



كتيب حول الممارسات الجيدة

# منع الفساد في العمليات الإنسانية

الطبعة الثانية

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.

ردمك (ISBN): ٩٧٨-٣-٩٦٠٧٦-٠١٨-٤ © ٢٠١٦ منظمة الشفافية الدولية. كل الحقوق محفوظة.  
تم الطبع على ورق قابل ١٠٠٪ لإعادة التدوير.

بذل فريق العمل كل جهده للتحقق من دقة المعلومات الواردة في هذا التقرير. وقد تم التأكد من صحة جميع المعلومات المذكورة بدءاً من ديسمبر ٢٠١٤. ومع ذلك، تُخلى منظمة الشفافية الدولية نفسها من أي مسؤولية عن النتائج المترتبة على استخدام المعلومات المذكورة في أغراض أو سياقات أخرى.

التصميم: لمكه-مهداوي تصميم الاتصالات (Lemke-Mahdavi Kommunikationsdesign)

برلين

حقوق نشر الصور:

- © الغلاف: تيم ماکولكا، بعثة الأمم المتحدة في السودان
- © قسم ١: مانووشير ديغاتي، شبكة الأنباء الإنسانية إيرين
- © قسم ٢: جان سوم، شبكة الأنباء الإنسانية إيرين
- © قسم ٣: داركو بانديك، أسوشيتد برس
- © قسم ٤: أحمد مسعود، أسوشيتد برس

كتيب حول الممارسات الجيدة



# منع الفساد في العمليات الإنسانية

## مقدمة

٦	استهلال
٧	تقديم
٨	شكر وتقدير
١٠	مقدمة

## القسم الأول

# السياسات والتوجيهات المؤسسية

١٨	مقدمة
١٩	دراسة حالة: الجنس مقابل الغذاء: أسوأ أشكال الفساد
٢٠	تحليل المخاطر
٢٢	إدارة القيادة
٢٢	إشارات القيادة
٢٤	قيم المنظمة
٢٦	مدونات السلوك
٢٨	توجيهات بشأن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية
٣٠	سياسة قبول الهدايا
٣٢	مكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم
٣٤	آليات التبليغ عن الفساد
٣٦	العقوبات والتحقيقات في حالات الفساد
٣٨	التأهب لمواجهة الحالات الطارئة
٣٨	تدريب الموظفين
٤٠	زيادة قدرات الموظفين
٤٢	إجراءات المرحلة السابقة لتدفق الإمدادات
٤٤	الانظمة الداخلية وضبط الجودة
٤٤	الامتثال
٤٦	أنظمة متابعة الموارد
٤٨	الاجراءات الطارئة الخاصة
٥٠	معايير على مستوى الصناعة
٥٢	الرقابة والتقييم
٥٤	التدقيق
٥٦	الشفافية والمساءلة
٥٦	الشفافية
٥٨	المساءلة أمام المستفيدين
٦٠	المانحون
٦٢	الحكومة
٦٤	المجتمع المدني المحلي
٦٦	آليات تقديم شكاوى المجتمع
٦٨	التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث
٧٠	تقنيات المعلومات والاتصالات
٧٢	التعامل مع البيئة الخارجية
٧٢	التنسيق بين المنظمات
٧٤	استراتيجيات الإعلام والاتصال
٧٦	إدارة السمعة
٧٨	بناء إستراتيجية شاملة لمكافحة الفساد

## القسم الثاني:

# وظائف دعم البرنامج

٨٢	مقدمة
٨٣	دراسة حالة: الضوابط المالية بما يتجاوز «التحقق من الوثائق»
٨٣	دراسة حالة: الاستفادة من العبر التي تم استقاؤها من التجربة في إقليم (أتشي)
٨٤	إدارة سلسلة الامدادات
٨٤	المشتريات
٨٤	التلاعب في مواصفات المناقصة/وثائق العطاء
٨٦	التلاعب بالعطاءات، والمعلومات السرية الداخلية
٨٨	التحيز في التأهل المسبق للمورد
٩٠	التلاعب في تقييم العطاءات، وفي منح العقود وتنفيذها
٩٢	التوريد الإضافي
٩٤	توريد سلع أو خدمات دون المعايير المطلوبة

٩٦	النقل
٩٦	الدفع للحصول على موارد المعونة. أو الوصول إلى المستفيدين
٩٨	التبديل أثناء النقل
١٠٠	تزوير وثائق المخزون
١٠٢	التبديل أثناء التخزين
١٠٤	إدارة الأصول
١٠٤	الاستخدام الشخصي غير المرخص للمركبات
١٠٦	الفساد في أعمال إصلاح المركبات وصيانتها
١٠٨	تبديل الوقود
١١٠	الموارد البشرية
١١٠	التحيز في التوظيف أو النقل أو الأشراف أو الترقية
١١٢	تجاوز أنظمة الموارد البشرية في الحالات الطارئة
١١٤	تضارب المصالح
١١٦	ابتزاز وتخويف وإكراه الموظفين
١١٨	السلوكيات المشجعة على الفساد
١٢٠	الشؤون المالية
١٢٠	التصرف في موقف يتطلب استخدام السيولة «النقدية»
١٢٢	مسائل متعلقة بالبرامج المعتمدة على السيولة النقدية
١٢٤	الاختلاس والاحتيال المالي
١٢٦	المحاسبة غير السليمة
١٢٨	الفواتير أو الإيصالات الزائفة أو المبالغه
١٣٠	التلاعب بعمليات التدقيق
١٣٢	الغش والاحتيال في جداول الرواتب والمطالبات
١٣٤	تقديم الدفعات للحصول على التصاريح المحلية. أو للوصول إلى الخدمات العامة

## القسم الثالث:

# الفساد من خلال دورة البرنامج

١٣٨	مقدمة
١٣٩	دراسة حالة: سدّ الثغرات في المعونات الغذائية من خلال تحسين عملية المراقبة والتقييم (M&E)
١٤٠	تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد
١٤٠	ممارسة التحيز في تحديد موقع المشروع. أو في تخصيص الموارد
١٤٢	المبالغة أو التحريف في الاحتياجات. والتكاليف وأعداد المستفيدين
١٤٤	الشركاء والوسطاء المحليون
١٤٤	التلاعب في اختيار الوكالات المحلية الشريكة
١٤٦	الرصد غير الفعال من جانب الطرف الشريك
١٤٨	تحيز لجان الإغاثة المحلية
١٥٠	حجب المعونات من قبل «الحارس»
١٥٢	الإدارة عن بعد
١٥٣	استهداف المستفيدين وتسجيلهم
١٥٤	التحيز في معايير الاستهداف
١٥٦	الإدراج أو الإقصاء الفاسد للمستفيدين
١٥٨	التسجيلات المتعددة أو «الوهمية»
١٦٠	التوزيع وما بعده
١٦٠	تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه
١٦٢	حويل الموارد أثناء التوزيع
١٦٤	فرض الضرائب أو المصادرة بعد عملية التوزيع
١٦٦	مراقبة وتقييم البرنامج
١٦٦	التقارير الزائفة أو المبالغه أو غير المكتملة
١٦٨	عدم الإبلاغ عن الفساد
١٧٠	السلع
١٧٠	المعونات الغذائية
١٧٢	الهدايا العينية
١٧٤	النقد كبدل
١٧٦	الإبشاء والإعمار

## قائمة المصطلحات

١٧٩

قائمة المصطلحات

١٨٩

الملاحق

# المختصرات

مركز الأمم المتحدة المشترك للوجستيات	United Nations Joint Logistics Centre	UNJLC	(اليونيسيف) صندوق الأمم المتحدة للطفولة	United Nations Children's Fund	UNICEF
المركز العالمي لمكافحة الفساد في قطاع البنية التحتية	Global Infrastructure Anti-Corruption Centre	GIACC	الإتحاد الأوروبي	European Union	EU
مركز أوستين لموارد مكافحة الفساد	Utstein Anti-Corruption Resource Centre	U4	الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies	IFRC
مركز فاينشتاين الدولي للمساعدة الإنمائية للبحوث	Feinstein International Centre Development Assistance Research Associate	FIC DARA	الإتحاد اللوثيري العالمي	Lutheran World Federation	LWF
مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ	Emergency Capacity Building Project	ECB	الإدارة المالية للطوارئ	Financial Management for Emergencies	FME
المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال	Institute Européen d'Administration des Affaires	INSEAD	الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية	Management Accounting for Non-Governmental Organisations	MANGO
معهد التنمية لما وراء البحار	Overseas Development Institute	ODI	الإعتداء والاستغلال الجنسي	Sexual exploitation and abuse	SEA
معهد كريستيان ميكلسين	Christian Michelsen Institute	CMI	الإغاثة الإسلامية	Islamic Relief	IR
المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	United Nations High Commission for Refugees	UNHCR	البحوث والسياسات في مجال التنمية	Research and Policy in Development	Rapid
المقر الرئيسي	Headquarters	HQ	برنامج الأغذية العالمي (برنامج تابع لمنظمة الأمم المتحدة)	World Food Programme (UN)	WFP
مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية-أونشا (الأمانة العامة لهيئة الأمم المتحدة)	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UN Secretariat)	OCHA	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	United Nations Development Programme	UNDP
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	United Nations Office for Project Services	UNOPS	برنامج التكنولوجيا المناسبة للصحة	Program for Appropriate Technology in Health	PATH
مكتب المفوضية الأوروبية للمساعدات الإنسانية	European Commission Humanitarian Aid Office	ECHO	البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير	European Bank for Reconstruction and Development	EBRD
المنتدى الدولي لقيادة الأعمال	The International Business Leaders Forum	IBLF	التحالف العالمي لتحسين التغذية	Global Alliance for Improved Nutrition	GAIN
المنتدى الدولي للاعتماد	International Accreditation Forum	IAF	تعاونية العمل الإنمائي	The Collaborative for Development Action Inc	ODA
المنح الإنسانية السليمة	Good Humanitarian Donor ship	GHD	تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere	CARE
المنظمات التطوعية للتعاون في حالات الطوارئ	Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies	VOICE	جمعية الإغاثة والتنمية الإيجابية	Association of Evangelical Relief and Development	AERDO
منظمة "الكشيش أيد"	Action Aid	AA	خدمات الإغاثة الكاثوليكية	Catholic Relief Services	CRS
منظمة الأغذية والزراعة-فاو (منظمة تابعة للأمم المتحدة)	Food and Agriculture Organisation (UN)	FAO	خدمة المتابعة المالية	Financial Tracking Service	FTS
منظمة التطوع الخاص	Private Voluntary Organization	PVO	دائرة الأمم المتحدة للإعلام	United Nations Information Service	UNIS
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	Organisation for Economic Co-Operation and Development	OECD	الرابطة الدولية للمنظمات غير الحكومية	World Association of Non-Governmental Organisations	WANGO
المنظمة الدولية للمعايير	International Organization for Standardization	ISO	الرقابة والتقييم	Monitoring and evaluation	M&E
منظمة الرؤية العالمية	World Vision	WV	السلع غير الغذائية	Non-food item	NFI
منظمة الشفافية الدولية	Transparency International	TI	شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء	Active Learning Network for Accountability and Performance	ALNAP
منظمة الصحة العالمية (وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة)	World Health Organisation (UN)	WHO	الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ	Inter-Agency Network for Education in Emergencies	INEE
منظمة دولية غير حكومية	International non-governmental organisation	INGO	شبكة الممارسات الإنسانية	Humanitarian Practice Network	HPN
منظمة غير حكومية	Non-governmental organisation	NGO	شخص مرشد داخليا	Internally displaced person	IDP
الموارد البشرية	Human resources	HR	شراكة المساواة الإنسانية	Humanitarian Accountability Partnership	HAP
مؤسسة الحوار الإنساني	Centre for Humanitarian Dialogue	HD	صندوق النقد الدولي	International Monetary Fund	IMF
مؤسسة إنقاذ الطفل	Save the Children	SC	عملية النداءات الموحدة	Consolidated Appeals Process	CAP
نظام التخطيط والتعليم والمساءلة	Accountability Learning Planning System	ALPS	الغذاء مقابل العمل	Food for Work	FIW
نظام الحد من مخاطر الكوارث والتعافي منها	Disaster Recovery and Mitigation Information System	DREAMIS	فريق الاستجابة لكوارث تسونامي	Lanka Tsunami Response Team	LTRT
التفد مقابل العمل	Cash-for-work	CFW	كل شيء في مفكرة	All In Diary	AID
الهدايا العينية	Gifts in Kind	GIK	اللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية	Steering Committee for Humanitarian Response	SCHR
هيئة الأمم المتحدة	United Nations	UN	اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات	Inter-Agency Standing Committee	IASC
الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية	German Develop Ministry	BMZ	اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد	Independent Commission Against Corruption	ICAC
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	United States Agency for International Development	USAID	مبادرة شفافية المساعدات الدولية	International Aid Transparency Initiative	IATI
الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا)	Swedish International Development Agency	SIDA	الجلس الاستراتيجي للتنمية الدولية	Australian Council for International Development	ACFID
الوكالة الكندية للتنمية الدولية	Canadian International Development Agency	CIDA	الجلس الأمريكي للعمل التطوعي	The American Council for Voluntary International Action	Interaction
وكلاء وجهات متعاقدة شفافة	Transparent Agents and Contracting Entities	TRACE	الجلس الدنماركي للاجئين	Danish Refugee Council	DRC
			الجلس الدولي للوكالات التطوعية	International Council of Voluntary Agencies	ICVA
			الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين	Norwegian Refugee Council	NRC
			مجموعة السياسة الإنسانية	Humanitarian Policy Group	HPG
			المرفق العالمي للحد من الكوارث والإعاش	Global Facility for Disaster Reduction and Recovery	GFDRR



منع الفساد في العمليات الإنسانية  
كتيب حول الممارسات الجيدة

# مقدمة



# استهلال

لقد انضمت الوكالات المحددة أدناه، للعمل مع منظمة الشفافية الدولية، من أجل المساعدة في تناول مخاطر الفساد، التي يحتمل أن تطلال العمليات الإنسانية، وتؤثر عليها. كما قد تعمل على تقويض المهمة الإنسانية. لقد قمنا بهذا العمل، من منطلق إيماننا بأن منع الفساد، يستحق إيلاء الاهتمام الاستراتيجي. وأن تحليل مخاطر الفساد، وتبادل المعلومات، والنقاش المفتوح والعمل المنسق، تعد أفضل السبل إلى تطبيق سياسات عدم التسامح تجاه الفساد في العمل الإنساني، والتي يتم اتباعها في وكالاتنا. صدرت الطبعة الأولى من دليل الشفافية الدولية في عام ٢٠١٠. ويسعدنا أن نقدم لكم التحديث الأول لدليل الشفافية الدولية في الإصدار الحالي (٢٠١٤).

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

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



الإغاثة الإسلامية حول العالم



خدمات الإغاثة الكاثوليكية



منظمة «كير» الدولية



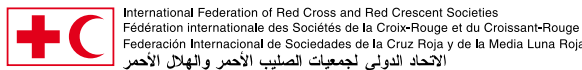
مؤسسة الرؤيا العالمية الدولية



مؤسسة إنقاذ الطفل في الولايات المتحدة الأمريكية



الاتحاد اللوثيري العالمي



International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies  
Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge  
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja  
الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر



# تقديم

لطالما اعتقدت منظمة الشفافية الدولية أن أكثر آثار 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 لقد كانت هناك أمثلة عديدة على الفساد، خلال الاستجابة الإنسانية واسعة النطاق لكارثة تسونامي الكبيرة، وكذلك أمثلة على التحويل الكبير لموارد المعونة، الذي تم الإبلاغ عنه مؤخراً، في كل من أفغانستان، هايتي، والعراق، وليبيريا والصومال.

واستجابة لهذا الشاغل، فقد عملت منظمة الشفافية الدولية على إطلاق برنامج، في العام ٢٠٠٥، بهدف تشخيص مخاطر الفساد، التي تطل، على وجه الخصوص، العمليات الإنسانية، ولوضع مجموعة من الممارسات الفضلى، الرامية إلى الحد من تلك المخاطر، وقد تكللت المرحلة الأولى من التشخيص، في نشر تقرير حول تعيين مخاطر الفساد في العمل الإنساني، وذلك في العام ٢٠٠٦.

أما المرحلة الثانية، أو مرحلة البحث، فقد تم تنفيذها من قبل فريق مشترك من مركز (فينستين) الدولي (FIC)، في جامعة (توفتس)، ومجموعة السياسات الإنسانية (HPG) التابعة لمعهد التنمية لما وراء البحار، ومنظمة الشفافية الدولية (TI). وقد تمثل الهدف من وراء إجراء هذا البحث، الذي تم تنفيذه خلال العامين ٢٠٠٧-٠٨، بالشراكة مع سبعة من المنظمات الإنسانية غير الحكومية الدولية، في تطوير قاعدة الأدلة لهذا الكتيب، من خلال إجراء المقابلات مع مدراء تلك الوكالات، والطواقم العاملة فيها، في مقراتها الرئيسية، وأيضاً في المكاتب الميدانية التابعة لكل منها. وقد تم عرض النتائج والتوصيات التي خلص إليها البحث، في منع الفساد في المساعدات الإنسانية: التقرير النهائي للبحث، والذي تم نشره في العام ٢٠٠٨.

صدرت الطبعة الأولى من دليل الشفافية الدولية في عام ٢٠١٠، أدت الزيادة الكبيرة التي شهدتها السنوات القليلة الماضية في التحديات المختلفة أمام جهود المعونة الإنسانية، والوسائل الجديدة لإيصالها، إلى إصدار هذه النسخة الإلكترونية المُحدّثة من الدليل لعام ٢٠١٤. وتتضمن النسخة قائمة منقّحة بالمراجع والروابط، فضلاً عن إدراج الأدوات الجديدة ذات الصلة التي تنظر في الأمور التالية: التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة بالكوارث، إدارة السمعة، الإدارة عن بعد، النقد كبدل، البناء والإعمار، وتقنية المعلومات والاتصالات.

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.



Cobus de Swardt

العضو المنتدب لمنظمة الشفافية الدولية



# شكر وتقدير

لقد تم تصميم هذا الكتيب. والبحث فيه. وكتابته. من قبل (روزلين هيز). و(ماري-لوييس آلبندورف) و (ستيفاني ديبيري). قام بإجراء البحوث اللازمة وكتابة النسخة الإلكترونية المحدثة من دليل الشفافية الدولية لعام ٢٠١٤ أندرو لو داي. بالتشاور مع مؤلفي النسخة الأصلية من الدليل.

وترغب مؤلفات هذا الكتيب بالإعراب عن تقديرهن للعديد من الأشخاص. الذين جعلوا من عملية تطوير هذا الكتيب أمراً مكناً. أولاً. وقبل كل شيء. فقد تم تمويل برنامج منظمة الشفافية الدولية حول منع الفساد في المساعدات الإنسانية. بما يتضمن تمويل إعداد هذا الكتيب. من خلال التمويل السخي. المقدم من قبل الوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA): الوكالة الكندية للتنمية الدولية (سيدا): ووزارة التنمية الألمانية (BMZ). ودون التزامهم لتحسين قدرات القطاع. من أجل منع الفساد في العمليات الإنسانية. لما كان من الممكن لهذا الدليل أن يرى النور.

أدار مشروع تحديث دليل الشفافية الدولية لعام ٢٠١٤ منظمة الشفافية الدولية بالنرويج (TI-N) - جرو سكارين-فيسترو وأن سيني-هورستاد - ومولته وزارة الشؤون الخارجية النرويجية. وقد تم تنفيذ هذا التحديث كمدخل لتعاون أوسع بين منظمة الشفافية الدولية بالنرويج والاتحاد الدولي لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر / الهلال الأحمر (IFRC) لتطوير مواد للتدريب والتعليم الإلكتروني على مكافحة الفساد لأصحاب المصلحة في مجال المعونة الإنسانية. المشروع جزء من برنامج منظمة الشفافية الدولية للنزاهة في مجال المعونة الإنسانية (HAIP) تحت قيادة نيكولا سيريس. من منظمة الشفافية الدولية بكينيا.

كما نود أن نقدم شكرنا الخاص إلى الوكالات الإنسانية الشريكة السبع. والتي أسهم الدعم والتعاون اللذين أظهرته تلك الوكالات - سواء على مستوى المقر. أو على المستوى الميداني - وعلى نحو كبير. في خلق وظيفة لهذا الكتيب والنسخة الإلكترونية المحدثة لعام ٢٠١٤.

شكر خاص إلى كل من:

- خدمات الإغاثة الكاثوليكية
- منظمة «كير» الدولية
- الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
- الإغاثة الإسلامية حول العالم
- الاتحاد اللوثري العالمي
- مؤسسة إنقاذ الطفل في الولايات المتحدة الأمريكية
- مؤسسة الرؤيا العالمية
- الدولية

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

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

منظمة عمل الكنائس مجتمعة (ACT): شبكة التعلم الإيجابي للمساءلة والأداء (ALNAP)، جمعية المنظمة الإنجيلية للإغاثة والتنمية (AERDO)، شبكة أكورد، شبكة التنمية النرويجية (Bistandstorget)، مركز حقوق الانسان (معهد ميشلسن) (CMI)، المجلس الدانمركي للاجئين، مشروع بناء قدرات الطوارئ (ECB) مجموعة العمل المشتركة بين الوكالات، الشراكة الدولية للمساءلة في الجهود الإنسانية (HAP)، المجلس الدولي للوكالات الطوعية (ICVA)، مركز الابتكار الاجتماعي، مجموعة البحوث الإنسانية (INSEAD)، الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر / الهلال الأحمر (IFRC) ، مجموعة KJAER، مجموعة KPMG، المجلس النرويجي للاجئين، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، منظمة الناس في قطاع الإعانة؛ منظمة أوكسفام، منظمة SPHERE، منظمة Plan الدولية، اللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية (SCHR)، مكتب تنسيقية الشؤون الإنسانية للأمم المتحدة (UNOCHA)، وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، منظمة VOICE، البنك الدولي (مجموعة البلدان الهشة والمتأثرة بالصراعات، المرفق العالمي للحد من الكوارث والتعافي منها، نائب الرئيس للنزاهة، معهد البنك الدولي).

أما عدد الطواقم والمدراء لدى الأمانة العامة لمنظمة الشفافية الدولية، من أسهموا في إعداد هذا الكتيب، فهو كبير جداً لأن يتم ذكره هنا. أمكن إنجاز النسخة المُحدّثة من دليل الشفافية الدولية بفضل توجيه وتنسيق من لاريسا شارمان.



## مقدمة

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

تسعى منظمة الشفافية الدولية إلى تطوير التحالفات وإشراك منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات العامة، ومثلي القطاع الخاص، والجمهور في معالجة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة.

### الحاجة إلى تحديث

لتغطية التطورات والتغيرات التي طرأت على القطاع. تم تحديث هذا الدليل لضمان بقاءه وثيق الصلة بالواقع - فالجهات الفاعلة الجديدة والنظم الجديدة تجلب مخاطر جديدة. منذ كارثة التسونامي الآسيوية عام ٢٠٠٤ شهد العالم كوارث كبرى مثل الزلزال في هايتي والزلزال والفيضانات في باكستان، والأعاصير في الولايات المتحدة الأمريكية، والجفاف في القرن الأفريقي، والتسونامي في اليابان والإعصار في الفلبين. لا تزال الفجوة ملحوظة في سياسات منع الفساد في حالات الطوارئ، وتواجه الوكالات الإنسانية بشكل مستمر الحاجة إلى تحويل موارد المعونة من الكوارث طويلة الأمد مثل الصومال وأفغانستان وجمهورية الكونغو الديمقراطية وسوريا.

سعى التحديث للحفاظ على الهدف والغرض الأصليين للدليل، واستغلال كل الفرص للمساهمة في تحقيق أهداف التدريب والدعوة للمشروع الحالي: (أ) زيادة استخدام الأدوات، و (ب) زيادة الوعي بمخاطر الفساد، ونظراً لأن الطلب على الدليل المُحدَّث والتوجيه العملي سيزداد مع عقد الدورات التدريبية، فقد كان التركيز على: (أ) تحديث المواد المرجعية، (ب) تحسين وتوسيع الأدوات، و (ج) إعداد أدوات جديدة.

### لماذا هذا الكتيب؟

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

## لن هذا الكتيب ؟

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

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

## كيف تستخدم الكتيب

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ما هو الفساد؟ وما هي أهميته؟

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

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

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

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

### توصيات أساسية

- يبقى الفساد موضوع من المحرمات بين طاقم ولكنه أصبح من المحرمات بدرجة أقل بين موظفي الوكالات الإنسانية. وهناك حاجة ماسة لمناقشة الفساد علناً مع التركيز على أن التعامل مع الفساد يختلف تماماً عن التفاوضي عنه أو الافتراض ضمناً أنه صادر عن ضعف خاص في المؤسسة. على العكس من ذلك، يُدرك عدد متزايد من الوكالات الإنسانية أن النقاش المفتوح هو أفضل وسيلة لوضع سياسات قوية للوقاية.
- من المهم أن نفهم أن إدراكنا لما يشكل فساداً يختلف باختلاف الثقافة التي ننتهي إليها وهو غالباً ما يقتصر على سوء الإدارة المالية ولاحتيال. ويعتقد الكثيرون أن الفساد غير المالي، مثل محاباة الأقارب والمحسوبية، والاستغلال الجنسي، وحويل موارد الإغاثة إلى جماعات غير مستهدفة، لا يشكل ممارسات فاسدة وحتى أن بعض الثقافات لا تنظر إلى هذه الممارسات على أنها فاسدة إطلاقاً. ولهذا وضع تعريف واضح ومحدد لما يشكل فساداً أمر في غاية الأهمية للوقاية من الفساد.
- دمج تحليل مخاطر الفساد والبيئة السياسية ضمن حالة التأهب لمواجهة الحالات الطارئة أمر حيوي لاستباق الفساد والوقاية منه.
- يتوجب أن يشكل التعامل مع مخاطر الفساد جزءاً لا يتجزأ من ضمان الجودة والمساءلة واستراتيجيات الإدارة الجيدة، وهو ليس قضية هامشية يتم التعامل معها على حدة، ويتوجب تضمينها في برامج تدريب طاقم العمل.
- فصل الواجبات (خاصة ضمن الفرق المالية) واتخاذ القرارات بواسطة لجنة واحدة (أو على الأقل بواسطة أكثر من شخص واحد) في قضايا متعددة مثل التوظيف واختيار الشركاء والموردين أمران هامين لمنع أي فرد من ارتكاب الفساد.
- تردع عملية الرقابة في الموقع الفساد وتكشفه، لكن غالباً ما تعاني عملية الرقابة من قلة الموارد البشرية والمالية. لذا، ومن أجل نتائج جيدة للوقاية من الفساد ومكافحته، يتوجب زيادة عدد أفراد الطاقم العاملين في الرقابة والتقييم وتوفير التمويل المناسب لذلك. يمكن أن تؤدي نظم الرقابة والتقييم من قِبَل المجتمعات المحلية المتضررة أو المنظمات غير الحكومية المحلية إلى فهم السياق المحلي الضروري لتحقيق استجابات فعالة.
- من أجل الوصول إلى درجة عالية وفاعلة من الرقابة والمساءلة الحقيقية يتوجب توفير المعلومات إلى الحكومات المحلية والمجتمعات ومؤسسات المجتمع المدني بشفافية لا متناهية.
- يمكن للمبادرات الأخيرة نحو زيادة مساءلة الجهات التي تتسلم مواد الإغاثة (المساءلة نحو الأسفل) أن تمكن المستفيدين من الإبلاغ عن الفساد، لكن قد تعيق هيكلية السلطة المحلية والموانع الاجتماعية ذلك. ويتوجب التأكد من توفير نظم للتعامل مع الشكاوى تتمتع بخصوصية و تتناسق مع الثقافة المحلية و أن تضم سياسات الإبلاغ عن الفساد التي تسمح لطاقم العمل و المستفيدين أن يبلغوا عن الفساد بحرية.
- تعي كثير من الوكالات الإنسانية مخاطر الفساد ولذلك قامت بتطوير سياسات وممارسات للوقاية منه ومنعه. ويتوجب على المجتمع الإنساني مشاركة المعلومات بشأن تلك الممارسات بشكل منهج والتعامل مع هذه المشكلة بشكل مشترك.



### الفساد والعمليات الإنسانية: المعضلات

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

- **مخاطر السمعة مقابل النقاش المفتوح:** تتردد كثير من المنظمات الإنسانية في الحديث عن الفساد علناً خوفاً من إلحاق الضرر بسمعة المنظمة والتأثير سلباً على قدرتها في الحصول على التمويل لا سيما بين الجمهور العام. وتعتقد هذه المؤسسات (على نحو خاطئ) أن «عدم التسامح» مع الفساد يعني حتماً «عدم النقاش» فيه. وبالمثل، لا يتم الإفصاح عن الفساد بنشفاقية نظراً للخوف من العقوبات التي قد تفرضها الجهات المانحة. ومع ذلك لا يعني الاعتراف علناً باحتمال حدوث مخاطر الفساد ضمن عمليات الإغاثة الإنسانية داخل البيئات المليئة بالتحديات التغاضي عنها. بل على العكس من ذلك، يضع ذلك أساساً لصياغة استراتيجيات استباقية للوقاية من مخاطر الفساد ومنع حدوثها. ويؤدي النهج الشفاف والاستباقي للإبلاغ عن الفساد والتحدث عنه إلى الوصول إلى استراتيجيات متينة لمكافحة الفساد التي من شأنها أن تقوي المصادقية التنظيمية وتستبق الفضائح الإعلامية وتطمئن الجهات المانحة.
- **ضوابط كثيرة مقابل ضوابط قليلة:** يمكن للضوابط الكثيرة أو الضوابط الصارمة شل النظام أو التسبب في تجاهل طاقم العمل للضوابط كاملة. من ناحية أخرى، تفتح الضوابط القليلة أو الضعيفة الباب أمام الفساد. ويختلف التوازن الصحيح حسب قوة المؤسسات المشاركة وقدرة طاقم العمل على التنفيذ.
- **الضرورة العاجلة مقابل الحذر:** يقال كثيراً أن الحاجة للتحرك بسرعة من أجل إنقاذ الحياة يعيق وضع نهج منظم ومتين للوقاية من الفساد - لا سيما في المراحل الأولى من الاستجابة إلى الكوارث أو في سياقات لا تتمتع بالأمن - لكن مؤقتاً. وخلال مرحلتي الانتعاش وإعادة التأهيل أو ضمن سياق ما بعد الصراع، من الضروري وضع نظم ملائمة واستيعاب طاقم العمل ووضع الضوابط حتى لو استغرق ذلك قليلاً من الوقت الإضافي.
- **ضغوط الإنفاق مقابل وضع الأمور في نصابها الصحيح:** في حالة الطوارئ الخطيرة يمكن أن تضع الجهات المانحة ووسائل الإعلام ضغطاً كبيراً للتحرك والاستجابة السريعة. ومع ذلك، قد يؤدي المعدل المرتفع لحرق الأموال إلى خلق نظم ضعيفة وإشراف سيء ويفسح المجال للفساد. ومن أجل الوقاية من ذلك، يجدر تطوير «زيادة القدرات» كجزء من التأهب لمواجهة حالات الطوارئ حتى يتمكن كبار أفراد طاقم العمل (خاصة في المالية والتوريد والموارد البشرية) من وضع نظم وإجراءات لكبح الفساد منذ بداية الاستجابة والتعامل مع حالة الطوارئ.
- **التمكين المحلي مقابل توحيد الإجراءات والضوابط:** يتوجب على الاستجابات الإنسانية أن تدعم دائماً الجهود التي تبذلها المجتمعات المنكوبة من أجل الانتعاش بعد الكارثة بدلاً من التعامل معها على أنها ضحايا سلبين يجب مساعدتهم. يعتبر التمكين المحلي (بما في ذلك المجتمعات المتلقية) والشراكات من الاستراتيجيات متوسطة المدى الملائمة، لكن دون فهم عميق لهيكليات السلطة المحلية والجماعات المؤثرة. ويمكن لتمكين النخبة المحلية تشويه التوزيع العادل للمساعدات وإتاحة الفرصة للفساد. وفي حين أن تكييف البرامج لتلائم البيئة المحلية مفيد جداً، إلا أن الوكالات تحتاج أيضاً للحفاظ على سياسات وإجراءات موحدة تتماشى والمعايير الدولية وتسمح بتقديم التقارير المقارنة عبر العمليات المختلفة.

