقل مما هو محدد في محاولة لخفض التكاليف والاحتفاظ بالأموال المتبقية (Stansbury & Stansbury, 2008).
- **العمال الأشباح:** يُشار إلى الأفراد المدرجين في كشوف المرتبات دون العمل فعلياً بموجب عقد باسم "العمال الأشباح". وقد ينشأ هذا الوضع عندما يبالغ المسؤولون أو المقاولون عمداً في عدد العمال، مما يؤدي إلى اختلاس الرواتب المخصصة للموظفين الذين لا وجود لهم في الواقع.

- **تكتيكات التأخير:** قد يستخدم المقاولون إستراتيجيات لزيادة النفقات وإطالة فترات المشروع. قد تتضمن هذه التكتيكات إبطاء وتيرة العمل، أو تقديم كمية مفرطة من الوثائق، أو عدم الالتزام بمواعيد مهمة (Adam & Fazekas, 2023).

تدابير التخفيف في مرحلة الأداء

تُعَدُّ الإدارة الفعالة للعقود والإشراف عليها أمراً محورياً في التخفيف من مخاطر الفساد خلال مرحلة تنفيذ العقود في المشتريات العامة. ويشمل ذلك استخدام العقود القائمة على الأداء مع مخرجات واضحة ومعالم ومعايير جودة لضمان مساهلة المقاولين عن تلبية المتطلبات المحددة. من خلال ربط المدفوعات بمؤشرات الأداء القابلة للقياس، يمكن تقليل مخاطر عدم الامتثال والتسليم دون المستوى المطلوب (Wells, 2015). علاوة على ذلك، تشمل آليات المراقبة والتقييم المستمرين لأداء العقد الزيارات المتكررة للموقع، ومراجعات التقدم، وتقييمات الجودة للتحقق من أن السلع والخدمات تفي بالمعايير المتفق عليها. أخيراً، يُعَدُّ تعزيز شفافية معلومات تنفيذ العقود وعمليات الدفع أمراً أساسياً لمعالجة مخاطر الفساد المرتبطة بالفواتير الاحتيالية وخطط الدفع. ينظر القسم التالي في الأدوات التي يمكن أن تساعد في تحقيق ذلك في الممارسة العملية.

الأدوات الرقمية: الفوترة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، المراقبة الإلكترونية للعقود

من بين وظائف الشراء الإلكتروني الحالية، لا تزال الفواتير الإلكترونية والمدفوعات الإلكترونية والمراقبة الإلكترونية للعقود غير مستغلة نسبياً (Buyse et al., 2015)، على الرغم من أن اللاعبين الرئيسيين يضغطون بشكل متزايد من أجل دمجها (على سبيل المثال، نظام الشراء الإلكتروني STEP التابع للبنك الدولي). تتضمن الفوترة الإلكترونية إصدار الفواتير الخاصة بعقود الشراء وإرسالها واستلامها ومعالجتها آلياً من خلال الطرق الإلكترونية. يشير الدفع الإلكتروني إلى المعاملات المالية بين هيئة متعاقدة و يتم تنفيذها إلكترونياً ضمن الإطار الأوسع لنظام الشراء الإلكتروني (Fazekas & Blum, 2021).

بشكل مستقل عن الجهات المشتريّة، فإنها توفر تقييماً موضوعياً لعمليات الشراء وتسلط الضوء على المجالات المثيرة للقلق أو المخالفات المحتملة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023).

مثال آخر يوضح مزيجاً مفيداً من تحليلات البيانات الضخمة مع أغراض التدقيق للمشاريع الجارية والمنجزة، إذ يستخدم فريق النزاهة الاستباقي التابع لبنك الاستثمار الأوروبي تحليلات البيانات الضخمة لتحليل أكثر من 500,000 عقد حكومي لنظرائه في بنك الاستثمار الأوروبي (المقترضون). تُستخدم منهجية مؤشر مخاطر الفساد (Fazekas & Kocsis, 2020) لتصنيف المنظمات وفقاً للعدد الإجمالي للعلامات التحذيرية. ثم يتم التحقيق في الحالات عالية الخطورة باستخدام البحث المكتبي واختيارها للتدقيق في الموقع أثناء تنفيذ المشروع من قبل الفريق.³