- **أخطاء الاستهداف من أجل الإدراج أو الإقصاء:** عندما تكون موارد الإغاثة محدودة (وهذه هي الحالة غالباً)، على منظمات المساعدات الإنسانية تحقيق التوازن بين إدراج أو شمل الجماعات غير المستهدفة نتيجة التلاعب في معايير الاستهداف والتسجيل. وإقصاء أو استثناء الجماعات التي كان ينبغي أن تستهدف. وقد تختلف التعريفات بين المنظمات والمجتمعات المتضررة بشأن من يجب أن يتأهل للمساعدة الإنسانية. ومن المهم نقل رسالة واضحة إلى المجتمعات مفادها أن إدراج أو شمل الجماعات غير المستهدفة يؤدي عامة إلى إقصاء أو استثناء المستفيدين المحتاجين ولذا على المجتمعات المتضررة أن تكون حذرة بشأن عملية الإدراج الفاسدة. كما أنه من المهم أن نفهم أن المجتمعات المتضررة قد تعيد توزيع مواد الإغاثة وفقاً إلى تصوراتهم الخاصة للضعف والإنصاف.
  - **الشفافية مقابل أمن طاقم العمل ومتلقي المساعدات الإنسانية:** في حين ينبغي تشجيع الشفافية التي تعمل فيها المنظمات الإنسانية، تعني البيئات شديدة التقلب التي يتم فيها توزيع المساعدات الإنسانية أنه من المهم الاعتراف بأن المعلومات العامة حول قيمة الموارد ونقلها قد تعرض أمن الطاقم والمستفيدين للخطر لا سيما ضمن سياقات الصراع. وفي هذه الحالات تعطى الأولوية للأمن.
  - **مشاركة المعلومات مقابل قضايا المسؤولية القانونية:** يساعد التنسيق والاستجابات المشتركة بين المنظمات من التقليل من الفساد الداخلي والخارجي. ومع ذلك، يتطلب مثل هذا التنسيق مشاركة المعلومات مثل المعلومات حول أفراد طاقم العمل الذين تم إنهاء عقدهم بسبب الفساد أو بشأن الموردين الفاسدين. وقد تمنع قوانين العمل والمسؤولية في الدول المتضررة المنظمات من مشاركة المعلومات بشكل رسمي، ولذا على المدراء استخدام وسائل أو قنوات اتصال غير رسمية.
- على الرغم من الحاجة إلى التفاوض بشأن هذه العضلات والمفاضلات، يشكل التعامل مع الفساد عنصراً هاماً في تحسين جودة الاستجابات الإنسانية وفعاليتها ومساءلتها. و فقط عندما يتولى المجتمع الإنساني مهمة مكافحة الفساد يمكن التقليل من مخاطر الفساد. وسوف تصل جميع المساعدات الإنسانية إلى المجتمعات المتضررة. وقد تم وضع هذا الكتيب كي يكون وثيقة حية يتم تحسينها وتحديثها. ولذا نرحب بملاحظاتكم وأرائكم حول فعالية التوصيات التي يقدمها الكتيب. كما نرحب باقتراحاتكم إضافة أو تحديث الإجراءات والسياسات التي تساعد على مكافحة الفساد. نرجو التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني التالي: [humanitarianassistance@transparency.org](mailto:humanitarianassistance@transparency.org) - ونتطلع بشوقاً لاستلام آراءكم.

منع الفساد في العمليات الإنسانية  
كتيب حول الممارسات الجيدة



# القسم الأول السياسات والتوجيهات المؤسسية



## القسم الأول السياسات والتوجيهات المؤسسية

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

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

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

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

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

# الجنس مقابل الغذاء: أسوأ أشكال الفساد

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

إن مطالب من هذا القبيل يترتب عليها عواقب وخيمة: الحمل غير المرغوب فيه؛ والإجهاض؛ والأبوة المفردة (غالباً في سن المراهقة)؛ والأطفال المهملين؛ وفيروس نقص المناعة البشرية المكتسبة (HIV)؛ والأمراض المنقولة جنسياً؛ وفقدان فرص العمل والتعليم - ناهيك عن الصدمة النفسية. ونظراً للقضايا التي أثارها التقارير الواردة حول الاستغلال الجنسي في كل من ليبيريا، وغينيا وسيراليون. فقد عملت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR)، ومنظمة إنقاذ الطفولة في المملكة المتحدة (Save the Children UK)، على تكليف فريق تقييم مشترك لإجراء التحقيق. وقد جاء التقرير الذي جرى نشره في شهر شباط/فبراير ٢٠٠٢. بمثابة دعوة إلى توشي اليقظة والحذر. على نحو عاجل. وقد تضمن ذلك التقرير الادعاءات التي تم تقديمها ضد ٤٠ وكالة. و ١٧ فرداً. إلى جانب تقديم الأدلة، التي أشارت إلى حدوث استغلال جنسي على نطاق واسع انطوى غالباً على تورط العاملين المحليين في مجال المساعدات الإنسانية. الذين كانوا يتاجرون بالسلع الإغاثية. مقابل ممارسة الجنس مع الفتيات. اللواتي تقل أعمارهن عن الثمانية عشرة عاماً.

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

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

أما على الصعيد العالمي. فقد عملت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على وضع مدونة لقواعد السلوك. كما عملت على مراجعة المبادئ التوجيهية حول منع الاستغلال الجنسي. وأصدرت قائمة مرجعية ليتم استخدامها في عملية تصميم استراتيجيات الحماية. وقياس مستوى التقدم الذي تم إحرازه. وفي العام ٢٠٠٦. أصدرت الأمم المتحدة استراتيجية. حول مساعدة ضحايا الاستغلال الجنسي من قبل العاملين في المجال الإنساني. بما يشمل رعاية الأطفال الذين يولدون نتيجة للاعتداء الجنسي.

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



# تحليل المخاطر

## أ. مكافحة الفساد

تختلف مخاطر الفساد باختلاف السياق خاصة الوضع المؤسساتي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي المحلي الذي حدث فيه حالة الطوارئ؛ ومن خلال تحليل المخاطر يمكنك الحكم على احتمال تعرض استجابتك لحالة الطوارئ للفساد ونوع الفساد كي تتمكن من وضع آليات الوقاية في مكانها قبل حدوث الأزمة. وتعتمد المخاطر على نوع الحالة الطارئة والمرحلة التي تمر بها. ومدى متانة برنامجك. وكمية الموارد المخصصة للتوزيع والإدارة. وعبر جمع المعلومات بطريقة منهجية عن طبيعة وأثر برنامجك على الفساد المحتمل وتحليله. يمكنك رسم خارطة للمخاطر وتحديد أين تكمن التهديدات الكبرى. بعدها يمكنك وضع سياسات تنظيمية وتطوير برنامجك وفقاً إلى ذلك. كما يساعد وضع خارطة المخاطر على رصد مدى نجاح إجراءات أو تدابير مكافحة الفساد.

## ب. إجراءات التنفيذ

- **إجعل من تحليل المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تخطيط البرنامج**  
استخدم خارطة المخاطر من أجل إجراء تحليل مبني على أسس واضحة. وقم بتحديد الأهداف الاستراتيجية والتهديدات المحتملة لتحقيقها وفقاً إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه المخاطر على أهدافك واحتمال حدوثها. بعدها يمكن وضع تلك المخاطر في جدول (خارطة المخاطر) كي تتمكن من تحديد أولويات المخاطر من أجل وضع استراتيجيات علاجية أو منظومة إصلاح شاملة. وقم بتقييم أثر المخاطر واحتمال حدوثها وقم أيضاً بوضع مخطط للتدخلات الطارئة وفقاً لذلك. ويتوجب على مخطط البرنامج أن يحتوي على مراجع واضحة للتقليل من مخاطر الفساد عبر آليات الضبط والتحكم الداخلية (مثل الرقابة والتقييم، عمليات التدقيق وفصل الواجبات، وآليات التبليغ عن الفساد وتقديم الشكاوى) وأيضاً عبر فهم المخاطر الخارجية والاستعداد لها مثل تلك المخاطر الناشئة عن السياق الاجتماعي والسياسي.

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

## • قم بتحليل البيئة الخارجية لمخاطر الفساد

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

## • قم بمراجعة إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري

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

## سوف تحتاج إلى

- وظيفة داخلية بغية تطوير وتنسيق السياسات الإجمالية لإدارة المخاطر. إضافة إلى إدارة ونقل المعلومات المرتبطة بالمخاطر.
- شبكة طاقم العمل من أجل تبادل المعرفة حول المخاطر وكيفية التقليل منها، وأيضاً من أجل جمع وتحديث المعلومات ذات العلاقة.
- ملتقيات جمع المؤسسات المختلفة بهدف مشاركة تحليلات المخاطر واستراتيجيات التقليل من المخاطر.

## التحديات

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

## المراجع

الإخاد اللوثرى العالمي. (ب.ت). بيان سياسة إدارة الكوارث. (وثيقة غير منشورة)

المرفق العالمي للحد من الكوارث والإنعاش. (ب.ت). الحد من تقييم مخاطر الكوارث والتمويل. واشنطن: البنك الدولي. (2009). (www.gfdrr.org) . 27 نوفمبر 2009

ايونز، بيتر، وآخرون. (2006). تحديد مخاطر الفساد في مجال العمل الإنساني. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. مركز أوتستين لمواد مكافحة الفساد. (www.transparency.org) . 26 نوفمبر 2009

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2001). التقييم القطري في مجال المساءلة والشفافية. نيويورك. (www.undp.org) . 9 ديسمبر 2009

تشرين، ماري. (2009). تحليل الاقتصاد السياسي لإصلاحات مكافحة الفساد: إجابة خبير مركز أوتستين لمواد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميشيلسن. (www.uef.no) . 27 نوفمبر 2009

جاكسون، ستيفن؛ كالثروب، سيوبهان. (2003). فهم البيئات المضطربة: أدوات التحليل للعناصر الإنسانية. منظمة الرؤيا العالمية. (www.conflictsensitivity.org) . 27 نوفمبر 2009

ليفين، نيل؛ هارت، ليز. (2006). تحديد الفساد وسبل الإصلاح: إطار ومنهجية تقييم الفساد للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. العرض التقديمي للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أمام البنك الدولي. (www.usaid.gov/pdf\_docs/PNADK2461.pdf) . 27 نوفمبر 2009

مكتب الاستعلام التابع لمركز أوتستين لمواد مكافحة الفساد. (ب.ت). أدوات تحديد مخاطر الكوارث لاستخدامها في مشاريع التنمية. مركز أوتستين لمواد مكافحة الفساد. (www.uef.no) . 9 ديسمبر 2009

منظمة الاقتصاد الغذائي. وآخرون. (2008). تحليل الاقتصاد المنزلي والطاقة، الصراع والتحليل السياسي في «دليل الممارسين لنهج الاقتصاد المنزلي». الفصل 7: ص 14-19. (www.feg-consulting.com) . 9 ديسمبر 2009

منظمة الشفافية الدولية. (ب.ت). تحديد نظام النزاهة الوطني. (www.transparency.org) . 17 ديسمبر 2009

منظمة الشفافية الدولية. (2009). مؤشر تصورات الفساد 2009. (www.transparency.org) . 17 ديسمبر 2009

ناش، روبرت، وآخرون. (2006). تحديد السياق السياسي: الدليل الإرشادي لمنظمات المجتمع المدني. لندن: البحوث والسياسات في مجال التنمية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk) . نوفمبر 2009



إدارة القيادة

## إشارات القيادة

### أ. مكافحة الفساد

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

### ب. إجراءات التنفيذ

- **كسر المحرمات التي تمنع الحديث عن الفساد**  
على المؤسسة أن تكون منفتحة بشأن الحديث عن الفساد على جميع المستويات. وعلى كبار المدراء ممارسة ما يبشرون به وأن يكونوا قدوة للغير عن طريق التحدث عن الفساد بصراحة والعمل على الوقاية منه. وعليهم اتخاذ الإجراءات اللازمة سريعاً عند تحديد ممارسات الفساد وبناء مزيد من الثقة بأن الفساد لا يمكن التسامح معه. ويتوجب على المدراء الإبقاء على زيادة التوعية حول الفساد ضمن جداول أعمالهم والتأكد من أن طاقم العمل على معرفة جيدة بمسؤولياتهم بما في ذلك الإبلاغ عن أعمال الفساد.
- **التشديد على أن "عدم التسامح" لا يعني عدم التحدث أو عدم الإبلاغ عن الفساد**  
لا تجعل أفراد طاقم العمل يعتقدون أن سياسة عدم التسامح مع الفساد يعني أنه من غير المقبول الاعتراف بوجود الفساد. عليك بناء ثقافة منفتحة يمكن فيها نقل ما مفاده أن مخاطر الفساد تكون عالية داخل البيئات المليئة بالتحديات الإنسانية. وأن مؤسستك تريد تشجيع إجراء نقاش مفتوح حول الفساد كجزء من التزامها في التقليل من الفساد والوقاية منه.
- **تضمين الوقاية من الفساد في جداول الأعمال الاستراتيجية**  
ينبغي على الإدارة العليا أن تحدد بوضوح أن التعامل مع مخاطر الفساد هو جزء من استراتيجية المؤسسة وليس فقط مسألة تستدعي اهتمام دائرة التدقيق الداخلي. وعلى القادة أن يبقوا هذه القضية حية ويكرروا القول أن التعامل مع الفساد هو عملية مركزية وأساسية لتحسين جودة البرنامج ومساءلة المؤسسة.
- **خلق البيئة الملائمة للحديث عن الفساد**  
شجع المدراء على خلق بيئة منفتحة يكون فيها أفراد طاقم العمل مسؤولين عن أعمالهم ويشعرون أنهم قادرون على الإبلاغ عن مخاوفهم من الفساد. قم بتدريب القادة وتطويرهم خاصة القادة الذين يسمعون ويتمتعون بحساسية تجاه الآخرين وتجاه المواقف المختلفة ويكونوا نماذج شخصية للتميز في العمل في مكافحة الفساد.
- **تنمية روح القيادة التي تحفز وتثير التطلعات**  
وفر لأفراد طاقم العمل رؤية ملهمة لمستقبل خال من الفساد حيث يؤمنوا أن إجراءات مكافحة الفساد تساعدهم على تقديم أفضل البرامج. كذلك إمنح الطاقم حوافز إيجابية للتعامل مع الفساد، مثلاً الاعتراف بأدائهم الجيد عند تقييمهم.



### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

- يفسح الفساد المجال لتنفيذ أعمال ملحة في وقت الأزمات. وعلى القيادة الفاعلة أن تبقى الفساد مسألة حية في أذهان طاغم العمل.

### المراجع

- المجلس الترويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٦). المبادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. (www.u4.no, ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الميثاق العالمي للأمم المتحدة، وآخرون. (٢٠٠٥). قطاع الأعمال لمكافحة الفساد: إطار للعمل. (www.unglobalcompact.org, ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٩)
- باري، جون. (٢٠٠٦). مواجهة الفساد: دليل عملي للأعمال. لندن: سايمونز وسايمونز. (www.giacentre.org, ١٩ نوفمبر ٢٠٠٩)
- خالف مؤسسة إنقاذ الطفل. (ب. ت). المساواة. (www.savethechildren.net, ٦ ديسمبر ٢٠٠٩)
- تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان، وآخرون. (٢٠٠٣). برنامج القيادة العالمية: القيادة والتأثير. (www.peopleinaid.org, ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٩)
- مجموعة شيل. (٢٠٠٣). التعامل مع الرشوة والفساد: الكتاب الأول للإدارة. لندن. ط ٢. (www-static.shell.com, ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- منظمة أوكسفام. (٢٠٠٩). بيان الشرعية والمساءلة. (www.oxfam.org.uk, ١٤ ديسمبر ٢٠٠٩)
- ويلكنسون، بيتر. (٢٠٠٩). مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة: أداة التقييم الذاتي لمنظمة الشفافية الدولية. برلين. (www.transparency.org, ١٨ ديسمبر ٢٠٠٩)

## قيم المنظمة

### أ. مكافحة الفساد

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

### ب. إجراءات التنفيذ

- **قم بتطوير قيم مؤسستك عبر إجراء مشاورات واسعة**  
شارك طاقم العمل في تطوير القيم وتنفيذها. تلك القيم التي تتلاءم والصفات الخاصة لمؤسستك حتى يتمكن طاقم العمل من فهمها وممارستها. فلتكن القيم سهلة وبسيطة كي تصبح توجيهات ومبادئ يلتزم بها طاقم العمل. وقم بمناقشة القيم بالتفصيل وكيفية ارتباطها بالعمل اليومي للطاقم. وتأكد من أن الموظفين الجدد يحتضنونها ويلتزمون بها. وقم بإنشاء **مكتب أمين المظالم** لمساعدة طاقم العمل على فهم كيفية تنفيذ قيم المؤسسة في المواقف المليئة بالتحديات.
- **ترسيخ القيم ضمن العمل اليومي**  
عليك ربط القيم بتوجيهات وإرشادات للعمل التطبيقي. مثل **مدونة قواعد السلوك** ومجموعة من المبادئ (مثل الانفتاح، والصدق، والمساءلة في العلاقات، وتأدية الواجبات بإخلاص وفاعلية، واتخاذ القرارات على أساس سليم وموضوعي ومهني، ورفض الرشوة، والإبلاغ عن الفساد عند مواجهته). كما يتوجب ترسيخ القيم ضمن عملية التخطيط للبرامج. مثل إجراء تقييم حول الأوقات التي يكون فيها لإصدار القرارات الأثر الأكبر. وتطوير مؤشرات **ميدانية** للمساعدة في تطبيق المبادئ. كما يتوجب على تقييم أداء طاقم العمل الاعتراف بالسلوك الأخلاقي ومكافأته.
- **تأكد من أن إدارتك تقدم مثلاً جيداً في القيادة**  
على المدراء تطبيق المبادئ إن أرادوا إلهام وحث طاقم العمل على العمل طبقاً للقيم الأخلاقية. كما عليهم تشجيع النزاهة الشخصية والانضباط. ويتوجب تطوير نظم إدارية تعترف بالقيم وتدعمها. مثل تشجيع التعاون، والاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد طاقم العمل. والانفتاح لمناقشة الفساد أو الكشف عنه. وعلى المدراء في جميع المستويات أن **يكونوا مثلاً** للآخرين ويوضحوا القيم ويربطونها بمواقف حقيقية ويشيروا إلى أفعال طاقم العمل التي تلتزم (أو لا تلتزم) بالقيم. ويتوجب وضع **عقوبات** لمعاينة أفراد طاقم العمل الذين يخالفون أو ينتهكون قيم المؤسسة. كما يتوجب منح الطاقم حوافز إيجابية كي يتشجعوا ويلتزموا بالقيم الأخلاقية.
- **تشجيع ودعم معايير عالية من السلوك الخاص لطاقم العمل**  
إشرح للموظفين الميدانيين أن السلوك الشخصي غير المناسب لا سيما من قبل المدراء يمكنه أن يخلق بيئة تساعد على الفساد. لذا يتوجب تطوير خدمات خاصة من أجل التقليل من الضغوطات التي غالباً ما تسبب مثل هذا السلوك الشخصي غير المرغوب فيه.
- **دعوة الجهات الأخرى للالتزام بالقيم التي تضعها**  
قم بتعميم قيمك بشكل واسع وشجع الموردين والشركاء والوسطاء المحليين والمستفيدين على تبني هذه القيم وعلى ردع أي شخص يفكر بالفساد.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. (ب.ت). مدونة قواعد السلوك للصليب الأحمر الدولي وجمعية الهلال الأحمر والمنظمات الغير حكومية في إغاثة حالات الكوارث. (www.ifrc.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). قاعدتان ذهبيتان والقيم في المنظمات غير الحكومية. (www.mango.org.uk . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

الإغاثة الإسلامية في جميع أنحاء العالم. (٢٠٠٨). الإغاثة الإسلامية: المعتقدات والقيم ومدونة قواعد السلوك. بيرمنغهام. (www.islamic-relief.com . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣). المبادئ والممارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ستوكهولم. (www.reliefweb.int . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان (كير). (ب.ت). بيان مؤسسة «كير» الولايات المتحدة للقيم الأساسية. (www.care.org . ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية. (٢٠٠٩). مبادئ المساءلة لشراكة المساءلة الإنسانية. (www.hapinternational.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

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

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٧). بيان الرؤية والقيم والمبادئ التوجيهية لمنظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)



# مدونات قواعد السلوك

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- حدد ما هو الفساد وتأكد من أن الجميع يفهم ما هو يتوجب على مدونة قواعد السلوك وضع تعريف للفساد ومنع السلوك الفاسد. تأكد من أن جميع أفراد طاقم العمل (بما فيهم المدراء والمتدربين والمتطوعين) والشركاء يفهمون ما يشكل سلوكاً فاسداً ولماذا الفساد مهم. ويتوجب أن تحتوي برامج تدريب طاقم العمل على نقاش حول الفساد. وقم بإعطاء الطاقم تدريباً تنشيطياً دوري بغية تعزيز الالتزام بمدونة السلوك.
- عليك الحصول على التزام واضح بمدونة السلوك ينبغي أن تشمل عقود التوظيف والشراكة إعلاناً بأن الموقعين قرأوا مدونة السلوك وسوف يلتزمون بها. وعندها يعرف الجميع ما نوع السلوك المتوقع منهم ولا أحد يستطيع الإدعاء أنه يجهل ما يعتبر سلوكاً فاسداً. وقم بإنشاء مكتب أمين المظالم كي توفر لطاقم العمل توجيهات خصوصية فيما يتعلق بما يشكل سلوكاً فاسداً وكيفية التعامل مع الضغوطات الخارجية للفساد.
- قدم شرحاً واضحاً بشأن الآثار المترتبة على انتهاك مدونة السلوك يتوجب على أفراد طاقم العمل أن يفهموا بأن قياس الأداء يتم بالمقارنة مع مدونة السلوك وينبغي أن لا يكون لديهم أدنى شك بشأن النتائج المترتبة على عدم التقيد بالمدونة. وتشكل العقوبات المناسبة بما فيها الطرد من العمل رادعاً قوياً للفساد.
- قم بإجبار طاقم العمل على الإبلاغ عن حالات الفساد بموجب مدونة السلوك. من واجب أفراد طاقم العمل الإبلاغ عن حالات الفساد. وقم بتوفير أليات خصوصية للتبليغ عن الفساد وتأكد أن أفراد الطاقم على علم بما يتوجب القيام به عند اشتباههم بحدوث الفساد.
- أطلب من المدراء وأفراد الطاقم الإشتهار عن أصولهم ومصالحهم يمكن للإفشاء عن المصالح والأصول أن يشكل أساساً للكشف عن التناقضات غير العادية بين دخل أفراد طاقم العمل وأصولهم وأسلوب حياتهم. ويكون لافشاء عن الأصول مفيداً وناجحاً في حال تم رصده بانتظام وتحديثه كل عام. والإفشاء عن المصالح ضروري جداً لوضع السياسة العامة بشأن تضارب المصالح. ويجب جعل الإشتهار عن المصالح والأصول إلزامياً ما عدا في الحالات التي تنتهك قوانين الخصوصية.
- تنفيذ المدونة ومرافقة الالتزام بها يتوجب أن تكون مدونة قواعد السلوك إطاراً حياً يتم تنفيذه ورصده - وليس فقط وثيقة يوقع عليه الفرد كي يحصل على عمل. وعلى أفراد طاقم العمل أن يعرفوا من الذي يراقب أو يرصد مدى الالتزام بمدونة السلوك وكيف.

- **قم بتعميم المدونة داخل المجتمع وبين أصحاب المصلحة**  
يتوجب على أفراد المجتمع الذين يؤدون أنشطة (مثل توزيع الأغذية) نيابة عن المؤسسة أن يكونوا على وعي تام بمدونة قواعد السلوك ويوافقوا عليها. وقم بتعميم المدونة وقيم المؤسسة على الشركاء وأصحاب المصلحة لا سيما الموردين بحيث يمكن وقايتهم من الابتزاز.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- إتحاد مؤسسة إنفاذ الطفل. (٢٠٠٦). مدونة قواعد السلوك وأخلاقيات الأعمال. (www.savethechildren.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. (ب.ت). مدونة قواعد السلوك للصليب الأحمر الدولي والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية في إغاثة حالات الكوارث. (www.ifrc.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الرابطة الدولية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). مدونة قواعد السلوك والأخلاقيات للمنظمات غير الحكومية. (www.wango.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- المجلس الاسترالي للتنمية الدولية. (٢٠٠٩). شعار المجلس الاسترالي للتنمية الدولية: النزاهة، القيم، المساءلة. قانون ديكن ٢٠٠٩. (www.asfid.asn.au . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- المجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٧). معايير منظمة التطوع الخاص التابعة للمجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي مارس ٢٠٠٧. (www.scribd.com . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٤). مدونة قواعد السلوك للمفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والملاحظات التوضيحية. جنيف. (www.unhcr.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- بريتيش بيتروليوم. (٢٠٠٥). التزامنا بالنزاهة: مدونة قواعد سلوك بريتيش بيتروليوم. لندن. (www.bp.com . ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية. (٢٠٠٨). عهد المساءلة الإنسانية: في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». الفصل ٣، ص ٣٠-٤١. (www.oxfam.org.uk . ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- شركة فلور. (٢٠٠٨). مدونة فلور لقواعد السلوك المهني والأخلاقيات. (pdf.www.fluor.com/SiteCollectionDocuments/HRV٠٠٠ . ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- كندرنوتلف. (٢٠٠٩). مبادئ منع ومكافحة الفساد. دويسبورغ. (en.kindernothilfe.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات ومدونات قواعد السلوك. منقحة. (www.peoplenaid.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٧)

# توجيهات بشأن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- وضع وتنفيذ مدونة قواعد السلوك تعنى بالاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية  
قم بتحديد تعريفات وسياسات عامة وإجراءات واضحة بغية التعامل مع الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية داخل المؤسسة. وقم أيضاً بتحديد الغرض من ذلك. ويجب أن تتضمن هذه التعريفات والسياسات العامة والإجراءات عوامل تؤثر على الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية (مثل الفقر والجنود وغياب المساواة الاجتماعية). كما يجب أن تتضمن مؤشرات الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية وأثرها. ومن المهم أن يكون واضحاً للجميع أن المدونة تسري على علاقات أفراد طاقم العمل مع المجتمعات المحلية خاصة المستفيدين وليس فقط على علاقات أفراد الطاقم داخل المؤسسة.
- قم بالتمهيد إلى مدونة السلوك بشكل شامل  
يتوجب على السياسات العامة بشأن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية أن تشمل طاقم العمل والمستفيدين والمتطوعين والشركاء. قم بتوفير التدريب المستمر إلى جميع الموظفين والشركاء حتى يتمكنوا من معرفة خطورة جميع أنواع الإساءة الجنسية وزيادة التوعية المجتمعي بشأن الحقوق والمسؤوليات المرتبطة بالاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية. مثل عن طريق التمثيل والعمل الجماعي والملصقات.
- وضع الخطوط العريضة للسياق الذي يمكن أن يحدث فيه الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية  
يمكن للاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية أن يحدث في عدة أشكال وغالباً ما يكون غير متوقع. مثل إساءة موظفي المؤسسة من قبل أفراد المجتمع. أو استغلال موظف ذكر من قبل رئيسة أنثى. ويتوجب وضع المدونة بما يتلاءم وسياق المجتمع وقدم أمثلة تتعلق بالثقافة المحلية.
- إنشاء آلية سرية لتلقي الشكاوى  
تأكد من أن أفراد طاقم العمل والمجتمع على علم بكيفية الإبلاغ عن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية - نيابة عن أنفسهم أو عن آخرين (بموافقتهم). واجعل من الإبلاغ عن الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية واجباً يلتزم به جميع الموظفين.
- إدماج الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية ضمن تطوير البرامج والرقابة  
قم بتقييم وإدارة مخاطر الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية بحسب الثقافة وهيكلية السلطة ونوع البرنامج. وقم بتصميم البرنامج وفقاً إلى ذلك وقم برصد الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية خلال التنفيذ وبعده.