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات العليا لمراجعة الحسابات هي هيئات مستقلة حيوية مسؤولة عن التحقق من النفقات الحكومية وضمان استخدام الأموال بكفاءة وفعالية. يمكن أن تزيد عمليات التدقيق والرصد رفيعة المستوى من احتمال الكشف عن المخالفات وزيادة فرصة معاقبة الأفراد والكيانات الفاسدة. على سبيل المثال، تبين أن نشر نتائج التدقيق وزيادة احتمال الخضوع للتدقيق يقلل من حالات المخالفات المتعلقة بالفساد في البلديات البرازيلية. في الواقع، تتوافق زيادة بنسبة 20٪ في احتمالية التدقيق مع انخفاض بنسبة 17٪ في المخالفات المكتشفة (Zamboni & Litschig, 2016)، حيث من المرجح أن يمثل المسؤولون الذين يعرفون أنهم قد يخضعون للتدقيق ويواجهون عواقب محتملة للمعايير المتوقعة للسلوك والضمانات الإجرائية. علاوة على ذلك، اكتشفت دراسة ميدانية عشوائية مضبوطة تفحص مبادرات بناء الطرق القروية في إندونيسيا أن زيادة احتمالية عمليات التدقيق من 4٪ إلى 100٪ أدت إلى انخفاض بنسبة 8٪ في نفقات البنية التحتية غير المحسوبة، والتي من المحتمل أن يكون الكثير منها ناتجاً عن الفساد. والجدير بالذكر أن التأثير الأساسي لم ينبع من الإجراءات الجنائية حيث

على سبيل المثال، دمج نظام المشتريات الإلكترونية لحكومة المملكة المتحدة وظائف الدفع الإلكتروني لتعزيز الشفافية والكفاءة في معاملات المشتريات العامة. وفي الفلبين، توفر إدارة الميزانية والإدارة ختم الشفافية على موقعها الإلكتروني، مما يسمح للمواطنين بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمدفوعات الحكومية، وتعزيز المساءلة في استخدام الأموال العامة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023). يشير الختم إلى أن إدارة قاعدة البيانات تعمل بنشاط على توفير الوصول إلى المعلومات المهمة المتعلقة بالنفقات والمعاملات الحكومية، وعادة ما تتضمن فئات محددة من المعلومات التي توفرها إدارة قاعدة البيانات للجمهور. غالباً ما تشمل هذه الفئات المستندات المالية، مثل الميزانيات والبيانات المالية والتقارير المتعلقة باستخدام الأموال وأنشطة الشراء، مثل دعوات تقديم العطاءات ونتائج العطاءات والعقود الممنوحة.

تشمل المراقبة الإلكترونية للعقد التقديم الإلكتروني والموافقة على الوثائق المتعلقة بتنفيذ العقد وأنشطة المراقبة، مثل إثبات التسليم. في حين لا تزال وظيفة الشراء الإلكتروني نادرة الاستخدام، فإن جمع بيانات تنفيذ العقود وإتاحة هذه البيانات للجمهور من شأنه أن يسد فجوة كبيرة في شفافية دورة الشراء.

مراقبة العقود من قبل هيئات الرقابة

يمكن أن يؤدي تمكين وظائف الرقابة والتدقيق المستقلة داخل وكالات المشتريات أو إشراك شركات التدقيق الخارجية لإجراء تقييمات شاملة ونزيهة لتنفيذ العقود إلى الحماية من المخالفات والأنشطة الاحتيالية. على سبيل المثال، أسهم إدخال وظيفة الرقابة الخارجية في عملية الشراء في كولومبيا بشكل كبير في تعزيز الشفافية والمساءلة. وهو ينطوي على إشراك كيانات خارجية أو أفراد من ذوي الخبرة في التدقيق والامتثال القانوني وممارسات الشراء. تكون كيانات الرقابة الخارجية هذه مسؤولة عن إجراء مراجعات شاملة لتنفيذ العقود، ومراقبة المعاملات المالية، وتقييم الامتثال لقوانين ولوائح المشتريات. من خلال العمل

اتفاق بين السلطة العامة ومقدمي العطاءات ينص على الالتزام بمجموعة من معايير وقواعد النزاهة. بموجب ميثاق النزاهة، يتم تعيين مراقب مستقل، غالباً ما يكون منظمة مجتمع مدني ذات سمعة طيبة، للإشراف على عملية الشراء بأكملها. يتمتع المراقب بسلطة مراجعة وتدقيق جميع مراحل العملية، ويقدم تقارير ونتائج منتظمة للجمهور وأصحاب المصلحة المعنيين. علاوة على ذلك، قد تتضمن موثيق النزاهة أحكاماً بالعقوبات أو الغرامات في حالة حدوث أي انتهاكات، مما يضيف طبقة إضافية من الردع ضد السلوك الفاسد.