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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- ارورا، فاسودا. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية لتأسيس آليات تقديم التقارير والتحقيقات في حوادث التحرش والاعتداء الجنسي في أماكن العمل. (www.careacademy.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- ارورا، فاسودا؛ نارايان، مدهوري. (٢٠٠٥). التحرش الجنسي، الاعتداء والاستغلال في حالات الطوارئ- نموذج أساسي لتوجيه الموظفين. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (www.careacademy.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية للعنف القائم على نوع الجنس في الحالات الإنسانية: التركيز على المنع والتصدي للعنف الجنسي في حالات الطوارئ. (www.humanitarianinfo.org، ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٩)
- الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٢). تقرير فرقة العمل التفاعلي لمنع الاستغلال الجنسي للأطفال المشردين. واشنطن. (www.interaction.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٥). استخدام أساليب مبتكرة من أجل فهم أفضل للتحرش والاعتداء الجنسي ضمن برنامج توزيع الغذاء. بوجوم بورا. (www.reliefweb.int، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- كسساكي، كورينا. (٢٠٠٨). لا يوجد أحد تلجأ إليه: الإبلاغ عن الاعتداء والاستغلال الجنسي للأطفال من قبل عمال الإغاثة وقوات حفظ السلام. لندن: مؤسسة إنقاذ الطفل المملكة المتحدة. (www.savethechildren.org.uk، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- لاتو، كيرستي. (٢٠٠٨). تقديم شكوى أم لا: يبقى السؤال. التشاور مع المستفيدين من المساعدات الإنسانية على تصوراتهم للجهود الرامية إلى منع ومواجهة الاستغلال والاعتداء الجنسي، شراكة المساءلة الإنسانية. جنيف. (www.hapinternational.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- مارتن، سارة. (٢٠٠٥). هل يبق الأولاد أو لاد؟ إنهاء الاعتداء والاستغلال الجنسي في بعثات الأمم المتحدة لحفظ السلام. منظمة اللاجئين الدولية، واشنطن. (www.refugeesinternational.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (ب.ت). دليل تسهيل عرض فيلم « العمل بفخر » لمنع الاعتداء والاستغلال الجنسي من قبل موظفي الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية. نيويورك. (ochaonline.un.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- نساء السلام. (٢٠٠٧). مراقبة الاعتداء والاستغلال الجنسي من قبل قوات الأمم المتحدة لحفظ السلام وجهود المجتمع الدولي في الاستجابة. نيويورك. (www.peacewomen.org، ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

# سياسة قبول الهدايا

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- وضع سياسات واضحة بخصوص تبادل الهدايا والضيافة وذلك للتأكيد على معرفة كافة الموظفين والشركاء بالظروف التي يعتبر ضمنها قبول الهدايا أو الدعوات الترفيهية أمر غير مقبول مع توضيح الاسباب. ولذلك يجب أن تتضمن **استراتيجية** مكافحة الفساد ومدونة السلوك الخاصة بمؤسستك فقرة تناقش سياسة قبول الهدايا. فعلى سبيل المثال لا يجوز لموظفي قسم التوريد قبول الهدايا من الموردين بغض النظر عن طبيعتها وحت أي ظرف كان. من جهة أخرى فإن الهدايا النقدية أو ما يقوم قوامها (مثل قسائم الهدايا) لا يجب السماح بتلقيها على الاطلاق.
- تعزيز السياسات الخاصة بالمؤسسة بإرشادات سلوكية معينة لا يجوز ترك أي مجال لتفسير الارشادات السلوكية بصورة خاطئة ولذلك يجب خري الدقة: فالهدايا التي تتجاوز قيمة معينة (وفقا للسياق المحلي: على سبيل المثال ما يزيد عن ٢٥ دولار) يجب أن يتم ردها للمانح مرفقة برسالة تبين أن الموظفين غير مخولين بقبول هدايا ذات قيمة عالية ( والتي تشير إلى أن المانح يتوقع أن يتلقى مقابلها منفعة معينة في وقت لاحق). من ناحية أخرى فإن الهدايا ذات القيمة المنخفضة يفضل إدخالها في سجل المشتريات الرئيسي ثم توزيعها على الموظفين (عن طريق السحب أو المزايا العلني) أو قد يتم الاحتفاظ بها للاستخدامات المكتبية أو التبرع بها إلى الجمعيات الخيرية.
- التصريح بشكل واضح بأن الضيافة تعد شكلا من أشكال الهدايا التأكيد من اعلام الموظفين بأن هذه التعليمات تنطبق على الهدايا التي لا يمكن تقدير قيمتها بشكل دقيق. فدعوات الغداء والعشاء يمكن قبولها طالما تم الاعلان عنها بشفافية وبنية طيبة تخدم مصلحة المؤسسة وفي حال قبولها يتم تسجيلها ضمن سجل الهدايا الخاص بالمؤسسة. إلا أن الوجبات والدعوات الاجتماعية باهظة الثمن يجب أن يتم الاعتذار عنها.
- ادراج تمتع الموردين المحتملين بالنزاهة كشرط من الشروط الزام الموردين المتنافسين على **العطاءات** بالتوقيع على تعهد اخلاقي يلزمهم بالتصرف بنزاهة وعدم عرض أو تقديم أي شيء ذو قيمة للموظفين بغرض التأثير عليهم. وفرض **العقوبات** كالإقصاء من المناقصة على الشركات المخالفة لبنود الاتفاق.



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

### سوف تحتاج سوف تحتاج إلى

- مكتب ارشاد اخلاقي يوفر النصيحة للموظفين المتشككين حول صحة قبول هدية معينة.
- توفير النصيحة حول ما هو اعتيادي وما هو مبالغ به ضمن السياق المحلي.

### التحديات

- التدريب على اطلاق الاحكام السليمة على «المواقف المحيرة» مثل القيمة المحددة لهدية ما أو دعوة للضيافة.

### المراجع

- اتحاد مؤسسة إنقاذ الطفل. (٢٠٠٦). مدونة قواعد الأخلاقيات السلوك المهني. (www.savethechildren.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- باري. جون. (٢٠٠٧). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سايمونز وسايمونز. (www.giaccentre.org . ١٩ نوفمبر ٢٠٠٩)
- راج. اليكسندرا. (ب.ت). الهدايا والوجبات والترفيه. منظمة وكلاء جهات متعاقدة شفاقة. (www.unglobalcompact.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٩). مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة. مبادرة أصحاب المصلحة المتعددين من خلال منظمة الشفافية الدولية. برلين. (www.transparency.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- هايدرو. (٢٠٠٨). مدونة هايدرو لقواعد السلوك. (www.hydro.com . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

# مكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- **تحديد مصطلحات مرجعية واضحة لمكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم**  
إعطاء مكتب الإرشاد الأخلاقي تعليمات محددة لتقديم النصح للموظفين بصورة سرية فيما يتعلق بالشؤون الأخلاقية الخاصة بسلوك زملائهم في العمل. وتحديد أركان الفساد. وكيفية تطبيق مبادئ المؤسسة أو تفسير مدونة قواعد السلوك الخاصة بها في المواقف الحرجة. وإرشادهم لكيفية مقاومة الضغوطات المؤدية للفساد من خارج المؤسسة. هذه التعليمات يجب أن تقوم بتشكيل ومراجعة وإعلان السياسات والتدريبات والإرشادات المتعلقة بالقضايا الأخلاقية: إضافة إلى رفع الوعي حول المعايير الأخلاقية المتوقعة؛ وتأمين الحماية **المبلغين عن الفساد** وإدارة الموارد والإفشاء عن تضارب المصالح.
- **توفير الدعم لمكتب الإرشاد الأخلاقي من الإدارة العليا للمؤسسة**  
لن يستطيع مكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم إحداث أي اختلاف دون الالتزام التام وتقديم الدعم له من قبل **الإدارة العليا** حيث يجب على الإدارة التأكيد أن أخلاقيات العمل ليست أمراً منفصلاً بحد ذاتها بل هي أمر مفصلي لكافة التعاملات في المؤسسة. وعلى كبار المدراء التأكيد على أهمية صنع القرار الأخلاقي ضمن المؤسسة و أن الموظفين هم من يتحملون مسؤولية تصرفاتهم.
- **ضمان الاستقلالية التامة لإدارة مكتب الإرشاد الأخلاقي أو ديوان المظالم**  
الشخص المسؤول عن مكتب الإرشاد الأخلاقي يجب أن يكون مشهود له بالموضوعية. ولذلك فإن هذا المركز يجب أن يكون الأخير في مسيرة أحد الموظفين المهنية داخل المؤسسة أو أن يتم تعيينه من جهة خارجية بعقد غير قابل للتجديد حتى يتمكن الموظف من الحديث بحرية دون القلق تجاه تبعات هذا الحديث على تطوره المهني في المستقبل. على مكتب الإرشاد الأخلاقي الرجوع بشكل مباشر لمجلس الإدارة أو للمدير التنفيذي وذلك لضمان الاستقلالية والسلطة النافذة.
- **ضمان مراقبة مكتب الإرشاد الأخلاقي للموضع العام**  
إضافة لتوفير الإرشاد في الحالات الفردية فإن مكتب الإرشاد الأخلاقي مسؤول عن تطوير البرامج التي من شأنها تخفيف أجواء من الثقة والشفافية داخل المؤسسة. حيث يجب أن يكون قادراً على تلقي الاقتراحات للقضاء على الفساد والترويج لثقافة طلب النصيحة وتقديم الشكاوى. إضافة إلى تقديم التقارير لمجلس الإدارة أو المدير التنفيذي بشكل دوري عن الأمور الطارئة والعداات والممارسات (مع التحفظ على هوية الشخص المعني)

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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- البنك الدولي. (٢٠٠٩). مكتب الاخلاقيات والسلوك المهني. (go.worldbank.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- دائرة الأمم المتحدة للإعلام. (٢٠٠٦). تأسيس مكتب للأخلاقيات. التقييم الخارجي للرقابة بين المسائل التي أثيرت. كما تواصل لجنة الموازنة مناقشة نتائج مؤتمر القمة عام ٢٠٠٥. (www.un.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٨). تأسيس مكتب الأخلاقيات في برنامج الأغذية العالمي. تعميم المدير التنفيذي. (www.wfp.org . ٩ ديسمبر ٢٠٠٩)
- صندوق النقد الدولي. (٢٠٠٨). ضابط أخلاق صندوق النقد الدولي- الشروط المرجعية. (www.imf.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- كلارك. حنا. (٢٠٠٦-١٠-٢٣). ضباط الأخلاق: من يحتاجهم؟. مجلة فوربس. (www.forbes.com . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- مكتب أخلاقيات الأمم المتحدة. (٢٠٠٦). النشأة وشروط المرجعية. (http://www.un.org/reform/ethics/index.shtml . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- ويتون. هاورد. (٢٠٠٩). سياسات الأخلاقيات التنظيمية: تمهيد. بيرغن: موجز مركز أوتستين لمراد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد كريستيان ميكلسين. (www.cmi.no . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

# آليات التبليغ عن الفساد

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- **التبليغ عن الفساد من واجبات الموظفين**  
الزام الموظفين بالإبلاغ عن أي مخالفة تتم **لمدونة قواعد السلوك** الخاصة بالمؤسسة ومنحهم حق القيام بذلك في ظروف آمنة وسريّة. والتأكيد على التزام المؤسسة بإجراء تحقيقات موضوعية و بحماية الموظفين الذين يبلغون عن الفساد بنية طيبة. ولا بد من مراعاة الحالة النفسية للموظف المبلغ عن الفساد: إن السرية شرط أساسي للقيام بذلك حيث أن العزلة التي يمكن للموظف أن يختبرها بين أقرانه في حال كشفه يعادل ضررها ضرر التهديد الجسدي. إضافة إلى ضرورة مكافأة مطلق المبلغين عن الفساد (من خلال الثناء على الأداء) حيث يمكن بالحصول النهائية أن يعاني هؤلاء الموظفين أكثر من أولئك الذين تم التبليغ عن فسادهم، في حال انتهى الأمر بترك الموظفين الذين أبلغوا عن الفساد المؤسسة فهذا دليل على وجود خلل في النظام.
- **التأكد من استيعاب الموظفين لكافة الخطوات العملية**  
تصميم مطويات واضحة وشاملة لكافة الخطوات **التدريبية** المتعلقة بآليات التبليغ عن الفساد وذلك لضمان نشر هذه التعليمات خارج نطاق المقرات الرئيسية لتصل إلى الميدان. عليك أن تكون واضحاً حول هوية الشخص أو الهيئة التي سيقوم الموظفون بإبلاغها عن حالات الفساد ومن يمكن أن يجيب عن تساؤلاتهم وما الذي يجوز ولا يجوز الإبلاغ عنه (لا يجوز الإبلاغ عن الخلافات العامة مع الزملاء) إلى جانب هوية الشخص أو الهيئة المسؤولة عن متابعة التحقيقات وكيفية إجراء التحقيقات. من ناحية أخرى يجب طمأننة الموظفين بأن البلاغات ستكون سرية قدر الامكان على الرغم من إجراء التحقيقات بصورة مناسبة.
- **توفير وسائل سهلة الاستخدام للموظفين للتبليغ عن الفساد**  
يجب أن يتمكن من الموظفين من تقديم البلاغات بصورة مألوفة ومتوافقة مع ثقافتهم: خطوط ساخنة دولية يمكن أن تثير الريبة لدى العديد من موظفي المؤسسات المحلية لذلك يجب توفير عدة خيارات كالتبليغ عن طريق الانترنت أو الهاتف أو بشكل خطي لمنظمة خارجية مستقلة أو لمسؤول الموارد البشرية أو لشخص مدرب ليكون نقطة مركزية ضمن طاقم العمل.
- **التأكد من أن التحقيقات التي تقوم بكشف الفساد تنتهي باتخاذ إجراءات معينة**  
حتى تكون آلية التبليغ عن الفساد في المؤسسة ذات مصداقية يجب أن تؤدي **التحقيقات** إلى الوصول إلى قرار يركز على المبادئ الأساسية للمؤسسة و أن تؤدي التحقيقات كذلك لاتخاذ **إجراءات تأديبية** بحق الشخص المخالف.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

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

## المراجع

- البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير. (ب.ت). حماية الجبرين عن الفساد. (www.ebrd.com . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩) تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (ب.ت). تقرير الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)
- البنك الدولي. (٢٠٠٨). سياسة مجموعة البنك الدولي في لتبليغ عن المخالفات. (www.worldbank.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- القلق العام في العمل. (ب.ت). تفعيل لتبليغ عن الفساد. (www.pcaw.co.uk . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- جانيت، فيكتوريا؛ تشين، ميري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة خبير مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.u4 . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٥: معالجة الشكاوى. في « دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. أوكسفورد. (www.oxfam.org.uk . ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- منظمة الرؤيا العالمية. (ب.ت). نزاهة منظمة الرؤيا ومخاطر تقرير الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: التبليغ عن الفساد. (www.peopleinaid.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- ويتون، هاورد. (٢٠٠٨). إمكانية تفعيل حماية الجبرين من الفساد: عناصر التوجه الفعال. موجز مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٢٤. معهد كريستيان ميكيلسين. (www.cmi.no . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)

# العقوبات والتحقيقات في حالات الفساد

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

• **سن العقوبات لكافة أنواع ودرجات الفساد**  
قد تشتمل بنود العقوبات على إنذارات خطية أو شفوية، خطط تحسين الأداء، الإيقاف عن العمل، أو النقل أو إنهاء الخدمة. ولذلك فلا بد من التأكيد على معرفة كافة الموظفين والإطراف المعنية بسياسة التحقيقات والعقوبات وآلية عملها (بما في ذلك الفترات الزمنية المقررة) ورسن تعليمات تبين أي نوع من العقوبة يجب على أي من السلوكيات الفاسدة بشكل محدد إضافة إلى ربط هذه العقوبات مع بنود مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة. حيث لا بد أن العقوبة تكون من جنس العمل: فهل تم المضي بالسلوك الفاسد بشكل طوعي وعن وعي تام ونية مبيتة أم لا؟ وأن يتم استرجاع كامل المقدرات المالية المهدورة في حال تم اثبات وجود تلاعب بالأموال أو الموارد. يجب أن تكون العقوبات متعلقة بالمدونة السلوكية.

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

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

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

### • تطبيق الآليات للكشف عن الفساد

اعلم الموظفون باستخدام المؤسسة لمجموعة من الآليات الفعالة للكشف عن الفساد كآليات التبليغ عن الفساد، ونظام إدارة الشكاوى وذلك من خلال الرقابة والتقييم وعمليات التدقيق الداخلية والخارجية والتي تتم بصورة دورية. حيث يمكن اعتبار العقوبات وسيلة رادعة لمكافحة الفساد إن كانت امكانية كشفه والوقوف عليه ضئيلة.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). التعامل مع الاحتيال وغيرها من المخالفات. (www.mango.org.uk . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الجلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب.ت). بناء مبادئ توجيهية أكثر امنا للمنظمات: التحقيق في ادعاءات سوء المعاملة والاستغلال من قبل العاملين في المجال الإنساني. (www.hapinternational.org . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الجلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب.ت). كتيب بناء منظمات أكثر أمنا. المواد التدريبية للتحقيق في ادعاءات سوء المعاملة والاستغلال من قبل العاملين في المجال الإنساني. جنيف. (www.icva.ch . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٦). المبادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. اوسلو. (no.www.u4 . ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٩)
- المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). السياسات والمبادئ التوجيهية الإجرائية: معالجة احتيال إعادة التوطين الذي يرتكبه اللاجئون. (www.unhcr.org . ٩ ديسمبر ٢٠٠٩)
- تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (١٩٩٦). التدقيق الداخلي لتعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان- استبيان الفقدان/ الاحتيال. (وثيقة غير منشورة)
- جانيت، فيكتوريا؛ تشين، ماري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة خبير مركز اوتستين ل موارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكلسين. (no.www.u4 . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)



التأهب لمواجهة الحالات الطارئة

## تدريب الموظفين

### أ. مكافحة الفساد

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

### ب. إجراءات التنفيذ

- **دمج آليات مكافحة الفساد في كافة الدورات التدريبية**  
التأكد من امتلاك دائرة شؤون الموظفين للوسائل التي من شأنها تعريف الموظفين كافة (حتى الثانويين والمتطوعين) **بسياسة المؤسسة لمكافحة الفساد** من خلال البرامج التدريبية المنظمة وجلسات العمل وتحديد المهام. من الأمور المهمة كذلك اشتغال كافة البرامج التدريبية الموجهة للموظفين على جزء يناقش العناصر الأساسية لسياسية المؤسسة لمحاربة الفساد بما في ذلك **قيمتها الأساسية ومدونة قواعد السلوك** الخاصة بها سواء تم عقدها في مقر المؤسسة الرئيسي أو في الميدان. من ما لا شك فيه أن تنمية حس الانتماء والولاء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم وشعورهم بأن ما يقومون به من جهود يلقي التقدير اللازم يعد عائقا أمام الفساد لذلك يجب الحرص على استمرارية البرامج التدريبية التمهيدية وتعزيزها حتى تقوم بمساعدة الموظفين الجدد على الاستقرار بشكل أسرع. إضافة لتغطيتها لكافة المعلومات الأساسية المتعلقة بالفساد دون التشويش على عملية الاستقرار المذكورة آنفا.
- **إدراج وحدات متخصصة بمكافحة الفساد ضمن التدريبات الوظيفية العامة (ضمن الدائرة أو القسم) والمتخصصة (المهام الوظيفية).**  
ذكر معلومات تصف مخاطر محددة ودقيقة للفساد والأدوات المستخدمة لمحاربهه خلال دورات التدريب التقني داخل الدوائر والأقسام. إضافة إلى ضرورة توعية الموظفين بالسلوكيات الفاسدة التي قد تؤثر على مهامهم الوظيفية والدور الخاص بهم خلال مراحل تنفيذ المشاريع (وخصوصا المراحل النهائية للمشروع حيث يسهل خلالها ارتكاب المخالفات دون مراقبة). لذلك لا بد من تدريب كافة الموظفين القائمين على البرامج المختلفة على **تقدير المخاطر** حتى يكونوا يقظين حيال أي تهديد أو ثغرات تسمح بوقوع الفساد ويقوموا بتصميم برامجهم على هذا الأساس.
- **لا يمكن تجاوز الدورات التدريبية التمهيدية للموظفين المؤقتين**  
تعد إمكانية ارتكاب أحد **الموظفين المؤقتين** لسلوك فاسد أكبر منها من ناحية الموظفين الدائمين إما بسبب عدم الولاء للمؤسسة أو التخويف أو غياب الوعي الكافي لديهم. ونظرا لذلك فلا ينصح بتجاهل إعطائهم دورات التدريب التمهيدية اللازمة وغير من جلسات التدريب لضمان معرفتهم الكاملة بماهية الفساد وأركانه وأنه مرفوض رفضا باتا من قبل المؤسسة.
- **بناء قدرات الشركاء لمحاربة الفساد**  
إن الاستثمار في بناء قدرات وتدريب **الشركاء من المؤسسات والشركات** يضمن عمل شركائك بنزاهة وشفافية حيث تقوم عملية بناء القدرات لمحاربة الفساد بمعالجته بصورة مباشرة. إضافة إلى تطوير الخبرات والمعلومات. كما ستساعد على استمرارية عمل الشركاء بشفافية حتى بعد مغادرتك.



## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

- سهولة تجاوز فترات التدريب التمهيدية للموظفين المؤقتين في الحالات الطارئة.

## المراجع

- ارورا، فاسودا؛ نارايان، مدهوري. (٢٠٠٥). التحرش الجنسي والاعتداء والاستغلال في حالات الطوارئ - نموذج اساسي لتوجيه الموظفين. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٣ ديسمبر ٢٠٠٩). [www.reliefweb.int](http://www.reliefweb.int)
- المركز العالمي لمكافحة الفساد في قطاع البنية التحتية ومنظمة الشفافية الدولية (المملكة المتحدة). (٢٠٠٨). كتيب إرشادات التدريب على مكافحة الفساد: قطاعات البنية التحتية والبناء والهندسة. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.giacentre.org](http://www.giacentre.org)
- تشرين، ماري. (٢٠٠٩). أمثلة على الدورات التدريبية لمكافحة الفساد. إجابة خبير مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكلسين. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.u4.no](http://www.u4.no)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٤: الموظفين المؤهلين. في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد. (٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)
- مايهو، بارني؛ دينيسون، ميشيل. (٢٠٠٧). التدريب الأساسي للعاملين في المنظمات غير الحكومية. منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)
- مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٦). استعراض الممارسة الحالية في التطوير و الحفاظ على قدرات الموظفين في الوكالات الأعضاء في مجموعة العمل الدولية. تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. وآخرون. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.reliefweb.int](http://www.reliefweb.int)
- منظمة الناس في مجال المساعدات بالتعاون مع مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٨). الممارسة الجيدة في إدارة الأفراد- دراسات حالة. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)
- منظمة نشر النزاهة. (ب.ت). النزاهة في العمل. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.tiri.org](http://www.tiri.org)
- ويتون، هاورد. (٢٠٠٨). تخطي مدونة قواعد السلوك: بناء الكفاءة الأخلاقية في الموظفين العموميين. بيرغن: موجز مركز أوتستين لموار مكافحة الفساد. العدد ١٩. معهد كريستيان ميكلسين. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩). [www.cmi.no](http://www.cmi.no)



التأهب لمواجهة الحالات الطارئة

## زيادة القدرات

### أ. مكافحة الفساد

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

### ب. إجراءات التنفيذ

- **تقدير الاحتياجات بناء على القدرات المتوفرة**  
تحديد احتياجات طاقم الطوارئ والخطوات اللازمة اتخاذها لسد الثغرات الحالية في الأعداد والمهارات وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم لبناء قدراتهم على الاستجابة في الفترات الفاصلة بين الحالات الطارئة. من جهة أخرى فإن عملية اختيار القيادة التي ستقوم بإدارة العملية هي أمر مفصلي لتحقيق التدفق بفاعلية ولذلك فلا بد من تحديد آلية اختيار الشخص أو المجموعة المسؤولة عن إدارة العملية منذ البداية (قد يتم ذلك بالرجوع إلى الفئات، أو المواقع، أو التناوب بشكل دوري). هذا ولا بد من إعداد قائمة تضم كافة المنظمات الشريكة والخبراء المحليين خاصة بالمناطق المعرضة للكوارث والذين يمكن استدعائهم على وجه السرعة لتوفير الدعم لطاقم التدفق.
- **يعتبر بناء قدرات الموارد البشرية أولوية استراتيجية**  
يمكن تعزيز نوعية وكفاءة البرامج المختلفة في المؤسسة عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية كجزء استراتيجي لا إداري ضمن هيكلها. حيث يجب على طاقم الموارد البشرية في مقر المؤسسة الرئيسي أو الاقليمي أو في كل بلد على حدى إعداد قوائم عملية وحديثة تضم أسماء موظفي التدفق المحتملين (في الداخل والخارج) وترشح أشخاصاً مؤهلين وموثوقين للقيام بالعمل. لذلك يفضل إرسال موظف أو موظفين من قسم الموارد البشرية مع فريق الاستجابة الطارئة وذلك لدراسة الفجوات الموجودة داخل الفريق والعمل على سدها من خلال تعيين أشخاص يقومون بهذه المهام. إضافة إلى الحرص على توافر التنوع والتوازن الجغرافي واختبار مهارات الطاقم اللغوية. عدا عن سد الطريق أمام احتمالية حدوث الفساد في عملية التوظيف (كمحاربة الأقارب على سبيل المثال)، كما يمكن لأفراد الموارد البشرية الاشراف على عملية تدريب الموظفين الجدد. من جهة أخرى فلا بد من اشراك أفراد من قسم المالية والتوريد في عملية زيادة القدرات.
- **تدريب المرشحين لفريق زيادة القدرات في المدة الزمنية الفاصلة بين الحالات الطارئة**  
وضع إرشادات كفاءة واضحة لوظائف التدفق وبناء قدرات الطاقم بشكل مستمر وذلك من خلال ورشات العمل وتقديرات الأداء والتدريبات الواقعية والمتابعة والتحقيق. أو من خلال عمليات التطوير قصيرة المدى عند الحالات الطارئة البسيطة. لا بد أيضاً من إدراج بعض المهارات السلوكية الناعمة كالمرونة. إضافة تدريب الطاقم على كيفية بناء أو أصر الثقة ضمن فريق متعدد الجنسيات التي تعتبر من أساسيات فريق العمل الناجح.
- **تطوير عمليات إجرائية لمهام التطوير والتدفق**  
تطوير نظام مرن ومتكامل لإجراءات حالات الطوارئ الخاصة والذي يفند كافة جوانب استجابة التدفق ويضمن إطلاع كافة الموظفين سواء في المقر الرئيسي للمؤسسة أو في الميدان عليها وعلى كيفية اختلافها عن الإجراءات الطبيعية. إلا أنه وبعد فترة محددة من استخدام هذا النظام يجب العودة لتطبيق الأنظمة والضوابط الروتينية. من جهة أخرى فعلى أنظمة التدفق أن تركز بشكل أساسي على المستفيدين وتقوم بتعزيز القدرات المحلية عند الحاجة.

- **تجهيز استراتيجية ارسال قوية**  
ابدأ الأعداد للمرحلة الثانية من العملية وتجهيز طاقم مقسم على فترات طويلة الامد فور الاعلان حالة الطوارئ وذلك لتخطيط عمليات الارسال بحيث تستمر الاستجابة بشكل منتظم بعد التدفق الاولي بالاعتماد على عمليات نقل سلسلة لا تتيح أي مجال لوقوع الفساد.

### سوف نحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

تروي. بيتر. (ب.ت). أولويات الموارد البشرية. حكومة المملكة المتحدة والصراع و دائرة الشؤون الإنسانية. ([www.epn.peopleinaid.org](http://www.epn.peopleinaid.org)). ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٧). قياس قدرات الموظفين: دليل المستخدم. ([www.metrics.peopleinaid.org](http://www.metrics.peopleinaid.org)). ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩

هاوتن. راشيل: إيمنز بين. (٢٠٠٧). القدرة على التدخل السريع في مجال الإغاثة الإنسانية والتنمية. استعراض آليات زيادة القدرة داخل المنظمات غير الحكومية الدولية. منظمة الناس في مجال المساعدات. ([www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)). ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩



التأهب لمواجهة الحالات الطارئة

# إجراءات المرحلة السابقة لتدفق الإمدادات

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- تحديد قائمة طويلة تضم الموردين المقترحين ومن ثم الاتصال بهم  
قم بالبحث عن أسماء الموردين المحتملين في وسائل الاعلان (مثل: دليل الهاتف أو الانترنت) أو قم بطلب النصيحة من المؤسسات الزميلة. لا بد أيضاً من التأكد من تقبل الموردين لفكرة وجودهم على هذه اللائحة **الاحتياطية** ومدى جاهزيتهم للاستجابة للحالات الطارئة والدخول في مناقصات يتم الاعلان عنها بشكل فوري. من جهة أخرى يجب الاستفسار عن المناطق والبلدان التي يمكن لهؤلاء الموردين خدمتها ووضع معايير واضحة يتم إرساء العطاء بناء عليها.
- التحري الدقيق عن الموردين المقترحين في القائمة النهائية  
تكوين فريق من الخبراء في قضايا الفساد مع التأكد من عدم وجود أي **تضارب للمصالح** بحيث يمكنهم تقييم أوضاع الموردين المقترحين بصورة جيدة قبل أوقات الأزمات. إضافة إلى التحقق من الموردين الوهميين. من واجبات هذا الفريق أيضاً تسليم قائمة نهائية بالموردين المقترحين مشفوعة بأسباب اختيار كل منهم. حيث يتم عرضها على مدير قسم التوريد ليستخدمها عن حاجته للإعلان عن عطاءات أو مناقصات طارئة. كما يجب على الطاقم حفظ السجلات الكاملة للعملية حتى يتم الرجوع إليها في المستقبل أو في حل وقوع نزاع.
- القيام بعقد اتفاقات طويلة المدى عند الامكان  
يمكن للاتفاقات طويلة المدى أن تكون ذات فائدة للمؤسسة إذا تم عقدها بعد دراسة الاحتياجات المتوقعة حيث يمكن الاعتماد عليها في أوقات الأزمات. إضافة إلى أنها أقل تكلفة من غيرها. عادة ما تتراوح مدة هذه الاتفاقات بين ثلاث إلى خمس سنوات وتلجأ إليها المؤسسات عند الحاجة إلى منتجات باهظة الثمن أو لتأمين الخدمات المتكررة. من ناحية أخرى فإن كافة البنود التي تشتمل عليها هذه الاتفاقات يتم التوقيع عليها منذ البداية (مثل: السعر، طريقة الطلب، شروط التسليم وغيرها) مما يوفر عملية تبادل خدمات سلسلة عند الحاجة. إلا أنه لا بد من التأكد من أن هذه الاتفاقات ليست حصرية وغير ملزمة بالشراء. إضافة إلى ضرورة التحقق من وجود مخزون احتياطي لدى المؤسسة المتعاقد معها وجاهزيتها للتأهب عند الحالات الطارئة.
- مراجعة قوائم الموردين المقترحين المعتمدة بشكل دوري.  
راجع قوائم الموردين المقترحين المعتمدة من فترة إلى أخرى ( كل ستة أشهر على سبيل المثال) وذلك من خلال تقييم مدى كفاءة تنفيذ العقود وأداء الموردين الذين تم التعامل معهم: هل قدموا أفضل نوعية مقابل القيمة النقدية أم لا؟ ما يمكنكم كمؤسسة من تحديد الموردين السيئين وإزاحتهم من القائمة المعتمدة عند الضرورة. مما يمنح الموردين الجدد فرصة لدخول القائمة والتنافس على العطاءات كذلك.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- تشيلتز، جسيكا؛ سوويد، تاين. (٢٠١٦). الفساد في مشتريات الطوارئ: بيرغن: موجز مركز اوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد كريستيان ميكيلسين. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩) [www.u4.no](http://www.u4.no)
- خدمة إدارة الموارد للمفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). ممارسة إدارة الأعمال مع المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. جنيف. ([www.unhcr.org](http://www.unhcr.org) . ١٨ ديسمبر ٢٠٠٩)
- مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. ([www.unops.org](http://www.unops.org) . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- منظمة الرؤية العالمية. (ب.ت.). شبكة الاستجابة وتحديد المواقع العالمية. نشرة. ([www.worldvision.org](http://www.worldvision.org) . ٢٧ November ٢٠٠٩)



الانظمة الداخلية وضبط الجودة

# الامتثال

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- **اعطاء الموظفين إرشادات سلوكية دقيقة**  
ذكر السلوكيات الفاسدة ضمن مدونة قواعد السلوك وتزويد الموظفين ببرنامج امتثال يبين السلوكيات المرجوة ويساعدهم على تطبيق الأنظمة المكافحة للفساد. حيث يعمل برنامج الامتثال على تحديد السلوكيات الفاسدة وتمييزها عن غيرها وذلك عن طريق التعريف بالسياسات الضرورية والأساسية لضبط جودة إدارة البرنامج والتي يمكن أن يتسبب تجاوزها بفتح تحقيق رسمي وإيقاع عقوبات على المتجاوزين (على سبيل المثال: الحساسية الجندرية مرغوبة إلا أن الالتزام بالتعليمات حول الاعتداء والاستغلال الجنسي هو امر اجباري حيث تؤدي مخالفة هذه التعليمات إلى تطبيق العقوبات).
- **تدريب الموظفين والشركاء جيداً على اجراءات الامتثال**  
التأكيد على معرفة كافة الموظفين بقواعد برنامج الامتثال وتطبيقاتها وبأنهم على وعي تام بمسؤوليتهم تجاه محاربة الفساد والتبليغ عن السلوكيات المشبوهة عن طريق برنامج التبليغ السري عن الفساد. من الضروري أيضاً توفير مكتب إرشاد أخلاقي أو ديوان مظالم يمكن للموظفين الرجوع اليه لطلب النصيحة بخصوص سلوكيات معينة.
- **التأكد من احتواء بنود الرقابة والتقييم على جزئية خاصة بالامتثال وتقييمه**  
لا بد من دمج تقييم مستويات الامتثال في كافة نشاطات المراقبة والتقييم وذلك من خلال تحديد مؤشرات أساسية لتحديد مستويات الامتثال خلال برنامج معين وتكييفها لتلائم قدرات الامتثال المتذبذبة: (على سبيل المثال: هل تم إجراء بحث لتقدير مخاطر الفساد؟ هل تم اعداد الموارد الكافية وتصميم البرامج الإدارية المناسبة؟ هل يتم التشاور مع المشاركين بشكل كافي؟).
- **تحسين الوسائل المشتركة مع المؤسسات الأخرى للتبليغ عن الامتثال**  
تحديد طرق ومعايير ثابتة لضمان فاعلية ووضوح تقارير الامتثال بحيث يمكن مقارنتها مع مثيلاتها لدى المؤسسة نفسها ولدى غيرها من المؤسسات كذلك. ينصح بالتعاون مع المؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات معهم حول الامتثال وسياسيات مكافحة الفساد.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

مواجهة مستويات مختلفة ومتذبذبة للامتثال داخل المؤسسة

### المراجع

- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). الإشراف على الضوابط. ([www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk) . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)
- العمل الدولي (العمل من قبل الكنائس معاً). ٢٠٠٨. المبادئ التوجيهية لآليات الشكاوى والامتثال- مدونة قواعد السلوك للاستغلال الجنسي. إساءة استخدام السلطة وفساد موظفي حلفاء العمل الدولي: الملخص التنفيذي. جنيف. ([www.ac-intl.org](http://www.ac-intl.org)) ٩ ديسمبر ٢٠٠٩
- شراكة المساءلة الإنسانية العالمية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. ([www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk) ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية العالمية. (٢٠٠٧). معايير المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. جنيف. ([www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)) ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩
- فودافون. (٢٠٠٩). الامتثال. ([www.vodafone.com](http://www.vodafone.com)) ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩
- منظمة الشفافية العالمية. (٢٠٠٥). مبادئ إدارة الأعمال لمكافحة الرشوة: عملية خطوات الستة من منظمة الشفافية الدولية. دليل عملي للشركات المنفذة لسياسات وبرامج مكافحة الرشوة. ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩



الأنظمة الداخلية وضبط الجودة

# أنظمة متابعة الموارد

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

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

## • تطبيق الأنظمة الداخلية العامة

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

## • راقب سلوكيات الموظفين وأدائهم لمهامهم الوظيفي

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

## • استخدام الأنظمة المالية لمتابعة حالات الطوارئ

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



### سوف تحتاج إلى

- المعدات والأنظمة اللازمة لمتابعة وتحليل تدفق الموارد.
- الاستعانة بموظفين متخصصين بمتابعة الموارد وانظمتها.
- تصميم أنظمة متابعة موارد سهلة الاستخدام وتقديم شرح مفصل حولها للموظفين وذلك لمساعدتهم على تطبيقها لتحقيق الشفافية.