تم تنفيذ موثيق النزاهة بنجاح في **29 دولة في أربع مناطق مختلفة** (أوروبا وأميركا اللاتينية وآسيا وأفريقيا) (منظمة الشفافية الدولية، 2019؛ 2022). في حين ركزت معظم موثيق النزاهة على مرحلة التحضير والشراء، كان هناك مؤخراً تركيز متزايد على مراقبة مرحلة التنفيذ، مما يستلزم التحقق من تنفيذ معالم المشروع ومطالبات الدفع ذات الصلة، بالإضافة إلى التحقق من مواءمة تنفيذ المواد مع الاحتياجات المحددة في مرحلة التحضير. وشمل ذلك أيضاً زيارات ميدانية بالتعاون مع المجتمعات المتضررة (منظمة الشفافية الدولية 2022).

بناءً على فكرة موثيق النزاهة، ولكن مع التركيز على عدد أكبر من المشاريع التي تسهل مراقبتها (أي تلك الأقل تعقيداً وتقنية)، انطلق مشروع iMonitor مؤخراً للجمع بين تحليلات البيانات الضخمة والرصد المدني المكثف للعقود الجارية في كاتالونيا (إسبانيا) وإيطاليا وليتوانيا ورومانيا. وهي تنشئ شبكات من المراقبين المدنيين ووكالات إنفاذ القانون للاستفادة من مدى انتشار المجتمع المدني وقدرته على الرصد الميداني. وهي تستخدم معياراً مخصصاً للإبلاغ يجمع بين مؤشرات مخاطر الفساد الكمية ونتائج المراقبة المدنية التفصيلية لإنتاج تقارير عالية الجودة وموجهة وذات صلة بالعمليات لسلطات إنفاذ القانون والسلطات العامة الأخرى. يتمثل التأثير المقصود للمشروع في

كان يُنظر إلى احتمال الملاحقة القضائية الرسمية ومعاينة مسؤولي القرية الفاسدين على أنه منخفض، بل من الكشف العلني عن نتائج التدقيق في التجمعات القروية، والتي قد يخشى المسؤولون من أن تؤثر على فرص إعادة انتخابهم (Olken, 2007). وهذا يدل على أن المساءلة الاجتماعية يمكن أن تكون مكملاً مؤثراً للعقوبات الرسمية.

المراقبة المدنية للعقود

بالإضافة إلى إستراتيجيات التخفيف المعمول بها، تعمل المراقبة المدنية للعقود كآلية إضافية لمكافحة الفساد في مرحلة تنفيذ العقد. وهي تنطوي على المشاركة النشطة لمجموعات المواطنين في الإشراف على تنفيذ العقود العامة باعتبارها "عيون على الأرض". في أوغندا، تم استخدام أدوات المساءلة الاجتماعية مثل بطاقات الأداء المجتمعي⁴ واستطلاعات تتبع الإنفاق العام (Kanungo, 2010) لإشراك المواطنين في مراقبة تنفيذ العقود العامة. وتمكّن هذه المبادرات المجتمعات المحلية من المشاركة بنشاط في أنشطة الرقابة، مما يؤدي إلى زيادة الشفافية وتقليل فرص الفساد في مشاريع المشتريات العامة.

كما لوحظ في تجربة ميدانية في بيرو، يمكن أن يكون التعاون بين مؤسسات التدقيق والمجتمع المدني قوياً بشكل خاص. في الدراسة، أدى التدقيق المشترك من قبل مؤسسة التدقيق جنباً إلى جنب مع منظمات المجتمع المدني لمشاريع البنية التحتية الصغيرة إلى انخفاض كبير في التكاليف بنسبة 51% بمتوسط ادخار قدره 75,000 دولار لكل مشروع. وهذا يسلب الضوء على التأثير الفعال من حيث التكلفة الذي يجمع بين الجهود المبذولة بين السلطات المعنية والمجتمع المدني في الإشراف على تنفيذ العقود (Lagunes, 2017).