### التحديات

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

### المراجع

- اوجستينا، كات ديان. (٢٠٠٨). تتبع الأموال: تجربة دولية مع أنظمة معلومات مالية وقواعد بيانات لإعادة البناء. المرفق العالمي للحد من الكوارث والإنعاش. البنك الدولي. (٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩) ([www.preventionweb.net](http://www.preventionweb.net))
- تأزر الأنظمة الدولية. (٢٠٠٩). قاعدة بيانات المساعدة الإنمائية. ([www.synisys.com](http://www.synisys.com)) . ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- سانديت، جير. (٢٠٠٨). إتباع الأموال: هل تهم دراسات تتبع النفقات العامة؟ بيرغن: إصدار مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. ([www.cmi.no](http://www.cmi.no)) . ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- فيرري، سبان، وآخرون. (٢٠٠٦). تعزيز تتبع السلع الأساسية. بوصلة الجودة. خدمة توصيل البريد في أنحاء العالم. برنامج الأغذية العالمي. ([www.movingtheworld.org](http://www.movingtheworld.org)) . ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٩)
- مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. (ب.ت). مراجعة الإنفاق العام ودراسات التتبع. ([www.u4.no](http://www.u4.no)) . ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- نظام الحد من مخاطر الكوارث والتعافي منها. (٢٠٠٩). ابتكارات في الإدارة المالية ذات الصلة بالكوارث. جاكرتا: النشرة الإخبارية. المجلد ١، العدد ١. ([www.gfdrr.org](http://www.gfdrr.org)) . ٢٧ نوفمبر ٢٠٠٩)



الانظمة الداخلية وضبط الجودة

# الإجراءات الطارئة الخاصة

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- وضع محاذير واضحة لإجراءات الحالات الطارئة
  - تحديد المعايير النوعية والمهلة الزمنية للاستجابة الأولية للحالات الطارئة والتي تستدعي استخدام الاجراءات الطارئة الخاصة. قم بطلب الوثائق السابقة أو اللاحقة لشرح الاختلافات عن الاجراءات الطبيعية.
- توفير تعليمات مالية كتابية لإنشاء مكتب ميداني في موقع الازمة
  - توفير إرشادات كتابية لكيفية إدارة نظام مالي ميداني: وذلك من خلال تحديد العمليات الأساسية التي تسهل عملية الاستجابة العاجلة وتلائم مع المعايير المالية بذات الوقت ليتم تعزيزها لاحقا. إضافة إلى ضرورة تعيين خبراء ماليين متخصصين ضمن فريق الاستجابة السريع الاولي **(زيادة القدرات)** قادرين على اختيار البرنامج المالي المناسب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج (مثال: بعد أسبوعين/ ثلاث أشهر...الخ) من بداية الاستجابة الطارئة. قم بالتخطيط بشكل مسبق للتأكد من عملية فصل وتحديد مهام أفراد الطاقم وقيامهم بفتح **سجل تدقيق** منذ البداية حتى عندما يكون عدد أفراد الطاقم محدودا.
- التخطيط للحالات القائمة على السيولة النقدية فقط
  - قم بوضع مجموعة من الاجراءات للعمليات القائمة على السيولة النقدية فقط وذلك في حال كانت البنوك المحلية غير موثوقة أو لم يتسع الوقت لفتح حسابات بنكية للمؤسسة بعد في هذا البلد على سبيل المثال. إلا أنه يجب الحرص على ابقاء سجلات مالية دقيقة ويومية **للسيولة** وعلى وضع تعليمات صارمة بخصوص نقل الأموال والانتماء عليها ومراقبة تنفيذها والتأكد من توثيق كافة المعاملات المالية. يفضل في هذه الحالة تأسيس نظام محاسبية وائتمان خاص بالسيولة النقدية وحفظ السجلات المالية قدر الامكان. إضافة إلى ضرورة توفير الاجراءات الامنية اللازمة للمحافظة عليها.
- تطوير أنظمة توريد دقيقة ومرنة بذات الوقت
  - وضع الأسس لعمليات توريد سريعة وسلسة لتسهيل الاستجابة الطارئة مع الالتزام بالمعايير الخاصة بعمليات **التوريد**. لا بد من تعيين موظفين متخصصين في المشتريات والتوريد في فريق الاستجابة الطارئة ومنحهم الصلاحية للإعلان عن العطاءات وقبول المزايدات بشكل شفهي ( إلا أنه يجب توثيق هذه القرارات بصورة كتابية قبل اعتمادها بشكل نهائي) وذلك لتقصير المدة النهائية للرد. كما ويمكن لهؤلاء الموظفين تجهيز طلب المشتريات مع ذكر علامة معروفة للدلالة على منتج معين ( مع التأكيد على امكانية قبول المنتجات المماثلة وعدم التقييد بهذه العلامة على وجه التحديد). حتى في حال تجاوز الاعلان عن عطاء لتوريد الاحتياجات فمن الأفضل مقارنة عدد مناسب من العروض وتعيين شخصين على الأقل لمتابعة هذا الامر ومحاولة تأمين قائمة بالموردين المعتمدين سابقا ( حتى لمتابعة سلسلة الامدادات والمور اللوجستية **كالنقل**). من ناحية أخرى يجب توثيق كافة التعاملات عن طريق العقود القانونية وذلك لأغراض التدقيق.

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

### سوف نحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٦). إرشادات التخطيط للنأهب في حالات الطوارئ. (careemergencytoolkit.org . ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- مكتب الأمم المتحدة لخدمة المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات لمكتب الأمم المتحدة لخدمة المشاريع- المشتريات في حالات الطوارئ: الفصل ١١. (www.unops.org . ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ. (www.managing.peopleinaid.org . ٢٧-١١-٢٠٠٩)



الانظمة الداخلية وضبط الجودة

# معايير على مستوى الصناعة

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- اعتماد معايير الاعمال الموسعة كأساس لضبط الجودة  
اعتماد معايير على مستوى الصناعة لتحديد مستويات أداء معينة لكل مرحلة من مراحل البرنامج. قم بقياس مدى الاستجابة للتعليمات بالرجوع لمؤشرات الامتثال (المستويات هي من تحد أي من المعايير تم الامتثال لها) بحيث يتم اجراء تحقيق للاشتباه في حدوث تجاوزات في حال تمت مخالفة بعض المعايير.
- اعطاء المجتمع دوراً لتحديد معايير الجودة  
طلب مشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار والتي من شأنها رفع درجة المساءلة والشفافية تجاه المستفيدين من البرنامج وتحسين نوعيته وحمايته من الفساد. قم بشرح معايير ضبط الجودة بشكل واضح لأفراد المجتمع لأن مشاركتهم بأخذ القرار وتحديد كيفية تحقيق هذه المعايير يجعل من الالتزام بها مسؤولية مشتركة مما يقلل من الحوافز المتاحة لارتكاب الفساد وتزيد من الحوافز للتبليغ عن وقوعه عن طريق آلية استقبال الشكاوى الخاصة بالمؤسسة.
- قم بتدريب الطاقم على تطبيق المعايير والالتزام بالامتثال بصورة شخصية  
يمكن سد كل الأبواب أمام الفساد عن طريق تدريب الموظفين على تطبيق المعايير على مستوى الصناعة (مثل الشفافية ونظام إدارة الجودة) واعتبارها جزءاً محورياً في عملهم. إضافة إلى ضرورة توفير الارشادات التي توضح الهدف من وضع كل معيار من هذه المعايير وما هي السلوكيات اللازمة لتطبيقها. وتعيين أحد الموظفين ليكون حلقة وصل ودعم وتراقب عملية الامتثال للمعايير وتدريب الموظفين على عملية التوثيق الشخصية (عن طريق الوثائق ونماذج الامتثال).
- مراجعة المعايير وتطبيقاتها بشكل دوري  
التنسيق مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات ومراجعة المعايير على مستوى الصناعة. إضافة إلى تحديد مستويات الأداء ومؤشرات الامتثال التي من شأنها تعزيز كفاءة البرنامج ومكافحة الفساد.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

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

## المراجع

- المجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٢). معايير منظمة التطوع الخاص. واشنطن. (www.scribd.com, ١١-٢٠٠٩-١١)
- المشروع العالمي. (٢٠٠٤). الميثاق الإنساني والحد الأدنى من المعايير في مواجهة الكوارث. (www.sphereproject.org, ٢٥-٢٠٠٩-١١)
- المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣). المبادئ والممارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ستوكهولم: ملحق للاجتماع السنوي لمنظمة المنح الإنسانية السليمة. (www.reliefweb.int, ٢٧-٢٠٠٩-١١)
- المنظمات الدولية غير الحكومية. (٢٠٠٥). ميثاق المساءلة. (www.ingoaccountabilitycharter.org, ٢٧-٢٠٠٩-١١)
- بلاجيسكو، مونيكا، وآخرون. (٢٠٠٥). الطرق إلى المساءلة: إطار العمل. لندن: ثقة العالم الواحد. (www.oneworldtrust.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- بوصلة الجودة. (٢٠٠٧). معايير وأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية. (www.oneworldtrust.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- خالف الحرص على سلامة الأطفال. (٢٠٠٧). الحرص على سلامة الأطفال. معايير حماية الأطفال. (www.keepingchildrensafe.org.uk, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- سود للتنسيق- تنمية النضامن في حالات الطوارئ. (ب.ت). تآزر الجودة: نهج متعدد الأبعاد يحدد نطاق الجودة في المنظمات غير الحكومية. باريس. (www.coordinationsud.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٧). معايير شراكة المساءلة الإنسانية في المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. جنيف. (www.hapinternational.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- منظمة المساءلة. (٢٠٠٨). مقدمة في معايير الضمان أ ١٠٠٠ ومبادئ منظمة المساءلة أ ١٠٠٠. لندن: نيويورك. (www.net.accountability21.org, ٢٧-١١-٢٠٠٧)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٣). مدونة لقواعد الممارسات السليمة في إدارة ودعم العاملين في مجال المساعدات. لندن. (www.peopleinaid.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)



الانظمة الداخلية وضبط الجودة

# الرقابة والتقييم

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- اختيار فريق رقابة وتقييم متوازن  
تشكيل فريق من اختصاصيين مستقلين من داخل المؤسسة والاستعانة بمستشارين خارجيين أو موظفين من مؤسسات أخرى ماثلة لضمان تمتعه بالمؤهلات الكافية والمهارات اللغوية والتقنية والمعرفة التنظيمية والموضوعية والحساسية الجندرية والخبرة في شؤون البلد المعني. كما يفضل الاستعانة بمنظمات المجتمع المدني المحلية لتقوم بعملية مراقبة ميدانية للبرنامج وتأثيره عن طريق استشارة المستفيدين من المعونات.
- ادماج المراقبة والتقييم منذ المراحل الاولية لتخطيط البرنامج  
وضع استراتيجية تبين الحد الأدنى للمعلومات المطلوبة وذلك بتحديد شروط مرجعية يضعها أشخاص من خارج طاقم البرنامج مثل الزيارات الميدانية المفاجئة (على سبيل المثال: متى يقوم المدراء أو الموظفين بزيارة المكاتب الفرعية). لا بد من اخذ الحيطة عند المرحلة النهائية من البرنامج وعدم تجاهل انظمة المراقبة والتقييم لأن البعض قد يستغل هذه المرحلة ويحاول تغيير مسار موارد البرنامج.
- يجب اعداد دراسة مرجعية دائمة  
توفر الدراسة المرجعية سواء تم اجراءها قبل أو في أثناء المرحلة الاولى من تنفيذ البرنامج فكرة مبدئية عن الظروف القائمة قبل تنفيذ العملية ومدى التغيير المتوقع حيث يمكن تحديد معايير لمراقبة التطور الحاصل أثناء فترة تنفيذ البرنامج وذلك لقياس مدى التغيير الذي تم تحقيقه. لا بد من الإشارة إلى أن الاختلاف الكبير بين النتائج على أرض الواقع وبين التغيير المتوقع يمكن أن يكون دليلا على حدوث الفساد ويتطلب اجراء تحقيق للتأكد من ذلك.
- اشراك كافة الاطراف المعنية في عملية المراقبة والتقييم  
وذلك يتم عن طريق اجراء مقابلات نوعية ومجموعات مركزة مع السلطات المحلية والموظفين والمنتفعين والمستفيدين (بما في ذلك الاقليات). قم بالتأكد من توفير فرصة للجميع للتحدث في حال لم يتم تقديم الوقائع بشكل سليم في التقارير وذلك عن طريق توفير ملخصات للاستنتاجات النهائية الواردة بها وتوزيعها على كافة الاطراف المعنية.
- تقييم درجة الامتثال لأنظمة مكافحة الفساد  
لا بد أن تقوم أنظمة المراقبة والتقييم بمواجهة مخاطر الفساد وامكانية وقوعه وسبل الوقاية منه حيث يتأكد المقيمون من تطبيق ومراجعة أنظمة مكافحة الفساد بشكل دوري.
- مراجعة ومقارنة المعلومات الواردة  
اعداد نظام ثلاثي لجمع المعلومات ومعالجتها وذلك باستخدام الادوات والمهارات والمصادر المختلفة لجمع البيانات. قم بعقد مقارنة بين النتائج التي تم التوصل لها عن طريق المراقبة والتقييم والتقارير السابقة للكشف عن أي تباين او اختلاف عن طريق التعاون مع منظمات المجتمع المدني المستقلة لتقييم مدى فاعلية البرنامج.

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

### سوف حتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- المشروع العالمي. (٢٠٠٤). العيار المشترك ٥: المراقبة و المعيار المشترك ٦: التقييم. في «الميثاق الإنساني للمشروع و الحد الأدنى من المعايير في مواجهة الكوارث». [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org) . ٢٥-٢٠٠٩-١١
- بوتشنانان-سميث، مارجي، تيلفورد، جون. (٢٠٠٧). مقدمة في تقييم العمل الإنساني. بحث القناة، شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. [www.alnap.org](http://www.alnap.org) . ٢٧-٢٠٠٩-١١
- بوصلة الجودة. (٢٠٠٧). المعايير والأدوات لإدارة و توجيه المساعدات الإنسانية. [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org) . ٢٧-٢٠٠٩-١١
- شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (٢٠٠٥). تقييم جودة التقييمات الإنسانية: الجودة الشكلية لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. [www.alnap.org](http://www.alnap.org) . ٢٧-٢٠٠٩-١١
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ١: نظام إدارة الجودة الإنسانية و المؤشر ١: التحسن المستمر. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد. [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk) . ٢٣-٢٠٠٩-١١
- فريق منظمة الرؤيا العالمية لتنمية الموارد. (٢٠٠٥). التعلم عن طريق التقييم مع المساءلة و التخطيط: نهج منظمة الرؤيا العالمية في التصميم و المراقبة و التقييم. [www.worldvision.org](http://www.worldvision.org) . ٢٩-٢٠٠٩-١١
- كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). المراقبة و التقييم. [www.allindia.org](http://www.allindia.org) . ٢٥-٢٠٠٩-١١
- كلي، نينيتي، وآخرون. (٢٠٠٤). تعزيز قدرة المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين على مراقبة أمن و حقوق و صحة اللاجئين. المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. [www.unhcr.org/pdf/40d9781d4/](http://www.unhcr.org/pdf/40d9781d4/) . ٢٧-٢٠٠٩-١١



الانظمة الداخلية وضبط الجودة

## التدقيق

### أ. مكافحة الفساد

سواء أُجريت تدقيقات الحسابات داخلياً (عن طريق طاقم مهنيّ وحياديّ) أو خارجيّاً (عن طريق متعاقدين متخصصين مستقلّين) أو اجتماعيّاً (عن طريق المجتمع). فإنها تساعد على ضمان امتثال مؤسساتكم لسياساتها وإجراءاتها و **معاييرها** و **مدوّنة قواعد سلوكها**. وهي تشكّل وسيلةً هامةً تُعنى بتعزيز الشفافية والمساءلة. وغالباً ما يُنظر إلى تدقيقات الحسابات باعتبارها خريّات مالية فحسب. إلا أنّ تدقيق الحسابات يشير إلى أيّة مراجعة منهجيّة يكمن الهدف من إجرائها في ضمان إنجاز مؤسساتكم لرسالتها وحمايتها لمواردها. وفي برنامج دقّق حساباته تدقيقاً جيّداً، سيُكتشف عن الفساد. ما سيتيح لكم ملاحقة مرتكبي الفساد ووضع آليات حول دون وقوع الفساد في المستقبل. وسيشكّل العُلم بأنّ البرامج كلها ستدقّق حساباتها رادعاً هاماً عن ارتكاب الفساد (شريطة أن تُفرض تدقيقات الحسابات التي تكشف عن الفساد إلى تدابير أو عقوبات علاجية).

### ب. إجراءات التنفيذ

- **التأكد من أن يشمل التدقيق الوثائق وتسلسلها**  
قم بإجراء تدقيقات عاديّة ضماناً لأن تكون المعاملات الورقية والسجلات بأسرها مراعيةً للنظام. ولكن تأكد من امتلاك مدققي الحسابات الذين يعملون لحسابك المهارات اللازمة والخبرة للتقدّم تسلسل الوثائق. فقد تخفي المعاملات الورقية التي تبدو مراعيةً للنظام عمليات التواطؤ أو تحويل الأموال. لذا يتعيّن على مدققي الحسابات أن يضمنوا أن تعكس السجلات ما يحدث فعلاً.
- **اختيار مكاتب ميدانية عشوائياً لإجراء تدقيق داخلي لحساباتها:**  
تشكّل إمكانية إجراء تدقيق داخلي للحسابات في أيّ وقت عائفاً قوياً أمام الفساد. إذ أنها تعمل بمثابة تهديد دائم «بالإمساك بمرتكبي الفساد». لذا لا بد من عمل مراجعات دوريّة للأداء في مواقع مُختارة عشوائياً ضماناً لامتنال عمل البرنامج بالمعايير لتلا تخضع الجودة للخطر بسبب الفساد.
- **التأكد من إجراء تدقيق حسابات لعمل الشركاء وفقاً لمعاييرك الرفيعة:**  
يجب أن يتم إلزام **الشركاء** من خلال عقد مبرم بين الطرفين على الامتنال بمعاييرك المالية واتباع وظائف تدقيقك. كُن مصرّاً على أن يكون أفراد الطاقم الشرك بأكملهم على عِلمٍ بأنّ عملهم سيخضع لتدقيق حسابات شامل وذلك تقليصاً لاحتمالية وجود بيئة فساد إلى الحد الأدنى.
- **إجراء مراجعات مستقلة لإجراءات تدقيق الحسابات الخاصة بك:**  
هل حقّق تدقيقات حساباتك هدفها المتمثّل في ضمان تحقيق المعايير وتعزيز الشفافية والمساءلة وتقليص الفساد؟ عين طاقماً من دائرة مختلفة من داخل المؤسسة. أو خبراء تدقيق خارجيين لكي يراقبوا جودة مدققي الحسابات الداخليين.
- **استثمر في المجالات حيث كشفت نتائج تدقيقات الحسابات عن مكان ضعف:**  
إن استثماراً من هذا القبيل لن يتولّى تعزيز النواقص فحسب. بل سيعزّز أيضاً ثقافةً يكون فيها مدقّقوا الحسابات موضع ترحيب نظراً لدورهم في تحقيق تحسينات منظورة.
- **إشراك المجتمع المدني المحلي:**  
يزيد تدقيق الحسابات الاجتماعية **المساءلة** العامة وتكشف عن الفساد من وجهة نظر المجتمع. وتتطلّب هذه التدقيقات **الشفافية** الكاملة في الميزانيات والاستحقاقات. لكي تتمكن المؤسسات المحلية المستقلة من تقدير أثر البرامج الإنسانية على الأرض.



### سوف تحتاج إلى

- سياسة واضحة تُعنى بالاحتفاظ بالسجلات. عيّن أمين سجلات وحدّد مدّة الاحتفاظ بالوثائق بأنواعها المختلفة.
- مدققي حسابات غير متحيّزين ليس عندهم تضارب المصالح ويعملون دون عوائق ولا يُخضعون أبداً حكمهم لحكم الآخرين.
- ضمان العمل وفقاً للنتائج التي يتوصّل لها تدقيق الحسابات وأن تساعد على منع الفساد.

### التحديات

- ممارسة الضغوط لكي يكون تدقيق الحسابات مقتصرًا على التحقق من تسلسل الوثائق.

### المراجع

- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). إدارة التدقيق ودليل التدريب. (www.mango.org.uk). ٢٧-١١-٢٠٠٩
- المنظمة الدولية للمعايير والمنتدى الدولي للاعتماد. (٢٠٠٤). مجموعة المنظمة الدولية للمعايير ٩٠٠١ لممارسات التدقيق. جنيف: تشير بيروك. (www.iso.org). ٢٧-١١-٢٠٠٩
- منظمة أكشن ايد الدولية. (٢٠٠٦). نظام التعليم والمساءلة والتخطيط. جوهانسبرغ. (www.actionaid.org). ٢٧-١١-٢٠٠٩
- منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٦). ضمان الشفافية في استخدام أموال إعادة الأعمار بعد الزلازل. إسلام آباد: برلين. (www.transparency.org). ٢٧-١١-٢٠٠٩
- منظمة المساءلة. (٢٠٠٨). مقدمة في معايير الأمان المنقحة أ ١٠٠٠ و معايير المبادئ لمنظمة للمساءلة أ ١٠٠٠. لندن: واشنطن (www.accountability21.net). ٢٠٠٩-١١-٢٧
- منظمة المساءلة. (٢٠٠٣). وحدة التدريب على التدقيق الاجتماعي. في «كتيب المدربين حول التنمية المحلية التشاركية: نموذج بانشاياتي راج في الهند». بانكوك: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة. (www.fao.org). ٢٧-١١-٢٠٠٩



الشفافية والمساءلة

# الشفافية

## أ. مكافحة الفساد

تنطوي الشفافية على وضوح إجراءات منظمتك وبرامجها للأطراف الشريكة وذلك بتزويدهم بمعلومات متاحة في الوقت الملائم عن عمليّاتك لتقييمها وإعطاء تعليقاتهم أو آرائهم بشأنها. وتجعل الشفافية الأطراف الشريكة قادرين على معرفة ما تقوم به منظمة ما. ومدى نجاحها في القيام بذلك. وفيما إذا كانت تفي بتعهداتها. إن الشفافية جوهرية لمراقبة **التدفقات المالية** وتنفيذ البرنامج بغية الكشف عن الفساد ومنعه. كما تعمل الشفافية على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة في منظمة ما. وتضمن المشاركة في القرارات وفهمها. وتتسم آية وكالة/ منظمة تخضع للمساءلة بكونها توازن بين التوزيع السريع للمساعدات وإنشاء أنظمة ذات شفافية كاملة.

## ب. إجراءات التنفيذ

- وضع سياسة تُعنى بالشفافية وإعلانها على الملأ:  
أصدر توجيهات واضحة للطواقم حول ماهية المعلومات التي يتعين عليهم إعلانها على الملأ. بحيث يكون إفشاء المعلومات موضوعياً ومتوقّعا. ويتمكّن أصحاب المصلحة فوراً من تقييم تأثير منظمتك. كُن منفتحاً بشأن هيكلية وعمليات وعمليات اتخاذ القرار لكي يتمكّن أصحاب المصلحة بسهولة من إضافة المعلومات على القرارات.
- نشر معلومات في الوقت المناسب حول كافة مناحي البرنامج:  
يتعين على الشفافية أن تضمّن نشر تفاصيل البرنامج ومعلومات حول منظمتك ورسالتك وقيمتك وطاقتك في الوقت المناسب. ويتعين أن تُنشر على الملأ السياسات والميزانيات ومعايير تخصيص الموارد وتفاصيل التنفيذ والنفقات الفعلية ومعايير الاستهداف ومعلومات تقييم الاحتياجات ومواقع البرنامج وقوائم المستفيدين والاستحقاقات.
- إتاحة المعلومات وتسهيل فهمها:  
استخدم النماذج واللغة الكفيلة بتيسير وصول الفئات إلى المعلومات وفهمهم لها. سواء أكانت هذه الفئات المستفيدين أو المانحين أو الحكومات المضيفة أو منظمات المجتمع المدني التي تتولّى مراقبة فعالية البرنامج. قم بإعداد نماذج بسيطة سهلة الاستعمال تتكيف مع السياق المحلي (ما فيه الفئات الأمية). واستخدم وسائل الإعلام المحلية والهيكلية المجتمعية لإشاعة المعلومات الملائمة. أعط تقارير منتظمة عن آخر التطورات واعتمد نهجاً حساساً يشجّع الناس على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم.
- تشجيع الإبلاغ عن الفساد:  
أطلب من الطاقم أن يبلغ عن الرشاوي الحتمية أو الممارسات الفاسدة التي تقع نتيجةً للابتزاز أو التهديدات الجسدية أو المسلحة أو أشكال الإكراه الأخرى. قم بإنشاء بيئة يمكنهم فيها الحديث على الملأ عن حوادث من هذا القبيل عوضاً عن إخفائها خوفاً من التعرّض لعقوبة. **شارك هذه النتائج مع المؤسسات الأخرى** بغية المساعدة على تيسير العمل المشترك الذي يرمي إلى مكافحة الفساد.
- عرف وسائل الإعلام المحلية بطبيعة عملك:  
اعتمد **استراتيجية اتصالات** استباقية تُعنى بوسائل الإعلام المحلية. ورشّح أحد أعضاء الطاقم ليتولّى الاتصال مع وسائل الإعلام. وشجّع الصحفيين على تغطية برنامجك إعلامياً والأضطلاع بدور المراقبة وإبلاغك في حال اشتباههم بوقوع الفساد. قم بإعداد إستراتيجية تُعنى بمعالجة إدعاءات وسائل الإعلام بوقوع فضائح فساد. وإذا ما اكتشفت فساداً في منظمتك. قم بإعداد بيان عام قبل صدور أخبار عاجلة بشأن الفساد بحيث تبين فيه بالتفاصيل ما حدث وكيفية معالجته للمشكلة.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

الإغاثة الإسلامية في أنحاء العالم. (٢٠٠٨). تمكين الفقراء لتشكيل مستقبلهم: إطار عمل الإغاثة الإسلامية للمساءلة. بيرمنغهام، إنجلترا. (٢٠٠٩-١١-٢٧، www.islamic-relief.com)

أمين، سامية. (٢٠٠٨). البيانات مقابل الكوارث الطبيعية: إنشاء أنظمة فعالة للإغاثة والتعافي وإعادة الاعمار. (خبر مرقص جولدستين). واشنطن: البنك الدولي. (٢٠٠٩-١١-٢٧، siteresources.worldbank.org)

بلاجيسكو، مونيكا، وآخرون. (٢٠٠٥). الطرق إلى المساءلة: إطار العمل. لندن: منظمة ثقة العالم الواحد. (www.oneworldtrust.org، ٢٠٠٩-١١-٢٧)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٨). إطار عمل الإدارة والسياسة: الجودة والمساءلة. الدليل الإرشادي للطوارئ، (careemergencytoolkit.org، ٢٠٠٩-١١-٢٧)

شراكة المساءلة الإنسانية. (٢٠٠٨). المساءلة للمنظمات الإنسانية. (www.hapinternational.org، ٢٠٠٩-١١-٢٧)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (www.oxfam.org.uk، ٢٠٠٩-١١-٢٣)

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

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

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

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



الشفافية والمساءلة

# المساءلة أمام المستفيدين

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. التدابير الوقائية

- تقديم معلومات عامة وجيدة بمواعيد وأوقات ملائمة  
أعطِ المستفيدين معلومات كاملة ومتاحة حول أهداف البرنامج والاستهداف والميزانيات. قم بإبراز فرص المشاركة: الاجتماعات وتفاصيل الاتصال **وإجراءات الشكاوي**. وإذا كان لدى وكالتك إجراءات كهذه، قيّم م تتألف هذه الإجراءات وكيفية استخدامها وتعزيزها لإعطاء المستفيدين صوتاً أفضل في منظمتك. وخلال التنفيذ أنشر على الملأ التقارير المالية وتلك المعنية بالأداء وأيّة تعديلات هامة في البرامج.
- الاطلاع على البنية السياسية والاجتماعية المحلية و«الخاريس»  
قم بإجراء خليلاً يتناول الاقتصاد السياسي والمخاطر في منطقة تنفيذ البرنامج. وحدّد ممثّلين عن فئات المجتمع المحدّدة للتشاور معهم بحيث تضمن مشاركة الأقلّيات والإناث ضماناً لمشاركة الناس ذوي المكانة الأدنى مشاركةً كاملةً. كن منفتحاً قدر الإمكان أمام المجتمع بأكمله. بغية تقليص خطر استحواذ الفئات المهيمنة على الموارد. وافهم كيفية إمكانية أن يؤثّر برنامج ما على مواطن ضعف المستفيدين. وخذ بعين الاعتبار دائماً مبدأ «لا تلحق الأذى».
- التأكّد من تعاطي الطاقم لآراء المستفيدين  
ينعيّن على الوكالة/ المنظمة والطاقم الشريك معاملة المستفيدين باحترام بحيث يضعون مصالحهم في المقام الأول. شجّع «مهارات التواصل» وهي: الاستماع. واحترام الأعراف الاجتماعية والثقافية. والإقرار بأن المجتمعات هي أفضل من يمكنهم كشف التلاعب. تأكّد من فهمك لهيكلية القوة في المجتمع والأسر.
- امنح المستفيدين سلطة لاتخاذ القرارات  
ينعيّن على المجتمعات. والتي حظى بمساندة الطاقم. أن تقود عملية اتّخاذ القرارات ووضع أهداف البرامج وتصميم الأنشطة المحدّدة بحيث يمتلكون عمل البرنامج ويتولّون رعايته. أشرك المستفيدين. حيثما أمكن. في المشتريات (مثلاً لجان عطاءات) والإشراف اليومي على البرامج و **الرقابة والتقييم**. لكي يتمكنوا من الكشف عن الفساد أو منعه. وتأكّد من أن يدرك الناس كيف تفضي آراؤهم إلى التغيير.

## سوف تحتاج إلى

- خبرة حول الهيكليات والأعراف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحلية
- آليات تُعنى بإدارة العلاقات مع المستفيدين والإشراف عليها، من قبيل المسوحات العادية حول مواقف المجتمع إزاء منظماتك وعملها
- الأخذ باللامركزية في اتخاذ القرارات لكي يتمكن الطاقم من الاستجابة للظروف المحلية الآخذة بالتغير وأن يمتلكوا الاستقلال الذاتي اللازم لرعاية العلاقات المحلية

## التحديات

- التكيف مع ظروف محدّدة فمثلاً قد يكون إصدار المعلومات المالية خطراً بسبب التهديدات السياسية أو الأمنية
- التردد الثقافي أو الاجتماعي أو السياسي للتحديث بجرأة أو الشكوى
- التوتر بين مصالح المنظمة وتلك الخاصة بمتلقي الدعم، يتعيّن على العلاقات مع المستفيدين أن تراعي أهداف المشروع مسبقاً وأهداف الإدارة.

## المراجع

- استمع أولاً. (٢٠٠٨). ٢٥ مثالاً من الواقع للمساءلة المنحدرة في الممارسة. لندن: منظمة كون سيرن في أنحاء العالم والإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (www.listenfirst.org , ٢٠٠٩-١١-٢١)
- الإخاد اللوثرى العالمي. (ب.ت). إطار المساءلة للإخاد اللوثرى العالمي/ قسم الخدمة العالمية. (www.lutheranworld.org , ٢٠٠٩-١٢-١٧)
- بينبرج، ديفيد، وآخرون. (٢٠٠٨). إرشادات الممارسة الجيدة لفريق إدارة الكوارث. مساهمة المستفيدين. ط ٢. منظمة تيرفند. (www.relieffweb.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)
- تعاونية العمل الإيثاني ومشاريع التعلم التعاوني. (٢٠٠٨). بحث قضية مشروع الاستماع والوجود: «ماذا بهم وجودنا هنا». كامبريدج. (www.cdainc.com , ٢٠٠٩-١١-٢٥)
- شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. (٢٠٠٣). المشاركة من قبل السكان المتضررين من الكوارث في العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org , ٢٧ كانون الثاني)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر الثاني: المعلومات والمؤشر الثالث: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد. (www.oxfam.org.uk , ٢٠٠٩-١١-٢٣)
- منظمة أكشن أيد الدولية. (٢٠٠٦). نظام المساءلة والتعليم والتخطيط. جوهانسبرغ. (www.actionaid.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)
- منظمة أكشن أيد بناء المساءلة (فيديو) و ملاحظة خلفية. (٢٠٠٨). (eng.powos.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)
- مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٧). دليل المقاييس المقبولة: قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ. أوكسفورد: أوكسفام. منظمة الرؤيا العالمية الدولية. (www.oxfam.org.uk , ٢٠٠٩-١٢-٢٣)
- منظمة أوكسفام. (٢٠٠٨). مصفوفة المساءلة: العناصر والمعايير- خطوات عملية إخضاع البرامج والأفراد للمساءلة. (www.hapinternational.org , ٢٠٠٩-١٢-٤)
- منظمة حجر العقد ومنظمة المساءلة. (٢٠٠٦). نهج بوند للجودة في المنظمات غير الحكومية: المستفيدين أولاً. (www.civicus.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)



الشفافية والمساءلة

# المانحون

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- توافق احتياجات الجهات المانحة مع احتياجات المستفيدين  
التوضيح للجهات المانحة أن يجب عليهم دعم مبادرات المساءلة باعتبارها افضل ضمان لجودة البرامج: وان لهم الحق بالمشاركة في القرارات التي تمس بهم. وان المستفيدين هم الأقدر على كشف الفساد. والتوضيح أيضا انه سيتم إشراك المستفيدين في تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.
- تشجيع الجهات المانحة على زيادة الشفافية  
التأكيد على أمرين أساسيين: أولاً: أهمية الشفافية وتحديد الأولويات الاستراتيجية والتخطيط المالي ضمن اطار مرّن كفاية لاستيعاب حالات الطوارئ سريعة التغير. ثانياً: اظهار مستوى عالي من الدقة والجداول الزمنية والشفافية في تقارير الموازنات والنفقات الى الجهات المانحة. ووضع نماذج موحدة لهذا النوع من التقارير.
- إخضاع النفس للمساءلة القيام على تشجيع الجهات المانحة لكي تفتح المجال للتدقيق  
الجهات المانحة هي المؤمّنة على المال العام. لهذا التدقيق في فعالية البرامج ووسائل مكافحة الفساد يعتبر امر حيوي جدا . فيفضل المشاركة في مبادرات التعلم والمساءلة والتقييم المستقل والمنتظم للاستجابة الدولية للالتزامات من ضمنها اداء الجهات المانحة وإيجاد قدوة حسنة عبر شفافية ومساءلة منظمتك.
- تشجيع الانضمام لصناعة واسعة المعايير ومبادئ توجيهية  
الطلب من الجهات المانحة دعم الانضمام الكامل لقطاع واسع من الممارسات الجيدة. والتركيز على التزامها بتشجيع المساءلة والكفاءة والفعالية وعمل البرامج. وإشراك الجهات المانحة في بناء المنظمة ودعم تكاليف التشغيل وبناء القدرات وتطوير وتنفيذ سياسات شاملة لمكافحة الفساد والإصرار على أن تلتزم المنظمات الشريكة بنفس المعايير العالية.
- طلب زيادة الموارد لضمان الجودة ومكافحة الفساد  
التوضيح للجهات المانحة لماذا لا يجب خفض الموارد لضمان الجودة ( خاصة تحليل المخاطر والتدريب والرصد الميداني وتقييم الوقت الفعلي) باعتبارها جزء من التكاليف الإدارية وليست نفقات البرامج. وتشجيعها لأخذ دور اكبر في نشاطات التقييم والمراقبة لفهم الحقائق الميدانية بشكل افضل.
- طلب دعم سياسات مكافحة للفساد من قبل الجهات المانحة  
الشرح للجهات المانحة أن الاستثمار في جهود مكافحة الفساد يعتبر موفرا للموارد فضلا عن تحسين الأثر. والطلب منهم دعم سياستك في شفافية الإبلاغ عن الرشاوى بامانة هو امر لا مفر منه بسبب الاكراه كي لا يحملونك المسؤولية.

### • تشجيع التنسيق بين الوكالات

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

### سوف تحتاج إلى

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

### المراجع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). تلقي الموارد المالية. (www.mango.org.uk , ٢٧-١١-٢٠٠٩)

المساعدة الإيمانية للبحوث. (٢٠٠٨). فهرس الاستجابة الإنسانية ٢٠٠٨. (www.hri.daraint.org , ٢٧-١١-٢٠٠٩)

المنح الإنسانية السليمة. (٢٠٠٣). المبادئ والممارسات الجيدة للمنح الإنسانية. ملحق الاجتماع السنوي للمنح الإنسانية السليمة. ستوكهولم. (www.reliefweb.int , ٢٧-١١-٢٠٠٩)

تشرين. ميري. (٢٠٠٨). فعالية استجابة المانحين للفساد في البيئات المتدهورة. إجابة الخبير في مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.u4 , ٢٧-١١-٢٠٠٩)

جريفز. سو. ويلير. فيكتوريا. (٢٠٠٦). المنح الإنسانية السليمة: التغلب على العقبات لتحسين الأداء الجماعي للمنح. بحث للنقاش. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk , ٣٠-١١-٢٠٠٩)

مكتب الاستعلام لمركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. (ب.ت). منع وتحديد الحد من الفساد وسوء الإدارة للمشاريع والبرامج الممولة. مركز أوتستين لمارد مكافحة الفساد. (no.www.u4 , ٢٧-١١-٢٠٠٩)

منظمة انشر ما تموله. (ب.ت). مبادئ منظمة انشر ما تموله. لندن. (www.publishwhatyoufund.org/issues/principles , ٢٧-١١-٢٠٠٩)



الشفافية والمساءلة

## الحكومة

### أ. مكافحة الفساد

تلعب حكومات البلدان المتأثرة بحالات الطوارئ دوراً فعالاً في تنسيق الاستجابات الدولية والوطنية لحالات الطوارئ وكذلك في المساعدة على خلق مساحة محايدة لأبصال المساعدات الإنسانية ووضع قدوة في عدم التسامح مطلقاً عن الفساد. ولا يجب إعاقة تدفق مساعدات الإغاثة من خلال الألاعيب البيروقراطية أو استخدام قوات الأمن التابعة لها أو التلاعب بالإزمات الإنسانية لأثراء انفسهم وتحقيق مصالحهم الخاصة. إذ ينبغي للوكالات ان تشارك الحكومات قدر المستطاع في مكافحة الفساد وان تكون واضحة بأنها لن تنهون مع تلاعب الحكومة بالاغاثات الإنسانية.

### ب. إجراءات التنفيذ

- العمل مع حكومات (جديرة بالثقة) لوضع إطار للمساءلة  
تعد المساعدات الخارجية الغير خاضعة للمساءلة وقوداً للمنافسة على السلطة. فضلاً عن تقويض فعالية الاستجابة الإنسانية. فحيثما أمكن يجب إجراء اتصالات مع الذين يمكن العمل معهم في الحكومة لبناء اطار للمساءلة. والإصرار على المحاسبة على اساس النتائج بشكل صارم لكيفية إنفاق المساعدات للحد من الخوافز للنخب السياسية لتكريس طاقتهم من أجل استقطاب وحويل المساعدات.
- دعم دور الحكومة في تنسيق المساعدات  
تقع هذه المسؤولية على عاتق الحكومة الوطنية لتنسيق عمل الوكالات الانسانية الدولية والوطنية. هذا ينبغي ان يساعد على زيادة شفافية وفعالية نظم تتبع الموارد وكذلك الحد من مخاطر التمويل المزدوج للمشاريع. القيام بإعلام وتحديث وكالة تنسيق المساعدات الإنسانية الحكومية عن البرامج الخاصة بك وشركاؤك بشكل دائم.
- التنسيق مع وكالات اخرى للعمل مع الحكومات المضيفة  
التنسيق مع الوكالات الزميلة لتطوير حوار مشترك مع الحكومة المضيفة عن التعامل مع الفساد. والعمل مع مسئولين على استعداد لإجراء إصلاحات لمكافحة الفساد داخل الحكومة.
- تعزيز الشفافية في الجاهين- في العلاقات بين الحكومة والوكالات  
تشجيع الحكومات والوكالات والجهات المانحة على التحدث علناً بشأن إجراءات عمليات الإغاثة من دون الخوف من التعرض للطرده. وتعزيز الحوار المفتوح والنقاش حول افضل السبل لتنفيذ الاغاثة في حالات الطوارئ وتجنب الفساد في سياق معين. إضافة إلى الالتزام بمعايير عالية للسلوك وعدم التسامح مطلقاً مع الفساد ودعوة الحكومة المضيفة لعمل الشئير نفسه.
- الاختيار الحذر لمن ستعامل معه  
يجوز للوكالات ان تختار من ستفوض كسلطة شرعية محليا او وطنيا. على سبيل المثال. قادة الميليشيات او محافظين اعلنوا استقلالهم او شيوخ العشائر او رجال الدين. والتعامل مع الإجهات الطبيعية السياسية باستخدام مبادئ ثابتة والتأكد من عدم تقويض او تعزيز مكانة الفصائل السياسية المختلفة. واستكشاف القدرات المحتملة للذين تعمل معهم ودعم مؤسسات مكافحة الفساد لاشراكهم في مراقبة المساعدات الإنسانية.



### سوف تحتاج الى

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

### التحديات

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

### المراجع

البنك الآسيوي للتطوير. وآخرون. (٢٠٠٥). الحد من الفساد في عمليات الإغاثة في تسونامي. مانيل. (www.transparency.org , ٢٠٠٩-١٢-١٧)

منظمة انشر ما تنفقه. (٢٠٠٢). مبادرة منظمة انشر ما تنفقه. (publishwhatyoupay.org , ٢٠٠٩-١٢-٢١)

منظمة الشفافية الدولية. (٢٠٠٦). زلزال باكستان: التأكد من شفافية استخدام أموال إعادة الاعمار للزلزال. إسلام آباد: برلين. (www.transparency.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)

مينخاوس. كين. (٢٠٠٨). السياسات والسياسة العالمية في الكوارث الإنسانية في الصومال. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org , ٢٠٠٩-١١-٢٧)

هارفي. بول. (٢٠٠٩). نحو حكومة إنسانية جيدة: دور الدولة المتضررة في مواجهة الكوارث. لندن: تقرير مجموعة السياسة الإنسانية ٢٩. مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.reliefweb.int , ٢٠٠٩-١٢-٠١)



الشفافية والمساءلة

# المجتمع المدني المحلي

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- **تحديد حلفاء منظمات المجتمع المدني المحلية**  
البحث عن منظمات المجتمع المدني ذو السمعة الحسنة ذات المصالح المشتركة كجزء من **التأهب لحالات الطوارئ** أو في بداية أي استجابة والتشجيع على الشراء منها والتعاون معها من خلال البرنامج. والقيام بتقديم الدعم لها وربط مكافحة الفساد بشكل واضح مع أهدافها الخاصة من خلال ورشات العمل والمنتديات أو المشاورات: فمهما كانت هذه المنظمات ستكون معرضة للفساد.
- **بناء القدرات وتعزيز شبكات منظمات المجتمع المدني**  
مساعدة منظمات المجتمع المدني على تطوير أجندة مترابطة لمكافحة الفساد ومجموعة من التقنيات الفعالة من أجل التأثير مع هياكل السلطات المحلية. فلهذه المنظمات شرعية باعتبارها «صوت الشعب». التشجيع على المساءلة في قطاع منظمات المجتمع المدني نفسه وعلى التعاون فيما بينها لتمكين هذا القطاع من مكافحة الفساد.
- **إشراك منظمات المجتمع المدني في تحليل الوضع والتخطيط الاستراتيجي**  
الاستفادة من خبرة منظمات المجتمع المدني القيمة فيما يتعلق بالوضع على أرض الواقع من خلال تقييم الاحتياجات وتحليل مخاطر الفساد وتصميم البرامج. وخبرتهم في الفساد الموجود في الشبكات المحلية عند اختيار الشركاء وفحص الموظفين والممولين.
- **الاستعانة بمنظمات المجتمع المدني في الرقابة والتقييم**  
يمكن لمنظمات المجتمع المحلي المستقلة أن تتولى مهمة التدقيق الاجتماعي وتقييم برامج «الوقت الحقيقي» كما يمكنها أيضاً عمل تقييم ما بعد التنفيذ. وإذا لزم الأمر، تدريبها ومشاركتها على تقنيات المراقبة والتقييم. على سبيل المثال، استخدام أدوات تتبع الميزانية والنفقات ووثائق تقييم المجتمع وجميع واستخدام البيانات والإحصائيات. على وجه الخصوص تشجيع منظمات حقوق الإنسان المحلية على مراقبة توزيع المساعدات الإنسانية وتسليط الضوء على أية انتهاكات. (على نحو خاص التدقيق «الثلاثي» مع ممثلين عن المجتمع المدني والوكالات الحكومية والقطاع الخاص).
- **تطوير علاقات العمل مع الفروع المحلية لمنظمة الشفافية الدولية**  
حيث عمل عدد من الفروع الوطنية لمنظمة الشفافية الدولية في تقييم عمليات الاستجابة الإنسانية (انظر المرجع أدناه). فيمكن أن تساعد خبرتهم الكبيرة في قضايا مكافحة الفساد وأدواته عند التعامل مع مخاطره الناجمة من البيئة الخارجية.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

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

## المراجع

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (ب.ت). عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع المجتمع المدني. (www.undp.org, ٢٣-١٢-٢٠٠٩)

جالتنج، فريدريك؛ تيزني، مارتن. (٢٠٠٨). النزاهة بعد الحرب: لماذا تفشل المساعدة في إعادة الاعمار في تحقيق التوقعات. منظمة العمل على تفعيل النزاهة. (www.gsdrc.org, ٢٣-١٢-٢٠٠٩)

جالتنج، فريدريك؛ تيزني، مارتن. (٢٠٠٩). نهج جديد لإعادة الاعمار بعد الحرب. في «مجلة الديمقراطية». ص ٩٣-١٠٧، المجلد ٢٠، الرقم ٤. (www.afghanconflictmonitor.org, ٢٣-١٢-٢٠٠٩)

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

تقارير الفروع المحلية لمنظمة الشفافية الدولية:

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

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

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

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

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



الشفافية والمساءلة

# آليات تقديم شكاوى المجتمع

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- **وضع آلية لتقديم الشكاوى:**  
التعامل مع الشكاوى بأدنى مستوى من الفعالية، ثم يتم رفعها إلى مستوى أعلى إذا لزم الأمر. يجب أن تكون عملية تقديم الشكاوى مرنة بمعنى: رسمية/غير رسمية، مكتوبة/شفهية، موقعة/مجهولة، بالنيابة عن نفسك أو بشخص آخر. ولكن يجب أن تكون دائما سرية وملائمة ثقافيا. وإذا أمكن، بناء وتعزيز نظم الشكاوى المحلي بدلا من وضع آلية موازية.
- **إتاحة الفرصة للمجتمع ليكون على علم ودراية:**  
ينبغي أن يكون المجتمع على علم تام حول آلية تقديم الشكاوى والغاية منها. وما هو الفساد وماهية الشكاوى وكيفية الإبلاغ عنها. واستشارة المستفيدين من أجل الوصول إلى النهج الأنسب سياسيا وثقافيا لتقديم الشكاوى بسرية (خاصة التي تتعلق **بالاستغلال الجنسي**) على سبيل المثال، عبر لجنة الشكاوى أو صندوق الشكاوى أو خط هاتفي مباشر أو التوجه مباشرة إلى طاقم المشروع. ولا تطلب من المستفيدين أن يقدموا شكواهم عن طريق القادة المحليين أو السلطات التي قد تكون نفسها مصدر الفساد.
- **إنشاء لجنة للتحقيق:**  
الاستجابة الفورية للشكاوى الصحيحة. شكل لجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل (ولكن تكون صغيرة لضمان السرية والسرعة وملتقى مواتي للنقاش). واستخدام المعايير الصارمة: كالمهارات ذات الصلة/الخبرة، العمر/التوازن بين الجنسين، والاستقلال عن المتهم ومقدم الشكاوى على حد سواء. (فم باستشارة شخص من خارج منظمتك).
- **إتباع آليات واضحة ومحددة مسبقا:**  
يجب تحديد جدول زمني وتوثيق كل التحقيقات بكافة مراحلها: جمع الأدلة والمقابلات، تقديم التقارير والاستنتاجات، والتنفيذ أو الاستئناف (أي من الطرفين). كما يجب أن يتم تقديم الاستئناف لشخص محايد والذي يكون قراره نهائي. وإبقاء الشاكين على علم تام.
- **إعطاء آلية تقديم الشكاوى نفوذا خاصا:**  
يجب أن تصل تحقيقات الشكاوى إلى نتائج صارمة (وليس مجرد توصيات) من ضمنها فرض العقوبات إذا لزم الأمر لقوة تأثيرها. كما ينبغي وضع مخطط لإجراءات واضحة لما يجب القيام به في الحالات غير الحاسمة.
- **مراقبة ومراجعة آلية الشكاوى:**  
فضلا عن الدروس التي كشفت عنها التحقيقات في البرنامج ينبغي تقييم فعالية آلية الشكاوى بشكل منتظم. انه لن المهم أن نميز بوضوح بين الشكاوى الفعلية وردود الفعل السلبية.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

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

## المراجع

- الجلس الديمقراطي للاجئين. (٢٠٠٨). دليل آليات تقديم الشكاوى. (www.drc.dk، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- الجلس الدولي للوكالات التطوعية. (ب.ت). دليل الإرشادات لبناء منظمات أكثر أمناً: التلقي والتحقيق في ادعاءات الاعتداء والاستغلال من قبل العاملين في المجال الإنساني. جنيف. (www.hapinternational.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- بيبال، جوشوا. (٢٠٠٦). نظام تقييم المجتمع: بطاقات الشكاوى وحقيقة وقائع شكاوى المجتمع. منظمة الرؤية العالمية سريلانكا، فريق الاستجابة لفريق تسونامي. (www.hapinternational.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- بوند ومنظمة ثقة العالم الواحد. (٢٠٠٧). استبيان التقييم الذاتي لآليات تقديم الشكاوى والاستجابة. لندن. (www.oneworldtrust.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- جانيت، فيكتوريا؛ تشين، ميري. (٢٠٠٧). آليات شكاوى مكافحة الفساد. إجابة الجبير لمركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية، معهد كريستان ميكلسين. (www.u4.no، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٥: التعامل مع الشكاوى. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد. (www.oxfam.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٩). دراسات الحالة والأدوات- التعامل مع الشكاوى. (www.hapinternational.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٧). دليل المقاييس الجيدة: قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ. أوكسفورد: أوكسفام. منظمة الرؤية العالمية الدولية. (www.oxfam.org.uk، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- منظمة الرؤية العالمية. مجموعة إدارة وبرمجة الأغذية. (٢٠٠٩). آليات الاستجابة والشكاوى: دليل المصادر. منروفيا: كاليفورنيا. (وثيقة غير منشورة)
- منظمة الرؤية العالمية. (ب.ت). نزاهة منظمة الرؤية العالمية ومخاطر إبلاغ الخط المباشر. (وثيقة غير منشورة)



الشفافية والمساءلة

# التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث

## أ. مكافحة الفساد

المقصود بالتواصل مع المجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث إرساء قواعد حوار مستمر بين منظمة ما والمستفيدين منها. من خلال التواصل في الاتجاهين، وتوفير المعلومات، وإعطاء وتلقي التغذية الراجعة. يمكن أن يوفر هذا التواصل للمجتمعات المتضررة من الكوارث معلومات تنفذ الحياة، كما يسمح أيضاً للسكان المتضررين بالتأثير على تقديم المعونة في جميع مراحل البرنامج. وردع وكشف حالات الغش والفساد. أنه يقوي **الشفافية** ويزوّد أصحاب المصلحة بمعلومات حول ما هي المساعدة المتاحة لمن وبأي كميات، وما الهدف المراد تحقيقه من ذلك. يُمكن التواصل من **المساءلة أمام المستفيدين**، وتوفير المعرفة بالحقوق الأساسية، وقواعد السلوك، والآليات المجتمعية لتقديم **الشكاوى** التي تقلل من مخاطر الفساد - بما في ذلك الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي.

## ب. إجراءات التنفيذ

- **ضع سياسة للمنظمة بشأن التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث**  
نسق عملية التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث عبر سياسة واحدة. كعنصر أساسي وقياسي في أي استجابة لحالات الطوارئ؛ حيثما كان ذلك مناسباً. ينبغي أن تشمل حزم المساعدات الأساسية أدوات اتصال مثل أجهزة الراديو الزميركية أو الهواتف المحمولة. خذ في الاعتبار احتياجات المعلومات والاتصالات عند **تقييم الاحتياجات**. وقم بتبادل البيانات على منصات مفتوحة. قم بتوفير مبادئ توجيهية أخلاقية قوية بشأن استخدام البيانات وإدارة المعلومات. وكذلك **آليات مجتمعية لتقديم الشكاوى**.
- **استثمر في مهارات الاتصال لدى الموظفين**  
انظر في إنشاء وحدة للتواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث وتدريب الموظفين على استخدام وسائل الإعلام المناسبة لجمع وتقديم المعلومات. والتحقق منها ونشرها. تأكد من أن موظفي البرنامج يمكنهم استخدام تقنيات الاتصالات التقليدية على مستوى المجتمع المحلي. بما في ذلك التلفزيون، والإذاعة، والوسائل المطبوعة، والدراما، والموسيقى، والمنتديات العامة، وجلسات الاستماع، ولوحات الإعلانات. استخدم **التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات** وتأكد من أن الموظفين يفهمون نظم إدارة معلومات الأزمات، وتأثير وسائل الإعلام الاجتماعية على إدارة الأزمات المدنية، وكيف يمكن الاستفادة من بيانات الإنترنت المفتوحة في الاستجابة للأزمات.
- **قم بتقييم احتياجات المجتمعات المتضررة من المعلومات**  
**قيّم احتياجات المعلومات** باستخدام أسلوب التنميط لفهم الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والمحلية للمجتمع وكذلك استخدام اللغة والاستهلاك الإعلامي. استخدم تقيماً سريعاً للاحتياجات من المعلومات للتحقق من النموذج. ولمساعديك على اتخاذ قرار بشأن وسائل الإعلام المناسبة. انطلاقاً من النموذج. ضع استراتيجية للتواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث مصممة خصيصاً لسياق معين. واستخدم أسلوب المراقبة والتقييم لتقييم تأثير نظام التواصل.
- **قم بتطوير نظام بإجتهاد للتواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث. تأكد من أن**  
استراتيجيتك للتواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث تيسر لك حواراً حقيقياً وتمكّك من الاستماع إلى وجهات النظر والاهتمامات المحلية، وليس مجرد إيصال الرسائل في اتجاه واحد. كلما كان ذلك ممكناً، ابدأ التواصل قبل بداية المشاريع. وأقم علاقات مع وسائل الإعلام المحلية. صمم الرسائل لتلائم احتياجات الفئة المستهدفة ودوافعها. تأكد من وجود أنظمة للتغذية الراجعة في المشروع من البداية. بما في ذلك الاتصال وجها لوجه.
- **سخّر قوة الابتكارات في تقنية المعلومات والاتصالات**  
استخدام الإنترنت، والشبكات اللاسلكية، والهواتف المحمولة، وغيرها من التقنيات للكشف عن الاحتياجات، وتمكين نطاق وسرعة الاستجابة، وتعزيز نقل الموارد لتتناسب مع الاحتياجات. وللحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين في الوقت الحقيقي.

## سوف تحتاج إلى

- القدرة على تقييم احتياجات المجتمعات المتضررة من المعلومات.
- القدرة التنظيمية لنظام التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث لاستخدام المعلومات ودفع التفاعل في اتجاهين.
- مبادئ توجيهية أخلاقية قوية لاستخدام المعلومات، بما في ذلك معايير لاستخدام البيانات، ومبادئ لإدارة المعلومات، وآليات للشكوى والمساءلة.
- قدرة الموظفين على استخدام الأدوات والمنصات الإعلامية الجديدة.

## التحديات

- تتيح تقنية المعلومات والاتصالات قدرًا أكبر من اللامركزية في العمل الإنساني، مما قد يزيد من ترسيخ أصحاب السلطة المحلية.
- مصادر جديدة للبيانات مما يسهل تعقب البيانات إلى مصادرها الأصلية، وتقنيات جديدة تزيد من المخاطر المحتملة للمراقبة أو التلاعب.