كانت منظمة الشفافية الدولية رائدة في تنفيذ موثيق النزاهة في عمليات المشتريات العامة في مختلف البلدان. **موثيق النزاهة** هي آلية رقابة راسخة لأصحاب المصلحة المتعددين في المشتريات العامة تنطوي على

إجراء تحقيقات جديدة واستجابات إدارية أخرى
للمخالفات في تنفيذ العقد.

المراجع

- Adam, I., Fazekas, M. & David-Barrett, E. (2020). *Modelling Reform Strategies for Open Contracting in Low and Middle Income Countries*. <https://ti-health.org/wp-content/uploads/2020/11/Modelling-reform-strategies-for-Open-Contracting-in-low-and-middle-income-countries.pdf>
- Adam, I. & Fazekas, M. (2023). *Overview of corruption and anti-corruption in Infrastructure Development*. U4 Helpdesk Answer 2023:9. <https://www.u4.no/publications/overview-of-corruption-and-anti-corruption-in-infrastructure-development.pdf>
- Adam, I., Fazekas, M. & Tóth, B. (2020). *Measuring the benefits of open contracting: Case studies on Mexico, Paraguay, and Slovakia*. GTI-WP/2020:01, Budapest: Government Transparency Institute.
- Bullock, S. (2019). *Corruption and Unsolicited Proposals: Risks, accountability and best practices*. Transparency International Helpdesk Answer. <https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Corruption-and-unsolicited-proposals-2019.pdf>
- Dabla-Norris, E., J. Brumby, A. Kyobe, Z. Mills, and C. Papageorgiou. 2011. *Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency*. IMF Working Paper WP/11/37. Washington: International Monetary Fund.
- European Commission, Directorate-General for Migration and Home Affairs, Huss, O. Beke, M., Wynarski, J. (2023). *Handbook of good practices in the fight against corruption*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2837/575157>
- Fazekas, M., & Blum, J R. (2021). *Improving Public Procurement Outcomes: Review of Tools and the State of the Evidence Base*. World Bank Working Paper 9690. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/822b8372-d6fd-content/95dd-a848a421da9e-5379>
- Fazekas, M., Cingolani, L. & Tóth, B. (2016). *A Comprehensive review of objective corruption proxies in public procurement: Risky actors, transactions, and vehicles of rent extraction*. Government Transparency Institute, Working Paper series: GTI-WP/2016:03.
- Fazekas, M. & Tóth, B. (2018). The extent and cost of corruption in transport infrastructure: New evidence from Europe *Transportation Research Part, A Policy and Practice*. Vol. 113, July 2018, 35-54
- Graycar, A. (2019). Mapping corruption in procurement. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 162-178. <https://doi.org/10.1108/jfc-06-2018-0063>
- Jenkins, M. et al. (2020). Anti-corruption strategies for development agencies during the COVID-19 pandemic. https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Anti-corruption-strategies-for-development-agencies-during-the-COVID-19-pandemic_PR.pdf
- Kanungo, P. (2010). Public expenditure tracking survey: Application in Uganda, Tanzania,

- Ghana and Honduras – Empowerment case studies. Washington, D.C. : World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/Public-expenditure-/577081468117881604/tracking-surveys-application-in-Uganda-Tanzania-Ghana-and-Honduras>
- Kenny, C. (2006). *Measuring and Reducing the Impact of Corruption in Infrastructure* World Bank Policy Research Working Paper No. 4099. Washington DC.
- Kristensen, J.K., Bowen, M., Zrinski, U., Long, C. Mustapha, S. (2019). *Introduction: What & Is PFM and Why Is It Important?* PEFA, Public Financial Management, and Good Governance. November 2019, 1-7
https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1466-ch1_2
- Kingsford Owusu, E. and P.C. Chan, A. (2021). *Corruption in Infrastructure Procurement: Addressing the Dynamic Criticalities*. London and New York: Routledge, p. 1.
- Lagunes, P. (2017). *Guardians of Accountability: & A Field Experiment on Corruption Inefficiency in Local Public Works*. IGC Working Paper C-89335-PER-1.
<https://www.theigc.org/sites/default/files/20Lagunes-2017-Working-paper.pdf/11/17>
- Lewis-Faupel, S., Neggers, Y., Olken, B. A. & Pande, R. (2014). Can Electronic Procurement Improve Infrastructure Provision ? Evidence from Public Works in India and Indonesia *American Economic Journal: Economic Policy*, 8(3), 258-283.
<https://doi.org/10.1257/pol.20140258>
- Lloyd, R.E. (2015). *Procurement. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. ISBN: 9781351265362.
- OECD (2014). *Foreign bribery report: An analysis of the crime of bribery of foreign public officials*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2015). *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*.
<https://www.oecd.org/gov/ethics/48994520.pdf>
- OECD (2016). *Survey on Public Procurement*.
https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_PUBPRO_2016
- OECD (2022). High-Level Reporting Mechanism: Enhancing accountability to strengthen trust and integrity. <https://web-archive.oecd.org/2022-12-06/446409-High-Level-Reporting-Mechanism-Overview.pdf>
- Olken, B. A. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), 200-249.
- Poltoratskaia, V. & Fazekas, M. (2024). *Data Analytics for Anti-Corruption in Public Procurement*. In Sope Williams and Jessica Tillipman (eds.) Routledge Handbook of Public Procurement Corruption. Chapter 4. Routledge.
- Rasul, I., & Rogger, D. (2015). Management of Bureaucrats and Public Service Delivery: Evidence from the Nigerian Civil Service. - *The Economic Journal*, 128(608), 413-446. <https://doi.org/10.1111/eoj.12418>