## المراجع

- أندرسون، إم، وآخرون: حان الوقت للاستماع: الاستماع للناس على الطرف المتلقي للمعونة الدولية، مشاريع CDA للتعلم التعاوني، كامبريدج، ماساشوسيتس، نوفمبر ٢٠١٢.
- <http://cdacollaborative.org/media/١٠٤٧٨/Time-to-Listen-Book.pdf>
- وقف خدمة بي بي سي العالمية: متروك في الظلام: الحاجة غير الملباة للمعلومات في الاستجابات الإنسانية، أكتوبر ٢٠٠٨.
- [http://downloads.bbc.co.uk/worldservice/trust/pdf/humanitarian\\_response\\_briefing.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/worldservice/trust/pdf/humanitarian_response_briefing.pdf)
- وقف خدمة بي بي سي العالمية: لا تزال متروكاً في الظلام؟ كيف يمكن للناس في حالات الطوارئ استخدام الاتصالات للبقاء على قيد الحياة وكيف يمكن للوكالات الإنسانية أن تساعدهم، مارس ٢٠١٢.
- [http://downloads.bbc.co.uk/mediaaction/policybriefing/bbc\\_media\\_action\\_still\\_left\\_in\\_the\\_dark\\_policy\\_briefing.pdf](http://downloads.bbc.co.uk/mediaaction/policybriefing/bbc_media_action_still_left_in_the_dark_policy_briefing.pdf)
- شبكة التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث: الموارد، بدون تاريخ.
- [www.cdacnetwork.org/public/resources](http://www.cdacnetwork.org/public/resources)
- تشابليير، سي، وشاه، أ: تحسين الاتصالات بين وكالات المعونات الإنسانية والأشخاص المتضررين من الأزمات: الدروس المستفادة من مشروع إنفوسايد، ورقة الشبكة رقم ٧٤، شبكة الممارسات الإنسانية، مجموعة السياسات الإنسانية، معهد التنمية فيما وراء البحار، فبراير ٢٠١٣.
- [www.alnap.org/pool/files/np-٧٤infoasaid-paper.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/np-٧٤infoasaid-paper.pdf)
- برنامج المساعدة الإنسانية: المعيار ٣: تبادل المعلومات، في «دليل معيار برنامج المساعدة الإنسانية لعام ٢٠١٠ في المساءلة وإدارة الجودة»، ٢٠١٣.
- [www.hapinternational.org/pool/files/guide-to-the-٢٠١٠-hap-standard-printer-friendly-version-new.pdf](http://www.hapinternational.org/pool/files/guide-to-the-٢٠١٠-hap-standard-printer-friendly-version-new.pdf)
- الأخذ الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر: التقرير العالمي للكوارث ٢٠١٣: التركيز على التقنية ومستقبل العمل الإنساني، ٢٠١٣.
- [www.ifrc.org/PageFiles/١٣٤١٥٨/WDR٢٠١٣/complete.pdf](http://www.ifrc.org/PageFiles/١٣٤١٥٨/WDR٢٠١٣/complete.pdf)
- إنفوسايد: أدوات التشخيص والأدلة المتوفرة على الإنترنت، بدون تاريخ.
- <http://infoasaid.org/diagnostic-tools>
- <http://infoasaid.org/media-and-telecoms-landscape-guides>
- لجنجان، سي: التواصل مع المجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث، مراجعة التعلم من هايتي: التقرير النهائي، مايو ٢٠١٢.
- [www.cdacnetwork.org/sites/www.cdacnetwork.org/files/cdac-١١٢\\_haiti\\_lr-٠٠٥\\_full\\_٠.pdf](http://www.cdacnetwork.org/sites/www.cdacnetwork.org/files/cdac-١١٢_haiti_lr-٠٠٥_full_٠.pdf)
- مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية: العمل الإنساني في عصر الشبكات، بما في ذلك البيانات العالمية الإنسانية والاتجاهات والسياسات وسلسلة الدراسات، ٢٠١٢.
- <http://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/WEB٢٠١٢/In٢٠١٢/the٢٠١٢/Network٢٠١٢/Age٢٠١٢/vF٢٠١٢/single.pdf>
- وول، أي: دعهم يتكلمون: أفضل الممارسات والدروس المستفادة في التواصل مع المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث، هايتي عام ٢٠١٠.
- [http://infoasaid.org/sites/infoasaid.org/files/iaa\\_haiti-٠٢٠١٠.pdf](http://infoasaid.org/sites/infoasaid.org/files/iaa_haiti-٠٢٠١٠.pdf)



الشفافية والمساءلة

# تقنيات المعلومات والاتصالات

## أ. مكافحة الفساد

توفر التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات فرصاً كبيرة لتعزيز **المساءلة** ومكافحة الفساد. حيث تسمح بطرق سريعة لجمع البيانات. والحصول على المعلومات. واستخدامات مبتكرة لقنوات التواصل في الجاهين لإشراك المستخدمين. تمكن تقنيات المعلومات والاتصالات المجتمعات المحلية من **توصيل** احتياجاتهم. وتغذية عملية صنع القرار. والإبلاغ عن المخالفات. والرقابة على المشاريع والميزانيات. كما أن تقنيات مثل تقنية الرسائل النصية القصيرة (SMS) والتطبيقات المبنية على شبكة الإنترنت تعزز **الشفافية** من خلال توفير المعلومات للمستخدمين. على سبيل المثال عن حقوقهم ومستحقاتهم. تمكن تقنيات المعلومات والاتصالات عمليات الأتمتة التي يمكن أن تقلل من مخاطر الفساد وتساعد في الكشف عنه من خلال رصد الشبكات والأفراد. إنها توفر **قنوات آمنة لتقديم الشكاوى** وتمكن من الردع. من خلال توزيع المعلومات عن حالات الفساد المبلغ عنها ونشر رسائل لتعزيز النزاهة. ويمكن لنظم مبتكرة وسهلة الاستخدام بتقنيات المعلومات والاتصالات تزويد منظمتك بتدفقات بيانات ذات مغزى. مما يتيح جودة أعلى وتوقيتاً أفضل لاستجاباتكم التشغيلية.

## ب. إجراءات التنفيذ

- **اعمل مع الخبراء لمراجعة ابتكارات تقنيات المعلومات والاتصالات ومخاطر الفساد**  
قم بتوظيف متخصصين أو خبراء استشاريين لتسخير وتطوير التقنيات الناشئة. ضع سياسة لتقنيات المعلومات والاتصالات حدد التزامكم تجاه استخدام الإنترنت. والشبكات اللاسلكية. والهواتف المحمولة وغيرها من التقنيات بطرق مبتكرة ومتطورة للكشف عن الاحتياجات. والتمكين من تسريع الاستجابة وتوسيع مداها. والحصول على التغذية الراجعة في الوقت الحقيقي. اعمل مع خبراء تقنيات المعلومات والاتصالات لاكتشاف ومعالجة مخاطر الفساد الناشئة (التي لم يتم بعد توثيقها على نطاق واسع) والمرتبطة بالابتكارات الجديدة.

## • كن مبدعاً في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ البرنامج

حدد حالات الطوارئ؛ و**قيّم الاحتياجات**. وارصد المشاريع عبر تطبيقات الجوال وتقارير رسائل SMS من الموظفين - أو حيثما لا تتوافر إشارة. عن طريق البيانات التي تُسجّل عبر الهاتف ثم تُنقل بعد ذلك إلى جهاز كمبيوتر. اعمل مع السلطات وشركات الهاتف المحمول لتسليم رسائل SMS للسكان المتضررين. أثناء عملية **التسجيل**. زوّد المستخدمين ببطاقات بشريط مشفر. والتي يمكن للموظفين مسحها ضوئياً على الهواتف الذكية عند التوزيع. وكذلك لتحديث المعلومات دون تعريض البيانات لأخطاء النسخ. قم بإعداد خرائط ديناميكية من خلال الترميز الجغرافي - وضع علامات حدد مواقع الأنشطة بمعلومات جغرافية دقيقة - ليتسنى لأصحاب المصلحة الاطلاع على المشاريع والفجوات. انشر المعلومات المتعلقة بالمساعدات على نطاق واسع وقارن بين المشاريع المخطط لها والبيانات المفتوحة المتاحة من الحكومات والجهات المانحة والباحثين والمنظمات غير الحكومية.

## • قم بتطوير قنوات اتصال في الجاهين لتعزيز المشاركة المجتمعية

استخدم رسائل SMS والتقنيات القائمة على الإنترنت لإخطار المستخدمين (على سبيل المثال رسائل التأهب في حالات الطوارئ. واستحقاقات المساعدات) وتمكينهم من المشاركة في تنفيذ البرامج (مثل تقييم الاحتياجات وآليات الرصد وتقديم الشكاوى). اجمع البيانات عن طريق التعهيد الاجتماعي باستخدام الفيديو. والصوت. ومسابقات الشاشات التي تعمل باللمس. ونظم تحديد المواقع العالمية (GPS) ورسائل SMS. قم بتدريب أفراد المجتمعات المتضررة على استخدام الأدوات المتاحة على الإنترنت لرسم خرائط الأزمة. و**تقييم الاحتياجات**. ورصد وتبعية الميزانيات. اعمل مع وسائل الإعلام المحلية لمساعدتك على جمع المعلومات في الوقت الحقيقي من السكان المتضررين. وتابع ما ينشره السكان المحليون على شبكات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك. تحقق من صحة ودقة المحتوى الذي يوفره المستخدمون.



- **تأكد من تأمين المعلومات الحساسة**  
قلل لأدنى حد ممكن التحديات الأمنية لتقنيات المعلومات والاتصالات. على سبيل المثال لتجنب الكشف عن هوية **المبلغين عن الفساد** أو اعتراض رسائلهم. استخدم تقنيات المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية لتدريب الموظفين في مجال الأمن الرقمي. ابتداءً من تقييم المخاطر إلى تخزين البيانات. تجنب إرسال رسائل نصية عادية في البلدان التي تستخدم برامج لمراقبة رسائل SMS. لا سيما إذا كان من المحتمل أن يكون المستخدمون تحت المراقبة. تحقق مما إذا كانت الحكومات تفرض على شركات تشغيل شبكات الهاتف المحمول تسجيل شرائح الجوّال ومستخدميها. أو تتطلب تقديم إثبات هوية عند شراء شريحة جوّال. تأكد من إخفاء الهوية عند توصيل المعلومات الحساسة
- **تعاون مع الوكالات والقطاعات الأخرى**  
رتب لتعاون منهجي مع **الوكالات** والقطاعات الأخرى لتسخير وتطوير ابتكارات تقنيات المعلومات والاتصالات التي تتطور بسرعة. شارك في مبادرات القطاع الإنساني لتطوير أفضل التقنيات والممارسات. على سبيل المثال لوحدة قيادة مركزية لإدارة الاستجابة لحالات الطوارئ. جتّب ازدواجية الجهود. والتضارب في معايير البيانات. والفوضى في بنوك المعلومات. التحق بمجموعات مطوري البرمجيات مفتوحة المصدر. قم بتطوير واستخدام أدوات مجانية مفتوحة المصدر على الإنترنت وأشرك الآخرين في معلومات البرامج. تعاون مع القطاع الخاص لتزويدك بموارد فكرية ومادية إضافية.

### سوف نحتاج إلى

- البيئة المناسبة للبنية التحتية - على سبيل المثال مصدر كهرباء أو تغطية إنترنت موثوقة - وخطط احتياطية للاستخدام في حالة الانقطاع المفاجئ (مثل أجهزة الشحن المحمولة التي تعمل بالطاقة الشمسية).
- تقييم السياق السياسي وسياق مكافحة الفساد قبل البت في تقنيات المعلومات والاتصالات التي ستستخدمها.
- بيئة سياسية داعمة تحمي حرية التعبير. بالنسبة لبعض استخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات.
- فهم عميق لاحتياجات المستخدمين النهائيين لتقنيات المعلومات والاتصالات. وكذلك دوافعهم وأنماط استخدامهم الحالية.

### التحديات

- زيادة اللامركزية في العمل الإنساني نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات. ما يزيد من ترسيخ نفوذ أصحاب السلطة المحلية.
- الجهود الحكومية في بعض الدول للسيطرة على تطوير واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- التأكد من عدم استبعاد الناس الذين لا يستطيعون الوصول إلى تقنيات المعلومات والاتصالات من اتصالاتك.
- التحقق من دقة البيانات والصور.

### المراجع

AidData: البيانات المفتوحة للتنمية الدولية. الترميز الجغرافي. بدون تاريخ <http://aiddata.org/geocoding>

تشيبي. إم: استخدام الهواتف المحمولة لكشف وردع الفساد. مركز U4 لحوار محاربة الفساد. الشفافية الدولية. ومعهد كريستيان ميشلسن. ١٢ أبريل ٢٠١١. رقم ٢٨٠  
[www.transparency.org/files/content/corruptionqas/280\\_Mobile\\_phones\\_to\\_detect\\_and\\_deter\\_corruption.pdf](http://www.transparency.org/files/content/corruptionqas/280_Mobile_phones_to_detect_and_deter_corruption.pdf)

بوابة التنمية. برنامج لإدارة المعونة

[www.developmentgateway.org/programs/aid-management-program](http://www.developmentgateway.org/programs/aid-management-program)

Frontlinesms. التقنيات تلبى احتياجات الاستجابة الإنسانية. ٢٥ أبريل ٢٠١٢  
[www.frontlinesms.com/](http://www.frontlinesms.com/) / ٤٢٥ / ٢٠١٢

حلول الميل الأخير باستخدام الهاتف المحمول [www.lastmilemobilesolutions.com](http://www.lastmilemobilesolutions.com)

NetHope. الملخص التنفيذي: المبادرة الإنسانية المفتوح [www.nethope.org](http://www.nethope.org)

سيلفرمان. سي. دليل التحقق. التوجيه النهائي حول التعهد في العصر الرقمي لتغطية حالات الطوارئ. المركز الأوروبي للصحافة. ٢٨ يناير ٢٠١٤  
[www.verificationhandbook.com](http://www.verificationhandbook.com)

سميث. جي. وآخرون. شراكة تعلم النقد. التقنيات الجديدة في برامج النقد والمساعدة الإنسانية. ٢٠١١  
[www.cashlearning.org/downloads/resources/CaLP\\_New\\_Technologies](http://www.cashlearning.org/downloads/resources/CaLP_New_Technologies)

ويكبرج. إس. الابتكارات التقنية للكشف عن الفساد وتقليله. مركز U4 لحوار محاربة الفساد. الشفافية الدولية. ومعهد كريستيان ميشلسن. ٢٨ مارس ٢٠١٣. رقم ٣٧٦  
[www.transparency.org/files/content/corruptionqas/376\\_technological\\_innovations\\_to\\_identify\\_and\\_reduce\\_corruption.pdf](http://www.transparency.org/files/content/corruptionqas/376_technological_innovations_to_identify_and_reduce_corruption.pdf)



التعامل مع البيئة الخارجية

# التنسيق بين المنظمات

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

- تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة
- على إدارة المؤسسة أن تقوم بتحسين روابط الاتصال بينها وبين غيرها من المؤسسات وذلك باستخدام مصطلحات وإجراءات مشتركة لتحقيق هدفها وخلق عملية استجابة طارئة تعاونية وفعالة بدلاً من أن تكون أحادية ومحدودة. ينصح لتحقيق ذلك أن تقوم الإدارة بعقد دورات وبرامج تدريبية مشتركة مع المؤسسات الأخرى وأن تشجع العلاقات الغير رسمية مع العاملين في المؤسسات الأخرى سواء في المقرات الرئيسية أو في الميدان وذلك لبناء أواصر الصداقة والثقة. كما يترتب عليها الاعلان عن قضايا الفساد في المنتديات المشتركة التي تجمعها مع غيرها من المؤسسات. إضافة إلى ذلك ينصح بالتأكيد على التنسيق بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات على الصعيد الإداري والميداني من حيث رسم السياسات واخذ المبادرات عن طريق تشكيل لجان تنسيقية مشتركة على المستوى التنفيذي والميداني وتبادل الموارد البشرية لإنشاء علاقات قوية مع المؤسسات الأخرى.
- الاتفاق بشكل مسبق على اتخاذ إجراءات موحدة ضد مصادر الفساد الخارجية
- وضع اطار عمل موحد يشتمل على السياسات والإجراءات المتخذة ضد مصادر الفساد الخارجية كجزء من نظام التأهب لمواجهة الحالات الطارئة (ومن الأمثلة على ذلك: موظفي الهجرة والجوازات الذين يقومون بتعطيل تأشيرات الموظفين، أو تخويف الموظفين عند الجواز. أو تكتلات الموردين لرفع الاسعار). حينما توحد المؤسسات صفوفها لمواجهة محاولات الفساد وغيرها من الضغوطات الخارجية فإن ذلك يقضي على رغبة المسؤولين الرسميين أو أفراد المليشيات أو الشركات الخاصة للضغط وارتكاب الفساد.
- تنسيق طلبات التمويل وتوزيع المصادر
- حينما تقوم المؤسسات المختلفة بتقديم طلبات التمويل عن طريق كيان موحد (مثل عملية النداءات الموحدة التابعة لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية) فإنها تتجنب إمكانية حصول ازدواجية في تمويل نفس المشروع وبالتالي توافر فائض في الأموال يمكن تحويله باتجاهات أخرى. كما يمكن للمؤسسات إنشاء فرق تقييم احتياجات موحدة أو تعيين مناطق مسؤولية محددة لكل مؤسسة لتجنب التلاعب بقوائم المستفيدين. إضافة إلى الإعلان عن عطاءات مشتركة حتى لا يقوم الموردين بتحريض المؤسسات ضد بعضها والتنسيق توزيع المصادر حتى لا يتوفر فائض من المعونات العينية في منطقة معينة مما يؤدي لتحويلها باتجاهات أخرى.

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

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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

- عدم قدرة المؤسسات على التكيف مع أسلوب العمل التعاوني. حيث تحتاج غالبا للوقت لتترك طريقة العمل الاحادية ولبناء نظام عمل تعاوني.

### المراجع

مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٩). الأسئلة الغالط: من، ماذا، أين. (ochaonline.un.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)

مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٨). عملية النداءات الموحدة. (ochaonline.un.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)

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

وود، جينتي. (٢٠٠٤). تحسين تنسيق المنظمات غير الحكومية: الدروس المستفادة من زلزال بام. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)

فيما يلي الهيئات الرئيسية للتنسيق المشترك بين الوكالات:

لجنة الكوارث والطوارئ (www.dec.org.uk، ٢٣-١٢-٢٠٠٩)

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ (www.ecbproject.org، ١٦-١٢-٢٠٠٩)

المجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي (www.interaction.org، ١٦-١٢-٢٠٠٩)

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (www.humanitarianinfo.org، ٢٧-١١-٢٠٠٩)

المجلس الدولي للوكالات التطوعية (www.icva.ch، ١٦-١٢-٢٠٠٩)

تنمية التضامن في حالات الطوارئ- التنسيق (www.coordinationsud.org، ١٦-١٢-٢٠٠٩)

اللجنة التوجيهية للاستجابة الإنسانية (www.humanitarianinfo.org، ١٥-١٢-٢٠٠٩)

المنظمات التطوعية للتعاون في حالات الطوارئ (www.ngovoice.org، ١٦-١٢-٢٠٠٩)



التعامل مع البيئة الخارجية

# استراتيجيات الإعلام والاتصال

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

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

- **تصوير الفساد كمشكلة تمس الجميع**  
حدث بشكل كبير عن الفساد كظاهرة عامة تمس كافة القطاعات وترجع جذورها للمجتمع وقم بتسليط الضوء على الدور الإيجابي الذي تقوم به مؤسساتك للحد من هذه الظاهرة. كما ينصح بتوزيع نشرة مشتركة مع المؤسسات الأخرى عن الفساد وصوره مما قد يحد من الأضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة إحدى هذه المؤسسات في حال الإعلان عن حدوث الفساد ضمن صفوفها.
- **سرعة الاستجابة عند حدوث الفساد أو عند وجود ادعاءات بخصوصه**  
استجب بسرعة وفاعلية عند تلقي بلاغات عن الفساد من قبل وسائل الإعلام المرموقة حتى وإن كانت غير مؤكدة. لا تتخذ موقف دفاعي ونوه بأهمية الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام. في حال تم اثبات واقعة الفساد قم بنقل الصورة لوسائل الإعلام بشفافية وبلغهم بحيثيات المسألة وكيف تم التعامل معها من قبل المؤسسة.

### سوف تحتاج إلى

- طاقم مدرب على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام في كافة الظروف.
- تسلسل واضح لعملية صنع القرار بخصوص التصريحات الإعلامية عند الحالات الطارئة.

### التحديات

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

### المراجع

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واستخدام التلفاز من أجل التعليم- آسيا والمحيط الهادئ. (٢٠٠٧). التواصل مع الكوارث: بناء على تجربة تسونامي والاستجابة للتحديات في المستقبل. جي جودا. (www.reliefweb.int, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- ماثيوز. ستيف: كوك. كيفن. (٢٠٠٧). اتصالات الاستجابة في حالات الطوارئ: الدليل الميداني. الأنظمة والإجراءات والأدوات للاتصالات السريعة في حالات الطوارئ الإنسانية المعقدة واستجابات الإغاثة لمنظمة الرؤية العالمية. منظمة الرؤية العالمية. (وثيقة غير منشورة)
- مورتنسن. جيما. (٢٠٠٦). الفساد في حالات الطوارئ: ما دور وسائل الإعلام؟ ( تقرير من اجتماع عمل مركز لوتستين لموارد مكافحة الفساد بتاريخ ٢٠-٥-٢٠٠٦). إصدار مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. بيرغن: مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. معهد كريستيان ميكلسين. (www.cmi.no, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- هوفلاند. جي. (٢٠٠٥). التواصل الناجح: الدليل الإرشادي للباحثين ومنظمات المجتمع المدني. لندن: البحوث والسياسات في مجال التنمية. معهد التنمية للبحار. (www.odi.org.uk, ٢٧-١١-٢٠٠٩)



التعامل مع البيئة الخارجية

## إدارة السمعة

### أ. مكافحة الفساد

نادراً ما تناقش المنظمات الإنسانية حالات الفساد خوفاً من الإضرار بالسمعة. وتآكل الثقة لدى أصحاب المصلحة. وفقدان التمويل. بعض الوكالات تخفّف من هذه المخاطر عن طريق الإعلان بوضوح عن سياسة «عدم التسامح» مع أي فساد. ووضع سياسات وإجراءات لمكافحة الفساد على نطاق المنظمة. المساءلة الحقيقية تعني أيضاً اتباع أسلوب الشفافية في التعامل مع خدبات إدارة مخاطر الفساد في العمليات الإنسانية. أحياناً يكون من الضروري تحمل هذه المخاطر لتحسين تلبية الاحتياجات الإنسانية، وحماية المدنيين أو ضمان أمن الموظفين. الاعتراف علناً بمثل هذه المخاطر، والإعلان عن نتائج التحقيقات في قضايا الفساد، والإبلاغ عن الخسائر المالية نتيجة الغش لا يعني التغاضي عن الفساد. هذا النهج الشفاف يؤدي إلى استراتيجيات أقوى لمكافحة الفساد، والتي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز مصداقية المنظمة، وجذب فضاء وسائل الإعلام بشكل استباقي، وطمأنئة أصحاب المصلحة.

### ب. إجراءات التنفيذ

- **قم بإجراء تحليل المخاطر للمنظمة**  
قم بإجراء تحليل مخاطر الفساد على مستوى المنظمة لتحديد وترتيب أولويات المخاطر في كل موقع من مواقع البرامج، فيما يتعلق بالعوامل السياسية والأمنية وغيرها. استعرض المخاطر الناشئة التي تهدد النزاهة. اشترك مع الجهات المانحة والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين في تحليل التقييمات واتخاذ إجراء جماعي في وقت مبكر، مع التركيز على الوقاية، بما في ذلك تخطيط السيناريوهات. قم بإعداد ونشر استراتيجية شاملة لمكافحة الفساد تدعمها قدرة كافية لإنفاذ الامتثال الفعال.
- **قم بإدارة مخاطر الفساد من خلال الرقابة**  
قم بشكل منهجي برصد الامتثال بسياساتكم لمكافحة الفساد. حدّد أوجه الضعف في الضوابط وقم بمعالجتها. قم بإجراء عمليات تدقيق معقّمة وعزّز المراقبة المستقلة من قِبَل مقيمين خارجيين وسريين ومنظمات المجتمع المدني. احتفظ بسجل بأية رشاوى تم عرضها أو تقديمها أو التماسها أو تلقيها. ضع آليات للإبلاغ عن الحالات الخطيرة خارجياً لأصحاب المصلحة أو السلطات.
- **قم بتعزيز الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة**  
تأكد من وجود تواصل فعال مع المجتمعات المحلية المتضررة بالكوارث، وكذلك تبادل للمعلومات الدقيقة والتي يسهل الوصول إليها في حينها. قم بإجراء تحسينات مستمرة لطمأنئة الجهات المانحة العامة والمؤسسية على أن أموالها يجري استخدامها على نحو فعال من قِبَل المنظمة والقطاع الإنساني الأوسع. شجّع الحوار المفتوح حول التصدي لمخاطر الفساد بطريقة لا تقوض فرص التمويل من المانحين ولا ثقة المستفيدين.
- **تعامل بسرعة مع مزاعم وقوع الفساد**  
حرّك بسرعة للتحقيق في مزاعم الفساد وقم بفرض عقوبات عند اللزوم. انظر برويّة فيما إذا كنت ستبلّغ عن الفساد المزعم إلى أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين - بناءً على أفضل الأدلة المتاحة والمشورة القانونية المقدّمة من الخبراء. ابق على التحقيقات سرية للغاية (بما في ذلك ما إذا كان هناك تحقيق جارٍ أصلاً).
- **قم بإصدار بيانات عن الأزمة تتم صياغتها بعناية**  
إذا ظهرت المزاعم علناً على الملأ، قم بصياغة بيان للرد لوسائل الإعلام ولجان التحقيق العامة. استناداً إلى المبدأ الذي يقول «افعل الشيء الصحيح، واطهر بمظهر من يقوم بذلك». توقع مخاطر محتملة على السمعة، قم بتكليف فريق لاتصالات الأزمة، وحدّد أفضل القنوات للوصول إلى أصحاب المصلحة، وقم بصياغة بيان للجُمهور. في حالة حدوث فضيحة، قم بتقييم الوضع وتكييف الرسائل الرئيسية. تابع وسائل الإعلام، وانخرط مع الصحفيين، واحتفظ بسجلات لجميع

التفاعلات. انظر في استخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع جمهورك في الوقت الحقيقي. قم بإطلاع الشركاء وأصحاب المصلحة، وشجعهم على تفعيل استراتيجياتهم الخاصة بالعلاقات العامة والإعلام.

#### • أعد الثقة المفقودة

إذا ما فقدت الثقة، يحتاج الأمر عادةً إلى سنوات لاستعادتها. قم باستئصال القيم والممارسات المنحرفة في المنظمة، وعالج الإجراءات أو الهياكل التي تعاني من القصور. تجنب تعرض الثقة لضرر مستدام، عن طريق دمج القيم الأخلاقية في العمليات اليومية، وذلك لمنع حالات الفشل في المستقبل. قد يتطلب ذلك إجراء إصلاحات عميقة في ثقافة المنظمة، وقد يكون حافزاً لتعزيز سمعة منظمتك لتصبح أفضل ما كانت عليه قبل الأزمة.

#### سوف تحتاج إلى

- قدرات على مستوى المنظمة لتقييم المخاطر وإدارتها.
- قدرات للرقابة والتقييم مع المهارات والأدوات اللازمة لتقييم مخاطر الفساد.
- عمليات على مستوى المنظمة للشفافية والمساءلة أمام المستفيدين، بما في ذلك آليات للإبلاغ عن مخاطر الفساد.
- إجراءات للاستجابة لمزاعم الفساد بتحقيقات وعقوبات.
- إدارة مستعدة للرد على فضيحة الفساد باتصالات للتعامل مع الأزمة، وتتوافر لديها قدرات الاتصالات اللازمة للقيام بذلك.
- الالتزام بتقليل فقدان الثقة إلى أدنى حد وإجراء أية تغييرات مطلوبة لإعادة بناء الثقة.

#### التحديات

- الخلط بين سياسة «عدم التسامح» مع الفساد و«عدم مناقشة» الفساد.
- الإبلاغ عن مخاطر الفساد وكيفية التصدي له (بما في ذلك الخسائر التقديرية بسبب الغش)، وذلك لتعزيز سمعة المنظمة بين الجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين.
- استثمار موارد كافية في منع الفساد والتخفيف من آثاره.

#### المراجع

الجلس الدولي للوكالات الطوعية: مبادئ توجيهية لبناء منظمات أكثر أماناً. تلقى، والتحقيق في ادعاءات سوء المعاملة والاستغلال من قِبَل العاملين في المجال الإنساني. بدون تاريخ  
[www.hapinternational.org/pool/files/bsg-guidelines.pdf](http://www.hapinternational.org/pool/files/bsg-guidelines.pdf)

برايس ووترهاوس كوبرز: مواجهة الفساد: المنطق التجاري لأهمية وجود برنامج فعال لمكافحة الفساد، ٢٠٠٨.  
[www.pwc.com/en\\_TH/th/publications/assets/confronting\\_corruption\\_printers.pdf](http://www.pwc.com/en_TH/th/publications/assets/confronting_corruption_printers.pdf)



# بناء إستراتيجية شاملة لمكافحة الفساد

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إجراءات التنفيذ

### • إظهار دعم قوي للقيادة

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

### • كسب الأطراف الشريكة

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

### • تطوير خطة عمل شاملة لمكافحة الفساد

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

### • تدريب وتوجيه الموظفين

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

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

قوموا ببناء تحليل لمخاطر الفساد في التأهب لحالات الطوارئ؛ قوموا بتحليل الاقتصاد السياسي المحلي- هياكل السلطة و **الحراس** - في الأماكن التي تكون فيها حالات الطوارئ مزمنة أو متكررة، بحيث يمكنكم تحديد **الشركاء المناسبين أو الوسطاء المحليين**.



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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

- عدم الرغبة في معالجة الفساد كقضية إستراتيجية.
- خطورة إهمال استراتيجيتكم لذا قوموا بتحديثها دائماً لكي تبقى حية.

## المراجع

- البنك الدولي. (٢٠٠٧). الاتجاه العام للحكم ومكافحة الفساد. (web.worldbank.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- المجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٦). المبادئ التوجيهية لمكافحة الفساد. اوسلو. (www.u4.no, ٢٦-١١-٢٠٠٩)
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٠٨). الاتجاه العام لمكافحة الفساد في التنمية: مذكرة ممارسة مكافحة الفساد. (www.undp.org, ٩-١٢-٢٠٠٩)
- تشين، ميري. (٢٠٠٧). تصميم خطة قائمة على الدبلوماسية لمكافحة الفساد. إجابة الخبير لمركز أونتستين لموارد مكافحة الفساد. منظمة الشفافية الدولية. معهد كريستيان ميكيلسين. (www.u4.no, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة. (www.oxfam.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- منظمة برايس ووتر هاوس كوبرز. (٢٠٠٨). مواجهة الفساد: حالة قطاع الأعمال لوضع برنامج أكثر فعالية لمكافحة الفساد. (www.pwc.com, ٢٧-١١-٢٠٠٩)
- موقع الأعمال لمكافحة الفساد. (ب.ت). نظام النزاهة. كوبنهاجن. (www.business-anti-corruption.com, ٢١-١٢-٢٠٠٩)



منع الفساد في العمليات الإنسانية

كخطوة حول الممارسات الجيدة



# القسم الثاني وظائف دعم البرنامج



## القسم الثاني وظائف دعم البرنامج

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

غالباً ما يكون هناك مجالاً كبيراً لتشويه سياسات الموارد البشرية بسبب المحسوبية والمحابة: تعيين موظفين مؤقتين في حالات الطوارئ هو مصدر معين من المخاطر. كما من الممكن أن تكون سلسلة امدادات الطعام والخدمات بما في ذلك إدارة القوافل عرضة للفساد. على الرغم من الضغوط من أجل السرعة في بداية حالة الطوارئ، إلا أنه من المهم وضع أنظمة تشغيل في المكان في أقرب وقت ممكن. كما ويوجز هذا القسم من الدليل تدابير محددة من شأنها أن تساعد على منع الفساد في وظائف الدعم الضرورية لأية استجابة في حالات الطوارئ. وكيف تتصل هذه التدابير مع بعضها وتعمل ضد الفساد إلا أنها لا تهدف تفسير جميع المبادئ العامة للموارد البشرية الجيدة أو ممارسة المشتريات ولكنها تظهر كيف أن بعض تلك المعايير مرتبطة في مكافحة الفساد (وهناك أدلة تشغيل بين المواد المرجعية التي تغطي المبادئ العامة للممارسات الجيدة في كل مجال دعم للبرنامج).

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

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

## الضوابط المالية بما يتجاوز «التحقق من الوثائق»

في شباط/فبراير ٢٠٠٨، قام أحد المدققين، من المقر الرئيسي للمجلس النرويجي للاجئين، بإجراء زيارة، في الوقت المناسب، للبرنامج الذي تنفذه الوكالة في ليبيريا. إلى جانب تنفيذ عدد من عمليات التفتيش المفاجئة، وقد أظهرت عملية حساب المبالغ النقدية الموجودة في إحدى المكاتب الميدانية، حيث لم تكن أي من الخدمات المصرفية متاحة، وحيث كانت التعاملات النقدية الكبيرة شائعة إلى حد بعيد، أظهرت أن مبلغاً بقيمة تقدر بحوالي ٦٠,٠٠٠ دولار أمريكي قد كان مفقوداً من صندوق النقد. وقد أبلغت الوكالة عن هذه المسألة، إلى الشرطة الليبيرية، فور تلقيها التأكيد بأنه لم يكن من الممكن تقديم بيان حول المبالغ النقدية. وقد خلصت التحقيقات، التي أجرتها الشرطة، في نهاية المطاف، إلى حدوث عملية سرقة من قبل أحد المسؤولين المحليين عن التمويل، حيث قام ذلك المسؤول بسرقة الأموال على مدى عدة أشهر، وذلك عن طريق تزوير نماذج عد النقد، بعد أن يتم التوقيع عليها من قبل مدير البرنامج. ونظراً لارتفاع حجمه داخل المنظمة، فقد عمد إلى استغلال آليات الرقابة غير الصارمة، والثقة المفرطة، التي أظهرتها الإدارة له، وقد كشف التحقيق أنه كان من الممكن الكشف بسهولة عن الأفعال التي قام بها ذلك الموظف - فهو لم يقدم حتى بإنتاج فواتير مزورة للتستر على آثاره - الأمر الذي يسلط الضوء على مدى أهمية الرقابة الإدارية، وقيمتها، وعلى أهمية وجود الضوابط المالية الصارمة من أجل منع الفساد.

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

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

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

ونظراً للمبالغ المالية الهائلة، والكميات الكبيرة من المواد، التي تتضمنها عملية إعادة الإعمار، فإن قطاع الإنشاءات قد كان، على وجه التحديد، عرضة للفساد - بدءاً من استخدام المواد والعمالة التي كانت دون مستوى المعايير المطلوبة، واستخدام التدابير غير السليمة، أو سرقة المواد، ووصولاً إلى تقديم الأثناوات مقابل العقود، والرشاوى، أو التحيز في تخصيص الأراضي، ومثل العديد من الوكالات، فقد امتلكت منظمة إنقاذ الطفولة القدر القليل من الخبرات في هذا القطاع، وعملت على تعيين المقاولين الفاسدين، الذين أقاموا المساكن الواهية، ما ترك المنظمة أمام تحدي إقامة المئات من المنازل التي تستلزم إعادة البناء. «لقد توجب على المقاولين وضع أسس البناء بعمق يصل إلى ٦٠ سم تحت الأرض»، كما أفادت حركة مكافحة الفساد في إقليم (أتشي)، في العام ٢٠٠٥. «إلا أنهم لم يعملوا سوى على إسناد الركائز الخشبية على الحجارة، ولم يقوموا بحفر أية أساسات بتاتا، وكانت الأخشاب المستخدمة دون مستوى المعايير المطلوبة، كما أنها كانت أصلاً مشوهة.»

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

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



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# التلاعب في مواصفات المناقصة/ وثائق العطاء

## أ. مكافحة الفساد

قد يأتي تصميم المواصفات الفنية للسلع والخدمات، التي سيتم طرحها للمناقصة في صالح بعض الموردين، أو لاستبعاد آخرين - كنتيجة محتملة للرشوة، أو الإكراه أو تضارب المصالح. وقد يتم تحريف 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 ما يلي

- أن تكون المواصفات ضيقة أو محددة للغاية، بحيث لا يتأهل سوى مورد واحد فقط
- المعايير غير الموضوعية لتقييم الامتثال للمواصفات
- تقسيم العقود إلى مناقصات متعددة بقيمة تقل عن قيمة المبلغ الابتدائي للعطاءات التنافسية (بحاجة إلى الإعلان العام)
- أن تكون قيم العقود أقل من قيمة المبلغ 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 أن واحد.

## ج. التدابير الوقائية

- أن تكون مواصفات المناقصة قائمة على أساس المعايير الفنية
- تأكد من أن تتم صياغة المواصفات من قبل اختصاصيين فنيين، وليس من قبل موظفي التوريدات. وإذا كانت المواصفات تتضمن أسماء 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. ليكن هناك سياسية هدايا مكتوبة وتأكد من أن جميع الموظفين على دراية وفهم لهذه الوثيقة
- 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. استخدم وثائق عطاءات موحدة لديها ذات المعلومات والإجراءات. اشترط تسليم عينات السلع مع وثائق العطاءات. ليتمكن الطاقم الفني من فحصها حسب المواصفات المحددة.
- كن واضحاً بشأن اعتبار الانتهاكات الإجرائية 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 المزاي أو دون اتباع الإجراءات القانونية، إلجأ إلى الحرمان أو اتباع الإجراءات القانونية، لمعاقبة الموردين الفاسدين، واسمح لمقدمي العروض التنافسيين بتقديم الشكوى إذا كانوا يعتقدون بأن المواصفات متحيزة.

### سوف تحتاج إلى

- الطاقم الفني المناسب مع امتلاك الخبرات المطلوبة.
- قائمة شاملة للموردين المحتملين

### التحديات

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

### المراجع

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

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

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

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). المواصفات. في « الدليل الإرشادي للقدر الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإيجابية. ط ٢. الفصل ٢. (www.path.org . ٢٠٠٩-١٢-٢١)

(خبر كينيث كوستيو). (٢٠٠٦). إيقاف الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

تشلتنز. جيسيكيا؛ سوريد. تاين. (٢٠٠٦). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ: بيرغن: موجز مركز أوتستين



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# التلاعب بالعطاءات، والمعلومات السرية الداخلية

## أ. مكافحة 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. أو أن يكون دور «الفائز» بالتناوب بين مقدمي العروض وتأمين كون جميع العطاءات أعلى من سعر السوق. أو أنها تشمل مبلغاً يتقاسمه الفائز لتغطية تكاليف الخاسرين في المناقصة.

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

- منح العقود بشكل متكرر إلى نفس مقدم العرض أو مجموعة منهم
- منح العقود إلى أفراد عائلة الموظفين أو أصدقائهم أو الشركاء التجاريين
- أنماط عطاءات شائعة حيث يكون هناك نفس الحسابات أو البنود أو الأخطاء في عطاءات متعددة)
- منح العقود بموجب شروط التمويل. وليس بناءً على العرض الأكثر ملاءمة
- الظروف التي تفضي إلى خلق جماعة مصالح مشتركة (مثل. عدد قليل من الباعة ذوي العلاقات الوثيقة)
- استلام عطاءات قبل الموعد النهائي و لم يتم الاحتفاظ بها بشكل آمن
- فتح عطاءات قبل الموعد النهائي للتسليم/ موعد فتح العطاء
- تقديم أو تغيير العطاءات الفائزة في اللحظة الأخيرة (على ضوء وجود معلومات محتملة حول العطاءات الأخرى)
- أن تكون قيمة العطاءات الفائزة. وعلى نحو يثير 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
- أن ينخرط موظفين في مواعيد اجتماعية مع مقدمي العروض
- الطاقم الذي يبدو غامضاً. أو مراوفاً حول دوره أو سلطته في الشراء أو منح العقود. أو ذلك الذي يبدي المقاومة إزاء نشر المعلومات المتعلقة بعملية التوريد

## ج. التدابير الوقائية

- التأسيس للمبادئ الأخلاقية في عمليات التوريد
- درّب العاملين في قيمة المنافسة المفتوحة والقيم الأخلاقية (الشفافية، والنزاهة والإنصاف) في عملية التوريد. تأكد من كونهم يدركون أنه قد لا يتم إشراكهم في الصفقات مع العائلة أو الأصدقاء؛ ومن أنهم لا يقومون بتقديم المعلومات السرية الداخلية إلى الموردين. وأنهم لن يقبلوا بالأتاوات، والعمولات، والرشاوى أو المنافع الشخصية من أي نوع.
- توظيف وتدريب الموظفين المناسبين.
- إعمل على توظيف موظفي المشتريات على أساس النزاهة، والخبرات، والمعرفة المحلية ( ديناميكية السوق، والأسعار، والعادات الثقافية، وسمعة المورد). قم بالتحقق من خلفيات الموظفين قبل تعيينهم من أجل التقليل من احتمالية تضارب المصالح أو المحاباة وتأكد ان يكونوا من خلفيات متنوعة. قم بتدريبهم على التعامل مع الضغوطات التي تتم ممارستها للمشاركة في السلوك الفاسد.



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

• **جعل الموردين يلتزمون بالنزاهة** يجب إضافة بند في وثائق العطاء ينص على منع الموردين المحتملين من عرض أي شيء ذا قيمة على الموظفين. أو وظيفة مستقبلية أو فوائد ذات علاقة بالأعمال. أو تقديم المعلومات المغلوطة. أو الإفصاح عن أسعار العطاءات أو اللجوء إلى التواطؤ.

• **تجاوز عملية التدقيق المالي ومراجعة الحسابات** استكمل عمليات التدقيق المالي بعمليات التدقيق الاجتماعي، والمراقبة والرصد. والمساءلة. بحيث يدرك الطاقم أنه سيتم الكشف عن الفساد ببساطة من خلال فحص السجلات المحاسبية.

• **وجود عقوبات واضحة وإجراءات التأديبية** تأكد من كون طاقم العمل يدركون أن التواطؤ في صفقات فاسدة أو غير متسمة بالشفافية ستؤدي إلى إجراءات تأديبية بما في ذلك الفصل من العمل أو إجراءات قانونية. إلجأ إلى استخدام أسلوب الحرمان أو اتباع الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

البنك الدولي. (٢٠٠٩). إصلاح العقوبات. (go.worldbank.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

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

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). تطوير وثائق العطاءات والعروض. في «دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإيجابية». ط ٢. الفصل ٦. (www.path.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

(تحرير كينيث كوستيو). (٢٠٠٦). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

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



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# التحيز في التأهل المسبق للمورد

## أ. مكافحة الفساد

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

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

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أن يتم تأهيل نفس الموردين دائماً في مرحلة ما قبل التأهل
- عدم الإشارة إلى عنوان الشارع. أو رقم الهاتف الأرضي: أن يكون هناك عنوان بريد إلكتروني أو رقم هاتف محمول
- استخدام عناوين عامة للبريد الإلكتروني (مثل. ياهو أو هوميل)
- 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 «التنافسية» مقدمة من قبل الشركات الفرعية أو التابعة
- تسلسل أرقام الصفحات في وثيقة العطاء. ما يشير إلى أنه قد تم شراء الوثيقة دفعة واحدة من قبل أحد الموردين. ليتم استخدامها من قبل أصحاب العروض الوهميين.
- محدودية الإعلان عن المناقصات
- 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. يجري الإعلان عن مقدم العطاء الأكثر تأهلاً بوصفه «غير مستوف للشروط» لصالح مورد «مفضل» أما أقل تأهلاً

## 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. ( وغير مصممة بشكل خاص او محدودة)
- تطبيق الضوابط والمساواة. والفصل بين الواجبات
- لا تسمح أبداً لأي شخص بتنفيذ أي من مراحل عملية التوريد (قم بتطبيق مبدأ الأربع أعين).
- ينبغي أن يعمل موظفون مختلفون على تحديد معايير التأهل المسبق. وصياغة المواصفات الفنية. واستدراج عروض الموردين. وتقييمها. والبت في القرار النهائي بشأن منح العقد. إلجأ إلى تدوير الموظفين لتجنب نشوء اتصالات غير مناسبة مع الموردين. تأكد من كون الموظفين يعون بأنهم سيواجهون الإجراءات التأديبية في حال تورطهم بالفساد أو صفقات لا تتسم بالشفافية بما في ذلك إنهاء الخدمة دون المستحقات أو الإجراء القانوني.

- **الإعلان عن وجود فرصة طرح عطاء لديك**  
قم بتوجيه دعوة للتأهل المسبق، على نحو واسع النطاق وفي الوقت المناسب، بحيث لا يكون المورد الفاسد هو الوحيد الذي يطلب التأهل المسبق. تأكد من كون عملية الإعلان عن العطاء غير محدودة، بحيث لا يتم تفضيل بعض الموردين المعيّنين. إلى جانب التأكد من عدم وجود أي تسريب مسبق للمعلومات السرية الداخلية لأحد مقدمي العطاءات، وفي حال تم التخفيف من المواعيد النهائية المحددة، أو الحد الأدنى من شروط مقدم العطاء، خلال الإجراءات الاستثنائية الطارئة، في بداية الأزمة، إحرص على تحديد معايير واضحة، تتضمن تحديد الحد الزمني، للعودة إلى اتباع الإجراءات العادية.
- **طرق التقييم المشتركة، ومعايير الاختيار**  
ينبغي أن يقوم موظف آخر بالموافقة على اختيار مسؤول التوريدات بشأن معايير التأهل المسبق، وترجيح المعايير وطريقة التقييم، والتأكد من أن جميع ذلك نابع من الاحتياجات الفنية. إحرص على إشراك الطاقم غير المحلي، للحصول على وجهة نظر موضوعية وخارجية. أفصح عن المعايير بشكل مسبق، بحيث يتمكن أصحاب العطاءات من تقديم شكاواهم، في حال اعتقدوا أن تلك المعايير غير ملائمة.
- **التحقق من مقدمي العروض المحتملين بشكل دقيق**  
قم بتنفيذ تحريات دقيقة وشاملة حول خلفية مقدمي العطاءات: تاريخ الأداء، والملكية، والقدرات المالية، ومقرات الشركة ونزاهته، وتنفيذ الزيارات المكتبية، والتحقق من المراجع. قم بإقصاء الموردين الفاسدين من أية فرص مستقبلية للمشاركة في العطاءات. قم بإعداد عقود ما قبل الشراء مع الموردين الذين تم التحري عنهم والتحقق منهم.
- **إدراج شروط النزاهة ضمن مرحلة التأهل المسبق**  
كن واضحاً بأن السلوكيات الأخلاقية مطلوبة سواء خلال فترة استدراج العروض أو تنفيذ العقد. أحصل على تعهد خطي من الموردين بتجنب الفساد والإفصاح عن أية إدانات أو تحقيقات في الصفقات الفاسدة. إلجأ إلى استخدام أسلوب الحرمان أو الإجراءات القانونية لمعاقبة الموردين الفاسدين.

### سوف تحتاج إلى

- الوقت والموارد لتنفيذ عمليات التحقق والتحريات الدقيقة والشاملة عن الموردين.

### التحديات

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

### المراجع

- اقتباس الإغاثة. (٢٠٠٩). ربط المشتريين والموردين في مجتمع الإغاثة والتنمية. (www.reliefquote.com . ٢٠٠٩-١١-٣٠)
- البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعاً في الاحتيال والفساد في المشتريات. (siteresources.worldbank.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)
- برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). الموضوعات التكميلية. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والموارد لمشتريات لوازيم الصحة الإيجابية. ط ٢. (www.path.org . ٢٠٠٩-١٢-٢١)
- ( تحرير كينيث كوستيو). (٢٠٠٦). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)
- تشلتز، جيسيكيا؛ سوريدي، تاين. (٢٠٠٦). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. برغن: موزج مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد كريستيان ميكلسين. (www.uu.no . ٢٠٠٩-١١-٣٠)
- مكتب الأمم المتحدة لخدمة المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات. (www.unops.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# التلاعب في تقييم العطاءات، وفي منح العقود وتنفيذها

## أ. مكافحة 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 والتنوعية.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الرسوم التي يتلقاها الوسطاء للمساعدة في إعداد العطاءات أو التفاوض على العقود («دفعات تسيير الامور» محتملة)
- التأخير غير المبرر في عملية التوريد، والذي قد يدل على أنه يجري التفاوض على شروط فاسدة، أو حصر عملية استيفاء الطلب في الوقت المحدد 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 حديدها لعقود سابقة.
- 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

- تحديد المعايير، والإعلان عنها، منذ البداية
- إحرص على وجود انسجام بين معايير التقييم المحددة في وثائق العطاء، وتلك المستخدمة في عملية اختيار المورد. أعلن عن طريقة التقييم التي تقوم باتباعها، وعن المعايير الموضوعية، والنقاط المحددة مقابل كل منها. قبل أن تتم الدعوة إلى تقديم العطاءات، ولا تقم أبداً بتبديل المعايير دون وجود التبرير الواضح لذلك. إحرص على وضع تقدير مستقل لتكلفة العقد، للمساعدة من الكشف عن التواطؤ والمبالغة في التسعير. إحرص على إيصال نتائج عملية التقييم إلى جميع الأطراف.
- 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 في الفترة التي يتم النظر فيها بالعطاء. واعمل على وضع آلية لتلقي الشكاوى. ليتمكن أي شخص. يشعر بأن العملية تمت على نحو غير عادل. من تقديم شكواه. وقم بتوقيف عملية الاستدراج خلال فترة التحقيق في شكوى معينة.

• **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. (أشرك شخصاً يعمل في وحدة تابعة لوكالة مختلفة. ليتم ضمان «حيادية» عملية صنع القرار). إعمل على تدوير الموظفين لتجنب نشوء علاقات وثيقة مع الموردين. تأكد من أن الموظفين يدركون بأنهم سيواجهون العقوبات. في حال تورطهم في الصفقات الفاسدة. أو تلك التي تفتقر إلى الشفافية. حيث قد تشمل تلك العقوبات. الفصل عن العمل دون الحصول على المزايا. أو دون اتباع الإجراءات القانونية. تأكد من إشراك موظفي التوريد من يمتلكون الخبرة في زيادة القدرات لفريق الاستجابة الطارئة (ERT).

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

• **استخدام جهات رقابية مستقلة**  
قم بتضمين التوريد في عملية الرقابة والتقييم. وأشرك منظمات المجتمع المدني والمستفيدين باعتبارهم جهات رقابية مستقلة في جميع مراحل التوريد وعمليات تنفيذ التعاقد.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

- البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات الخطر الأكثر شيوعاً في الاحتيال والفساد في المشتريات. (siteresources.worldbank.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). اختيار الموردين. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والموارد لمشتريات لوزم الصحة الإيجابية. ط ٢. الفصل ٧. (www.path.org . ٢١-١٢-٢٠٠٩)
- بوابة الأعمال لمكافحة الفساد. (ب.ت). إحرص في المشتريات العامة. كونهاجن. (www.business-anti-corruption.com . ٢١-١٢-٢٠٠٩)
- (خبر كينيث كوستيو). (٢٠٠٦). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. (www.transparency.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- شوتز، جيسيكيا؛ سوريد، تاين. (٢٠٠٦). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ، بيرغن: موجز مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد كريستيان ميكيلسين. (no.www.uu . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- منظمة الرؤيا العالمية. (٢٠٠٦). بي و آر ٢٠٠٢: سياسات وإجراءات الحد الأدنى من المشتريات للمكاتب الوطنية ودليل مرجع المشتريات. وثيقة غير منشورة)
- منظمة الشفافية الدولية. (ب.ت). ميثاق النزاهة: أداة قوية لتقديم عطاءات واضحة. (www.transparency.org . ٢٣-١٢-٢٠٠٩)



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# التوريد الإضافي

## أ. مكافحة الفساد

قد يتم تشجيع الطلب للحصول على السلع أو الخدمات. حيث لا يتم تحقيق أية منفعة منها للأشخاص المتضررين من جراء الحالة الطارئة. 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 الإغاثية بكميات كبيرة في الأسواق المحلية
- أن تكون رزم الإغاثية المقترحة ذات أحجام أكبر من الحد الأدنى لمعايير (إسفير)
- وجود مطالبات بإجراء عمليات شراء «عاجلة» في نهاية السنة المالية. حيث يكون هناك ضغط على صرف الميزانيات.

## ج. التدابير الوقائية

- **التحقق مجدداً من وجود حاجة حقيقية للسلع والخدمات**  
لا بد لشخص آخر. غير مقدم طلب الشراء. من التحقق دائماً من الحاجة الحقيقية لشراء السلع أو الخدمات. التي تم حديدها من خلال عملية تقييم الاحتياجات وهل لا زالت الحاجة قائمة. هل سيكون من الممكن الاستجابة للاحتياجات من خلال عمليات الإصلاح. أو بالاستخدام الأفضل للأصول الموجودة أو من خلال تقليل الخسائر؟
- **تأسيس أنظمة لإدارة شاملة لسلسلة لامدادات**  
احتفظ بسجل حول تتبع ورصد كميات السلع. وحالتها وموقعها. في جميع المراحل. تحقق من عمليات الفحص المادي والبصري. مقابل ما هو وارد في الوثائق. أطلب من العاملين على نقل البضائع تقديم التعويضات عن أية خسائر تحصل دون وجود ما يبررها. استخدم مستودعاً موثقاً. واعمل على تدريب الموظفين على إجراءات الاستلام والإرسال. واحرص على ان الموظفين يعرفون بانهم سيواجهون **إجراءات تأديبية** في حال تورطوا في صفقات فاسدة.
- **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 حديدها سلفاً.
- **التأكد من عدم بيع فائض السلع للحساب الخاص**  
إعمل على تحديد إمدادات الإغاثية. 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 الرقابة والتقييم  
إحرص على تغطية إجراءات التوريد ونتائجها في عملية الرقابة والتقييم. ولا بد لفرق التقييم من أن تتضمن وجود اختصاصيين في مجال التوريد. من يمتلكون الخبرة في هذا المجال. إعمل على توقيع اتفاقيات مع الشركاء تشترط منع عمليات تبادل البضائع. وفر المعلومات التي تتسم بالشفافية. ليتم تنفيذ عملية الرصد من قبل وسائل الإعلام. ومنظمات المجتمع المدني والمستفيدين.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٤). دليل المشتريات أي بي: للشركاء المنفذين للمفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للبرامج الممولة. جنيف. [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org). ١٨-١٢-٢٠٠٩

معهد فريتز. (ب.ت). نظرة عامة على برامج هيلبوس. [www.fritzinstitute.org](http://www.fritzinstitute.org). ٣٠-١١-٢٠٠٩

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع. (٢٠٠٧). دليل المشتريات. [www.unops.org](http://www.unops.org). ٣٠-١١-٢٠٠٩

هارفي. باول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ؛ لندن: بيان موجز مجموعة السياسة الإنسانية ٢٥. معهد التنمية لما وراء البحار. [www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk). ٣٠-١١-٢٠٠٩



إدارة سلسلة الامدادات / المشتريات

# توريد سلع أو خدمات دون المعايير المطلوبة

## أ. مكافحة الفساد

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

## 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 لضمان تسليم البضائع والخدمات بالجودة والكمية والوقت المتفق عليه. يجب الاحتفاظ بالعينات المرفقة مع وثائق العطاء للتحقق من جودة المواد التي يتم تقديمها.
- حدود أوامر التغيير المحددة مسبقاً
- بمجرد أن تصل القيمة التراكمية لأوامر التغيير سعراً معيناً، حيث تتجاوز قيمة المبلغ الابتدائي قيمة العقد (أو تكون القيمة الابتدائية للنوعية أقل من قيمة العقد)، فلا بد لك من التأكد من أنه تم الحصول على موافقة الإدارة العليا على جميع أوامر التغيير الأخرى، بصرف النظر عن صغر قيمتها.
- الموافقة على فرض العقوبات على الموردين
- إحرص على أن تشمل جميع العقود شرطاً متعلقاً بالنزاهة والعقوبات، في حال عدم الالتزام بالمواصفات. أما بالنسبة للتوريدات بكميات كبيرة أو تلك التي تكون ضرورية في بعض المشاريع، فلا بد أن تطلب تقديم سندات الأداء، التي تضمن التسليم في الوقت المناسب، وبجودة عالية. استخدم عقوبة الحرمان أو الإجراءات القانونية لعاقبة الموردين الفاسدين و تأكد من أن الموظفين على دراية بالإجراءات التأديبية إذا ما تم تورطهم بصفقات فاسدة بما في ذلك إنهاء خدماتهم دون حصولهم على المتسحقات أو اتخاذ إجراءات قانونية.
- إعداد نظام مراقبة مستقل
- إحرص على تنفيذ عمليات تفتيش متكررة، ومفاجئة (بما فيها زيارات ميدانية)، لمراقبة تنفيذ العقد. قم باستشارة متلقي المعونات بشأن بلورة معايير الجودة، والعمل على التحقق من استيفائها والالتزام بها. إحرص على تنفيذ عمليات تدقيق داخلي مستقلة، عن طريق مقارنة التكاليف والنتائج مع التقديرات والتوقعات. قم بالتحقيق في أية تناقضات ومسألة المسؤول عن ذلك، و أيضاً أعلم المستفيدين بمعايير الجودة لكي يتمكنوا من إخبارك إذا ما تم الالتزام بها.



- وضع معايير موحدة للسلع والخدمات الرئيسية حسب القطاع  
قم بالتنسيق مع الوكالات الأخرى للتقليل من عمليات الشراء واستخدم قنوات الشراء أو أدلة الشراء الموجودة، أو نفذ عمليات توريد مشتركة. من خلال منظومة المجموعة القطاعية للأمم المتحدة، أو من خلال التنسيق على المستوى القطري بين الوكالات المختلفة. نفذ عمليات الشراء وفقاً لمعايير الصناعة الواسعة، مثل المجال.  
إحرص على التنسيق مع الوكالات الأخرى. للحد من عدد عمليات الشراء. استخدم أدلة أو قنوات الشراء القائمة (علي سبيل المثال. صندوق الأمم المتحدة للطفولة، واليونيسيف)، وقم بإجراء عمليات الشراء وفقاً لمعايير الصناعة واسعة النطاق، مثل معايير المجال (Sphere). إعمل على عمليات التوريد المشتركة من خلال منظومة الأمم المتحدة للمجموعات القطاعية. أو من خلال التنسيق ما بين الوكالات، على الصعيد القطري، بما يشمل عقود ما قبل التوريد. للسلع والخدمات التي تكون الحاجة إليها متكررة، وذلك كجزء من تأهيك وجاهزيتك لمواجهة الحالة الطارئة.
- 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 نحتاج إلى

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

### التحديات

- سوء تحديد المواصفات الفنية، مما يجعل من الصعوبة بمكان تنفيذ عملية الرقابة والتقييم المتعلقة بمعايير الجودة.

### المراجع

- البنك الدولي. (ب.ت). مؤشرات اخطر الأكثر شيوعاً في الاحتيال والفساد في المشتريات. [www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org) . ٣٠-١١-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- المشروع العالمي. (٢٠٠٤). معايير الحد الأدنى في الملجئ والتسوية و السلع غير الغذائية. في « الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في الاستجابة للكوارث. [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org) . ٢٥-١١-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). أداء العقد والمراقبة. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإيجابية». ط ٢. الفصل ٩. [www.path.org](http://www.path.org) . ٢١-١٢-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٣). تسليم البضائع. في « دليل إرشادات القدرة الشرائية: الأدوات والمصادر لمشتريات لوازم الصحة الإيجابية». ط ٢. الفصل ١٠. [www.path.org](http://www.path.org) . ٢١-١٢-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- (خبر كينيث كوستيو). (٢٠٠٦). الحد من الفساد في المشتريات العامة. برلين: منظمة الشفافية الدولية. [www.transparency.org](http://www.transparency.org) . ٣٠-١١-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- شلتز جيسكا: سوريد. تاين. (٢٠٠٦). الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ. برغن: موجز مركز أوتستين لموارد مكافحة الفساد. العدد ٥. معهد مريستيان ميكيلسين. [no.www.u4](http://no.www.u4) . ٣٠-١١-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)
- هيس، روزلين جي. وآخرون. (٢٠٠٧). منع الفساد في المشتريات في حالات الطوارئ: ضرورة حتمية بالنسبة لجمعيات المساعدات الإنسانية. برلين: منظمة الشفافية الدولية. نشر في «مجلة التجارة» (٢٠٠٧). [www.transparency.org](http://www.transparency.org) . ٣٠-١١-٢٠٠٩ (٢٠٠٩)



إدارة سلسلة الامدادات / النقل

# الدفعة للحصول على موارد المعونة، أو الوصول إلى المستفيدين

## أ. مكافحة 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 (مثال: البضائع في مستودع الجمارك). وقد تأتي المطالبة بالدفعة على المستوى الاستراتيجي (للوصول إلى منطقة ما، أو منح تأشيرات الدخول للموظفين). أو على المستوى الإجرائي (على طول سلسلة الامدادات. مثل الجمارك). أو عند نقطة تسليم المساعدات (مثل. حواجز الطرق).

## ب. إنته إلى كل ما 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. أي الحد الأعلى أو الأدنى الذي يتوافق مع موقفك والاهتمامات (لم قبلت بهذا المنصب).

## • تحديد النظير المناسب

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

## • تحديد فريق يمتلك المقدرة على إجراء المفاوضات الرسمية

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

## • إدارة الفروقات الثقافية

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

- الموافقة المسبقة على الجمارك وإجراءات استصدار تأشيرات الدخول في إطار الاستعداد والتأهب لحالات الطوارئ، إعمل على وضع خطط مسبقة للترتيبات اللوجستية، لمنع الرشوة الانتهازية. إحرص على التنسيق مع وكالات أخرى لإيداع الجمارك، واستكمال العمل المكتبي، اللازم لاستصدار تأشيرة الدخول بوقت مسبق، وقم بالتفاوض بشكل مسبق حول إجراءات التخليص خارج أوقات العمل، أو المواقف المحددة لذلك، وحول التنازل عن الواجب وإجراءات النقل.
- (إذا كان ذلك ممكناً، أحصل على التسجيل ككيان معفى من الرسوم الجمركية). نسق مع الوكالات الأخرى في المفاوضات من أجل التنازل، والتعقب السريع، والتخليص قبل الوصول. إسعى إلى تنفيذ أية اتفاقات إقليمية قائمة، أو أية امتيازات قطاعية.
- الإبلاغ عن 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 نحتاج إلى

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

### التحديات

- التنازلات التي تنطوي على ثاني أفضل الحلول.