-
- Schultz, J. and Søreide, T. (2006). *Corruption in emergency procurement*. U4 ISSUE 7:2006.
<https://www.u4.no/publications/corruption-in-emergencyprocurement.pdf>
- Soudry, O. (2004). Promoting Economy: Electronic Reverse Auctions under the ED Directives on Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, 4(3), 340–374.
- Transparency International (2019). *Integrity Pacts*.
<https://www.transparency.org/en/projects/integritypacts>
- Transparency International (2022). *Monitoring Public Contracting: Experience from 18 Integrity Pacts in the EU*.
<https://www.transparency.org/en/publications/monitoring-public-contracting-in-the-eu>
- Transparency International Global Health (2023). *Navigating Corruption and Promoting Transparency: Lessons from the Covid-19 pandemic for future global health emergencies*. https://ti-health.org/wp-content/uploads/2023/06/Lessons_from_Covid-19_Pandemic_Paper_v6_Digital.pdf
- UNCAC (2023). *Strengthening integrity in public procurement through the UNCAC: Insights from France and global civic experts*.
<https://uncaccoalition.org/strengthening-integrity-in-public-procurement-through-the-uncac-insights-from-france-and-global-civic-experts>
- UNODC (2013). *Good practices in ensuring compliance with article 9 of the United Nations Convention against Corruption*.
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf
- UNODC (2020). *Good Practices Compendium on Combating Corruption in the Response to COVID-19*.
https://www.unodc.org/pdf/corruption/G20_Compndium_COVID-19_FINAL.pdf
- UNODC (2023). *Implementation of chapter II (Preventive measures) of the United Nations Convention against Corruption: Thematic report prepared by the Secretariat*.
<https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/COSP/session10/CAC-COSP-2023-4/2319167E.pdf>
- Wells, J. (2015). *Corruption in the construction of public infrastructure: Critical issues in project preparation*. Anti-corruption Resource Centre, U4 Issue Nr. 8
- World Bank (2017). *Benchmarking public procurement*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/121001523554026106/Benchmarking-Public-Procurement-2017-Assessing-Public-Procurement-Regulatory-Systems-in-180-Economies.pdf>
- World Bank. (2020). *Infrastructure governance: Assessment framework*.
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/96550c14d62154355b6edc367d4d7f33-infrastructure-governance-/0080012021-assessment-framework-december-2020>
- Yakovlev, A., Bashina, A., & Demidova, O. (2014). *The effectiveness of simple homogeneous commodity procurement under rigid governmental regulation: the case of granulated sugar procurement in Russia*.

HSE Working papers No. WP BRP
PA/2014. Moscow: National Research/13
University - Higher School of Economics.

Zamboni, L., & Litschig, S. (2016). Public audits
and corruption: Evidence from Brazil. *The
Economic Journal*, 126, 351-369.

"توفر أجوبة مكتب المساعدة لمكافحة الفساد للممارسين في جميع أنحاء العالم إحاطات سريعة عند الطلب حول الفساد. واستناداً إلى المعلومات المتاحة للجمهور، تقدم الإحاطات لمحة عامة عن قضية معينة ولا تعكس بالضرورة الموقف الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية."

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
Berlin 10559
Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

tihelpdesk@transparency.org
www.transparency.org

transparency.org/en/blog
facebook.com/transparencyinternational
twitter.com/anticorruption