### المراجع

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). ملاحظة توجيهية ٢: وصول ووجود المساعدات الإنسانية. في « دليل حماية المشردين داخليا. الجزء الرابع. جنيف. (www.unhcr.org . ٢٠٠٩-١٢-٩)

بيلاجر، جولي؛ هورسي، ريتشارد. (٢٠٠٨). التفاوض على وصول المساعدات الإنسانية إلى المناطق المتضررة من الإعصار في ميانمار: مراجعة. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٤١، شبكة الممارسات الإنسانية. (www.odihpn.org . ٢٠٠٩-١٢-١٤)

بوهان، إنا؛ منتر، جراهام. (ب.ت). المبادرات الدولية لتعزيز أخلاقيات العمل: دليل التنقل لرجال الأعمال. لندن: المنتدى الدولي لقادة الأعمال. (www.iblf.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

ري تنتو وريو تنتو ليميتد. (٢٠٠٤). دليل النزاهة في الأعمال. لندن، ملبورن. (www.riotinto.com . ٢٠٠٩-١١-٣٠)

ميكيني-جريفولي، ديورا؛ بيكوت، أندريه. (٢٠٠٤). مفاوضات المساعدات الإنسانية. دليل لتأمين الوصول والمساعدة والحماية للمواطنين في الصراعات المسلحة. جنيف: مؤسسة الحوار الإنساني. (www.hdcentre.org . ٢٠٠٩-١١-٣٠)



إدارة سلسلة الامدادات / النقل

# التبديل أثناء النقل

## أ. مكافحة الفساد

يمكن ان يكون تحويل مسار نقل الإمدادات خلال عملية النقل أمراً عفوياً أو مخطط له إذ قد يدّعي عمال النقل الفاسدين، وربما بالتواطؤ مع الموظفين، أنهم اضطروا إلى دفع نسبة من الإمدادات، على سبيل الرشوة (الدفع من أجل الوصول)، أو أن البضائع التي تم 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 خلال الابتزاز أو التخويف، 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 دون توفر أي تفسير
- ورود تقارير كثيرة حول الإمدادات التالفة وغير القابلة للإصلاح
- ظهور علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بالبرزم
- أن تكون وثائق الشحن مفقودة، أو غير مكتملة أو أن يتم تصحيحها يدوياً
- استغراق وقت أطول من المعتاد لوصول الإرساليات
- أن يشير عداد الكيلومترات في شاحنات النقل إلى قطع مسافات طويلة وعلى نحو غير اعتيادي
- أن تكون السلع الإغائية 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 حمولتها الحد المسموح أبداً. تأكد من أنه يجري حجب البضائع عن النظر و أن يتم تغطيتها واستخدام باب يغلق بإحكام ولا يتم فتحه إلا من قبل مستلم البضائع. توصل إلى اتفاق مع السائقين حول التدابير الأمنية، ولا سيما فيما يتعلق بتأمين موقف المركبات خلال الليل. ولا تعتمد إلى إظهار شعار مؤسستك، إلا في حال كنت واثقاً من أن ذلك لن يجذب الأنظار غير المرغوبة.

### • تخطيط مسارك بحذر وبشكل مسبق

إختر الطريق الأسلم، حتى لو لم يكن الأسرع. وأعلم جميع المسؤولين عن الشحنة، إعمل على خديد الخدمات الرئيسية والمقاطع غير الآمنة المحتملة. أبلغ عن أي تحويل في المسار على الفور لأقرب قاعدة وكن واضحاً بشأن المسؤول عن الشحنة في كل مرحلة. 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

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

- **إيكال المسؤولية إلى العاملين على النقل**  
لا بد أن تتضمن العقود ما يحدد أنه لا بد للعاملين على النقل تعويض أية خسائر غير مبررة. مع توثيق الخسائر خطياً. أكد على أنك تقوم باستخدام أنظمة للتعقب.
- **عقد الشراكة مع شركات الشحن ذات الخبرة**  
أنظر في عقد الشراكة مع الشركات الخاصة (على سبيل المثال. خدمات التوصيل) التي تمتلك الخبرة في مجال شحن السلع إلى المناطق النائية. أو تلك التي يصعب الوصول إليها. وتأكد من **التنسيق مع الوكالات الأخرى**. من أجل مشاركة ترتيبات النقل.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

برايس ووتر هاوس كوبرز. (٢٠٠٦). توقع الغير متوقع: حماية شركات النقل والخدمات اللوجستية من مخاطر الاحتيال وسوء التصرف. (www.pwc.com , ٢٠٠٩-١٢-٩)

برايس ووتر هاوس كوبرز. حماية الشحن الخاص بك: دعم شركات النقل والخدمات اللوجستية في إدارة مخاطر الاحتيال. (www.pwc.com , ٢٠٠٩-١٢-١)

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

معهد فريتز. (ب.ت). نظرة عامة على برنامج هيلبوس. (www.fritzinstitute.org , ٢٠٠٩-١١-٣٠)

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



إدارة سلسلة الامدادات / النقل

# تزوير وثائق المخزون

## أ. مكافحة 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 مسحها، والمكتوبة من قبل نفس الشخص (تحلل محل السجلات الأصلية)
- الوثائق المفقودة أو الناقصة

## ج. التدابير الوقائية

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لأغراض التتبع والشفافية  
يمكن أن تتطابق رزم **تكنولوجيا المعلومات** المتخصصة مع ملصقات التحديد للمخزون وقوائم التعبئة والتغليف، مما يقود إلى الدقة، والشفافية والتحكم في الوقت الحقيقي.  
استخدم الباركود، والشريط المغناطيسي، وبطاقة الليزر، أو التحديد من خلال تردد الراديو (RFID)، في عملية الوسم، بحيث تتمكن من تحديد مخزونك، بدقة، أثناء التخزين، والنقل والتوزيع. كما يمكن استخدام الطابعات اللاسلكية في طباعة الملصقات، في مناطق الاستلام أو التجهيز (بدءاً من الأرقام التسلسلية البسيطة، إلى بيانات التعقب المتقدمة).
- تدريب الطاقم على الجرد ومراقبة المخزون  
تأكد من قيام الموظفين بالاحتفاظ بسجلات دقيقة حول حركة البضائع من المستودعات. إحرص على تنفيذ جولات تفتيشية للمستودعات، واحرص على إجراء مقارنة بين مقارنة المواقع ومعدلات تبديل المخزون، قم بتطبيق تدابير الصحة والسلامة، واحتفظ بالسجلات المركزية المتعلقة بتاريخ 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.
- الحد 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.
- استخدام كاميرات المراقبة كإجراء احترازي  
تأكد من إحكام تأمين السلع القيّمة، وأنظر على أشربة كاميرات المراقبة وسجّل حالات الدخول إلى المنطقة المحكّمة.
- الفصل بين المهام الرئيسية  
أوكل مسؤولية طلب البضائع، واستلامها، وإرسالها، ومراقبتها وتسجيلها إلى عدد مختلف من الموظفين وذلك لزيادة الحرص والمراقبة. أطلب الحصول على إذن مستقل للتخلص من المخزون وقم بعمل زيارات ميدانية مفاجئة وعشوائية.

- تغطية إجراءات الجرد في عملية الرقابة والتقييم
- تأكد من كون جميع المعلومات المتعلقة بالتوريد والتسليم متاحة للمراقبين ومدققي الحسابات.
- ومن كون أساليب الجرد وجدوله الزمنية مشمولة ضمن عمليات تقييم سلسلة الامدادات.

### سوف تحتاج إلى

- شبكة آمنة لتكنولوجيا المعلومات، أو خزانة ملفات مع قفل، للحيلولة دون تعرض السجلات للعبث بها.
- النماذج البسيطة، والتي تحمل ترقيماً تسلسلياً، والتي يسهل ملؤها، وإدخالها إلى قاعدة البيانات الحوسبية.

### التحديات

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

### المراجع

مركز الأمم المتحدة المشترك للوجستيات. (٢٠٠٩). تتبع التموين المشترك. [www.unjlc.org/supply\\_chain](http://www.unjlc.org/supply_chain). ٣٠-١١-٢٠٠٩

معهد فرتز. (ب.ت). نظرة عامة على برنامج هيليوس. [www.fritzinstitute.org](http://www.fritzinstitute.org). ٣٠-١١-٢٠٠٩

نظام إدارة المساعدات الإنسانية. (ب.ت). نظام إدارة المساعدات الإنسانية. [www.disaster-info.net](http://www.disaster-info.net). ٣٠-١١-٢٠٠٩



إدارة سلسلة الامدادات / النقل

# التبديل أثناء التخزين

## أ. مكافحة 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 الجرد**. أو قد يتم تهريب البضائع وإخفاء الأثار. كما يمكن أن يتم نهب السلع أيضاً 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 المخوف»: دعامة من البضائع مع جوف 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 قيامك بتقييم مرافق التخزين. من حيث الحجم. والموقع. وإمكانية الوصول إليها. تأكد من كون المستودعات متينة. ومن عدم وجود أية شقوق أو ثقوب في جدرانها. أو أرضيتها أو سطحها. ومن كونها مؤمنة ضد الاقتحام (على سبيل المثال. من خلال استخدام الأقفال. والأسوار. أو الإضاءة المحيطة). وإذا كان ذلك ممكناً. تحقق من التقارير السابقة التي ترد من المستودع عن حدوث أية مشاكل أو حوادث. إحرص على توظيف الحراس الموثوقين. لحراسة الإمدادات. ومراقبة الدخول غير المصرح. نفذ عمليات تحقق من النظافة والصحة (بحيث لا يكون من الممكن الإدعاء بأن السلع التي تحوّلها على نحو فاسد قد تعرضت للتلف أو التدمير). تفقد مرافق التخزين أسبوعياً. على الأقل. و تحقق من تدفق البضائع من المستودع مقابل أنشطة البرنامج المقررة. أنظر في استخدام كاميرات المراقبة كإجراء وقائي وراعى.

## د. الفصل الواضح بين واجبات الطاقم

- إنصح 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. راقب المتطوعين المحليين بعناية. والذين يتم الاستعانة لهم للتعامل مع الإمدادات: درهمهم على الإجراءات المتعلقة بعدم التسامح مع الفساد.
- قم بتدوير الطاقم ما بين المواقع وأشرك موظفين من موقع آخر. زود جميع الطاقم بالأوصاف الوظيفية واجعلهم يوقعون على **مدونة قواعد السلوك**.

## هـ. استخدام الأنظمة الرسمية لتتبع ورصد البضائع المخزنة

- إحرص على تنفيذ عمليات جرد وتفتيش منتظمة للبضائع. احتفظ بالسجلات المفصلة. والمحوسبة في المستودع. استخدم الإجراءات الرسمية المتبعة عند وصول البضائع وإرسالها (الفحص المادي والبصري من خلال الوزن والكمية والعدد. ومقارنة ذلك مع الوثائق). وفي حال تمت عملية إعادة التعبئة والتغليف. إحرص على تسجيل الوزن الكلي للبضائع قبل إتمام هذه العملية وبعدها. قدّم مصادقة رسمية على البضائع المفقودة أو التالفة. قم بتنفيذ عمليات تدقيق وتقييم منتظمة لمستودعك ولنظم سلسلة الامدادات.
- في الحالات التي يتم فيها التعامل مع كميات كبيرة من البضائع. على سبيل المثال. المعونات الغذائية. ولا يكون من الممكن قياس وزن كل رزمة أو كيس. فلا بد لك من القيام بقياس وزن عينة عشوائية وشاملة.



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

### سوف تحتاج إلى

- سجل مركزي للتواقيع المأذونة المتعلقة بإرسال البضائع واستلامها، مما يمكن الموظفين من التحقق  
من مدى شرعية الوثائق.
- نظام رقابة وتقييم شامل يوائم ما بين المعلومات ونشاطات البرنامج

### التحديات

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

### المراجع

مركز الأمم المتحدة المشترك للوجستيات، (٢٠٠٩). تتبع التموين المشترك. [www.unjlc.org/supply\\_chain](http://www.unjlc.org/supply_chain) . ٣٠-١١-٢٠٠٩

معهد فريتز، (ب.ت). نظرة عامة على برنامج هيلبوس. [www.fritzinstitute.org](http://www.fritzinstitute.org) . ٣٠-١١-٢٠٠٩

نظام إدارة المساعدات الإنسانية، (ب.ت). نظام إدارة المساعدات الإنسانية. [www.disaster-info.net](http://www.disaster-info.net) . ٣٠-١١-٢٠٠٩



# الاستخدام الشخصي غير المرخص للمركبات

## أ. مكافحة الفساد

قد يقوم الموظفون باستخدام مركبات المؤسسة (سواء المؤجرة أو المملوكة) 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.

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

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

## • الاحتفاظ بسجلات دقيقة لكل مركبة

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

## • تعيين مدير 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 والتي تضمن أيضاً تقارير الصيانة واستهلاك الوقود وما إلى ذلك.

## • استخدام تكنولوجيا التتبع إن أمكن

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

- ضمان كون المكتب الرئيسي يراقب البيانات المتعلقة بالمركبات  
إحرص على إرسال البيانات، بشكل منتظم، إلى المكتب الرئيسي القطري. لمقارنتها مع تلك الواردة من المكاتب الأخرى. وذلك بهدف ضمان كون استخدام المركبات لا يحيد عن التوقعات، دون وجود سبب وجيه لذلك. استخدم الأنظمة الموحدة في جميع البيانات وتحليلها. في منظمتك ككل، من أجل تسهيل عملية المقارنة المجدية.
- التعريف بوظيفة إدارة أسطول المركبات باعتبارها مهارة فنية  
لا بد أن يشعر السائقون والمسؤولون عن الأمور اللوجيستية، بأنهم جزءاً من الفريق المهني للوكالة. كما لا بد من الاعتراف علناً بأدائهم الجيد. باعتباره يساهم في كفاءة الوكالة. وفعاليتها. وتوفير التكاليف. قدم التدريب المتخصص والمستمر للسائقين والمسؤولين عن الشؤون اللوجيستية.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

مجموعة كجاير. (٢٠٠٩). القرنفل. العدد ٣. ونظام إدارة الأسطول العالمي. سفينبورغ. (www.kjaergroup.com, ٢٣-١٢-٢٠٠٩)

ملتقى الأسطول. (٢٠٠٨). الإرشادات: جريدة ملتقى الأسطول الرسمية لمجتمع الإغاثة والتنمية. ط ٢. (www.fleetforum.org, ٢١-١٢-٢٠٠٩)



إدارة الأصول

# الفساد في أعمال إصلاح المركبات وصيانتها

## أ. مكافحة 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 الخزون، والإدعاء بأنها كانت مستخدمة. وقد يظهر التواطؤ بين المؤسسة وموظفي شركة التأمين لإعداد مطالبات كاذبة عن أعمال الإصلاح، والاحتفاظ بمبلغ التعويض لأنفسهم.

## ب. إنتبه إلى كل 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
- تكرر مطالبات التأمين للمركبة
- تخلص غير ضروري من المركبة:
- احتمالية قيام الطاقم بالإعلان عن عدم صلاحية المركبة لاستخدامها من قبل الوكالة، بحيث يتمكنون هم، أو أصدقائهم، من شرائها بتكلفة رمزية، أو مجرد مصادرتها.

## ج. التدابير الوقائية

- التخطيط لأعمال الصيانة بعناية
- احتفظ ببرنامج مكتوب للخدمات - بإحصاء عدد معين من الكيلومترات أو بعد مرور فترة زمنية محددة، خطط مسبقاً بحيث يكون من الممكن حجز الخدمات في ورشة عمل موثوقة، قم بمراقبة الكيلومترات للتعليق بموعد الخدمات.
- اختيار الورش من خلال عملية توريد سليمة
- حيثما كان ذلك ممكناً، استخدم عمال الميكانيكا المحليين (إن وجود الميكانيكيين وقطع الغيار الخاصة بك، لا يتعتبر مجدياً من حيث الكلفة، ويمكن أن يخضع للتزوير والاحتيال). إحرص على اتباع عملية التوريد المناسبة لاختيار ورش العمل، أو لتجميع قائمة ما قبل التوريد.
- خقق 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. إحظر السلوك الفاسد، وتأكد من قيام الورش الفنية بالإبلاغ عن محاولات التواطؤ من جانب الموظفين.
- وضع مجموعة من الإجراءات لصيانة المركبات
- استخدم التقارير الرسمية للإبلاغ عن الأعطال، وكذلك النماذج الرسمية والمكتوبة لأوامر الإصلاح، ولا بد للسائقين من التحقق من أن العمل المنجز يتوافق مع أمر التصليح، وأنه لم يتم إزالة قطع أخرى، أو استبدالها، وأنه قد تم فعلاً استخدام قطع الغيار الجديدة، كما لا بد لهم من العمل على جمع القطع التي تم استبدالها، ليتم التحقق منها من قبل المدير المسؤول عن الأمور اللوجستية، لا بد أن يتحقق السائقون من كون العمل المنجز يتوافق مع أمر التصليح الخاص بك، وجمع القطع المستخدمة ليتم التحقق منها من قبل المدير، تأكد من قيام المدراء بالتحقق من الضرر الذي أصاب المركبة قبل تقديم مطالبات التأمين.

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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

- توافر معقد، مخفي على نحو جيد، وينطوي على اشتراك عدد من الأشخاص.
- توخي اليقظة المستمرة فيما يتعلق قطع الغيار المقلدة أو ذات النوعية الأدنى.

### المراجع

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

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

مارتينز بيدرازا، الفونسو؛ ستابليتون، أورلا. (٢٠٠٨). سياسات تبديل المركبات في قطاع الخدمة الإنسانية. سفينبورغ: المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال، في «القرنفل»، العدد ٤. (www.kjaergroup.com، ٣٠-١١-٢٠٠٩)

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



# تبديل الوقود

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إنتهه إلى كل ما يلي

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

## التدابير الوقائية

- جعل السائقين مسؤولين عن استهلاك الوقود
  - درب السائقين على مسؤوليتهم عن استهلاك الوقود في المركبة. 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. تأكد من أن جميع السائقين يفهمون السبب وراء أهمية مراقبة الوقود، وقدم الحوافز الجيدة، مع توفير النظم الجيدة للحوافز والمكافآت، على سبيل المثال، التدريب المنتظم؛ والإعتراف العلني بأفضل سائق.
- قياس ومقارنة استخدام الوقود على مر الوقت، ومقارنته بين المركبات
  - قم بمقارنة استهلاك الوقود بين المركبات بمرور الوقت، وأوكل مهمة المراقبة إلى شخص واحد. يتم الإشراف عليه من قبل المدير، باستخدام نظام محوسب يمكنك من الحصول على المعلومات والتقارير. تجنب استخدام أوراق (إكسل) المصممة ذاتياً، والتي تتطلب إدماج البيانات ما بين الأوراق، يدوياً. (تستغرق وقتاً أطول، وتكون عرضة للخطأ).
  - إعمل على تقييم أداء كل مركبة من المركبات بشكل شهري. في حال وجود تجاوزات، قم بفحص المركبة، واستخدم سائناً آخر لرصد استهلاك الوقود المقارن.
- تطبيق الضوابط العملية والتكنولوجية
  - إحرص دائماً على ملء خزانات الوقود بأكملها. ضع الأغشية القابلة للقفل، والأختام، والمحولات المضادة للشفط. استخدم برنامج إدارة أسطول المركبات، الذي يمكنك من الكشف عن التجاوزات بما لا يتوافق مع المعايير المحددة. إحرص على وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والتباينات الموحدة، (على سبيل المثال، ١٠ بالمئة)، بحيث يتمكن النظام، بشكل تلقائي، من الإشارة إلى أي من المركبات التي تتجاوز المؤشرات.
- التعاقد مع الموردين على نحو حذر
  - قم باختيار موردي الوقود من خلال اتباع عملية توريد سليمة، أو 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، ونفذ عملية أسبوعية من الموازنة ما بين إجمالي كمية الوقود  
الستخدمة للمركبات. وحجم الاقتطاعات من مخزونك، أو بين كمية الوقود التي تم تزويدها والمبلغ  
الوارد في الفواتير. احتفظ بقاعدة بيانات مركزية حول الوقود، بحيث لا يمكن للسائقين طلب  
الحصول على القسائم من عدة مكاتب فرعية.
- تنفيذ عمليات التفتيش في الموقع، وعمليات التدقيق المستقلة  
نفذ عمليات التحقق في الموقع، من أجل التحقق من استخدام الوقود، ومن التسليم. احتفظ  
بسجلات مفصلة حول تكاليف الوقود، بحيث يكون بإمكان المدراء والمدققين مراقبة كلفة كل  
مركبة للكيلومتر الواحد (تكاليف الوقود، يضاف إليها تكاليف قطع الغيار، ويتم تقسيم الناتج  
على عدد الكيلومترات) إن وجود تفاوت كبير ما بين المركبات المتشابهة، أو في المركبة الواحدة، على  
مر الوقت، قد يشير إلى وجود الفساد. كما أنه لا يجب أن تكون عمليات التدقيق مقتصرة على  
التحقق من الوثائق، إنما يجب أن تشمل التحقق من المخزونات الفعلية للوقود، إحرص على تقديم  
سجلات الوقود إلى المقر القطري، لمقارنتها مع المكاتب الفرعية الأخرى، وللتحقق منها.

### سوف نحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

بلتر، مارك. (٢٠٠٤). تتبع استهلاك الوقود. شبكة العاملين في مجال المساعدات الإنسانية. (www.aidworkers.net، ٣٠-١١-٢٠٠٩)

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

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

مجموعة كجيار. (ب.ت). نظام إدارة الأسطول. سفينبورغ. (www.kjaergroup.com/services/fms، ٣٠-١١-٢٠٠٩)



الموارد البشرية

# التحيز في التوظيف أو النقل أو الأشراف أو الترقية

## أ. مكافحة الفساد

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

من جهة أخرى فإن محاباة الأقارب والمحسوبية السياسية هي الأنواع الأكثر انتشاراً من التحيز الوظيفي حيث تشكل ركناً أساسياً من البنية الاجتماعية في العديد من المجتمعات وقد تكون ذات آثار إيجابية في حال كان وجود الثقة المتبادلة بين أفراد الفريق أو الطاقم أمراً أساسياً حيث ينق الأشخاص عادة بأفراد عائلاتهم وأصدقائهم بشكل أكبر. ولكن في الكثير من الأحيان تؤدي هذه الممارسات لتعيين موظفين غير مؤهلين أو ترقيتهم وتهدد أداء المؤسسة. كما يمكن أن يؤدي الفساد الوظيفي في الكثير من الأحيان إلى تهميش فئة معينة بسبب العرق أو الديانة أو غير ذلك.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

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

## ج. التدابير الوقائية

- تطوير سياسات موارد بشرية عادلة وشفافة
- وضع تعليمات كتابية بخصوص التوظيف والتقييم والتدريب والترقية والمكافئات والتسلسل الوظيفي يحول دون التمييز والتحيز في اعطاء الفرص داخل المؤسسة. كما تقوم هذه التعليمات بتوفير الارشادات لفريق الموارد البشرية والمدراء وتعرف الموظفين باستحقاقهم ضمن منظومة عمل عادلة. ينصح بمراجعة وتحديث سياسات الموارد البشرية واجراءاتها بشكل دوري وتعيين أشخاص مرجعين لإعطاء الموظفين المواد الارشادية.
- وضع سياسية صارمة ضد محاباة الاقارب
- يمكن السيطرة على المحسوبية عن طريق تطبيق معايير موضوعية صارمة عند التعيين وبوضع سياسة خاصة **بتضارب المصالح** وتحديد درجة القرابة التي من شأنها أن تمنع توظيف أحد الأشخاص في المؤسسة وفي حال تم تجاوز هذه التعليمات يجب تبرير هذا الاستثناء وتوثيقه. من جهة أخرى ينصح بالاستعانة بمستشار موارد بشرية خارجي لتصفية المرشحين والقيام بإجراء المقابلات الأولية.



- **تدريب الطاقم على طرق التوظيف**  
تعيين أشخاص مؤهلين فقط للقيام بعملية التوظيف وتدريبهم على الإجراءات والمهارات الناعمة اللازمة للقيام بعملهم مثل كيفية حيد الاختلافات الثقافية وتجاوز تحيزهم الشخصي. كما يجب أن يحرص المدراء والمسؤولين على إشراك أكثر من شخص في كافة مراحل عملية اختيار الموظفين وبأن هذه العملية تتم بناء على معايير ومؤهلات محددة ولا تعتمد على الأهواء الشخصية. إضافة إلى أهمية استخدام نظام تقييم معياري لتجنب التقييم الغير موضوعي للمرشحين ولحفظ سجلات كتابية تبين أسباب رفض أو تعيين أحد المرشحين يتم توقيعهما من قبل لجنة التوظيف. من جهة أخرى يجب تدريب الموظفين الآخرين خارج قسم الموارد البشرية (مثل المدراء) على أساسيات الموارد البشرية وعلى كيفية إجراء عملية **توريد** جيدة ومتى يجب الاستعانة بمستشارين خارجيين.
- **التأكد من مراجعة بيانات المرشحين بشكل دقيق**  
مراجعة بيانات المرشحين والتحقق من خلفياتهم وسيرتهم الوظيفية بما في ذلك التأكد من الثغرات والمؤهلات والوظائف السابقة وإن كان أحد أفراد عائلتهم الممتدة أو اصداقائهم أو شركائهم يعمل لدى المؤسسة واستخدام نظام مراجعة ثلاثي للتأكد من المعلومات من المصادر المختلفة. في حال تم تعيين الموظفين في **ظروف طارئة** تأكد من مراجعة البيانات بعد عملية التوظيف وقم بوضع نقاط تفتيش للموارد البشرية (مثل: من يتلقى مرتبات من الشركة).
- **تطبيق نظام متابعة أداء منهجي**  
وضع معايير محددة لتقييم الأداء بصورة موضوعية واستفتاء الموظفين والمدراء على حد سواء عند إجراء التقييم لأحد زملائهم والتأكد من أن تقرير الأداء النهائي موقع من المدير المسؤول عن الشخص الذي يقوم بعملية تقييم الأداء وبأن عملية تحديد سلم الرواتب والحوافز تتم من خلال شخصين على الأقل عن طريق مقارنة مستويات الأداء وبأنها تعرض فيما بعد على الإدارة العامة لاعتمادها. من جانب آخر يجب السماح للموظفين بالاعتراض على نتيجة تقييم أدائهم في حال اعتقدوا انها غير عادلة .
- **التأكد من تساوي فرص الخضوع لتدريب والتطور المهني**  
توفير فرص متكافئة للجميع من حيث التدريب والإشراف والنقل المؤقت والتنقلات الداخلية ووضع معايير معينة للترقية وتشجيع الموظفين على التنافس للحصول على ترقية بناء على مؤهلاتهم. والتأكد من أن عملية التسلسل الإداري عادلة وشفافة لا تتم بناء على الأهواء الشخصية بل تقوم بدعم الأشخاص المميزين والمؤهلين.

## سوف تحتاج إلى

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

## التحديات

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

## المراجع

- اللجنة المستقلة لمكافحة الفساد. (٢٠٠٢). التوظيف والاختيار: البحث عن أفضل مسار للعمل. www.icac.nsw.gov.au . ٣٠-١١-٢٠٠٩
- كينج. ان. (٢٠٠٧). دليل السياسات: المبادئ التوجيهية لمرجع التوظيف للقطاع. منظمة الناس في مجال المساعدات. (www.peopleinaid.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- ماكسويل-سكوت لوسي: دنيسون. ميشيل. (٢٠٠٧). التخطيط المتتابع. منظمة الناس في مجال المساعدات. (peopleinaid.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠٥). إطار عمل الموارد البشرية والتطوير التنظيمي العالمي. (www.actionaid.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: الاختيار والتوظيف. (www.peopleinaid.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)
- منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). نظرة عامة على التوظيف وأساسيات التوظيف. (www.managing.peopleinaid.org . ٣٠-١١-٢٠٠٩)



الموارد البشرية

# تجاوز أنظمة الموارد البشرية في الحالات الطارئة

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

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

## ج- التدابير الوقائية

- **التخطيط لتدفق الموظفين ونقلهم كجزء من نظام التأهب للحالات الطارئة**  
تعيين موظفين مؤهلين ضمن كادر فريق الاستجابة للحالات الطارئة منذ البداية لمساعدة على تقييم الاحتياجات وتحديد المسئيات الوظيفية وسلم الرواتب والخوافز، إضافة إلى المؤهلات والكفاءات المطلوبة. ينصح عادة بإعداد قوائم جاهزة بأسماء المرشحين من موظفي المؤسسة أو من خارجها وتدقيق بياناتهم بشكل مسبق. والاتفاق مع المؤسسات الأخرى لتبادل المعلومات حول الموظفين الفاسدين والغير كفؤين لتجنب توظيفهم مرة أخرى. إضافة وضع تعليمات تسمح بنقل الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة إلى موقع الأزمة والتوصل إلى اتصالات مع الجهات المعنية للحصول على تأشيرات فورية عند حالات الطوارئ لتفادي التعرض للاستغلال عند الحاجة.
- **وضع سياسات موارد بشرية بسيطة وسهلة التطبيق أثناء الحالات الطارئة**  
وضع حد أدنى لتطبيق التعليمات أثناء الحالات الطارئة بحيث لا يتم التفاوضي عن احد العناصر الأساسية لعملية اختيار الموظفين مع العلم بإمكانية التحكم بالاطر الزمني للعملية. قم بالإعلان عن الشواغر بشكل كافي حتى وان كانت لوظائف مؤقتة واشرك أكثر من شخص في عملية اختيار ومقابلة واختبار المرشحين. لا بد أيضاً من التأكد من المراجع وتدقيق المعلومات الواردة والتحقق من عدم وجود سجل للموظف خصوصاً فيما يتعلق بإساءة معاملة الاطفال حتى بعد تعيين الموظف.
- **تقنين استخدام الإجراءات الطارئة**  
وضع معايير ومدة زمنية محددة لا يمكن تجاوزها للعودة لتطبيق تعليمات الموارد البشرية العامة وانظمتها الدائمة والعمل على تدقيق بيانات الموظفين الذين تم تعيينهم في خضم حالة الطوارئ
- **تنظيم عملية سلسلة للتدريب والتعريف وتسليم المهام الوظيفية**  
التأكد من اعداد كافة افراد الطاقم للسفر الفوري عند الحالات الطارئة وتجهيزهم بالتدريبات التنظيمية اللازمة (بما في ذلك المبادئ الأساسية للمؤسسة ومدونة قواعد السلوك). إضافة إلى تزويدهم بمعلومات عن البرنامج والدولة التي سيذهبون اليها وجلسات عمل يتم من خلالها **خليل مخاطر الفساد** وتسليم المهام الوظيفية. من جهة أخرى يجب الإشارة إلى ضرورة اشتمال التدريبات الأولية على معلومات عن اجراءات مكافحة الفساد في المؤسسة.

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

### الاحتياجات

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

### التحديات

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

### المراجع

ماكسويل-سكوت، لوسي؛ دينيسون، مايكل. (٢٠٠٧). التخطيط المتتابع. منظمة الناس في مجال المساعدات. [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org), ٢٣-٢٠٠٩

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ: أساسيات التوظيف. [www.managing.peopleinaid.org](http://www.managing.peopleinaid.org), ٢٣-٢٠٠٩

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٦). إدارة الناس في حالات الطوارئ: نظرة عامة على التوظيف. [www.managing.peopleinaid.org](http://www.managing.peopleinaid.org), ٢٣-٢٠٠٩

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: التوظيف والاختيار. [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org), ٢٣-٢٠٠٩



الموارد البشرية

# تضارب المصالح

## أ. مكافحة الفساد

يمكن تعريف تضارب المصالح بأنه الحالة التي تواجهها المؤسسة عندما تؤثر مصالح الموظف الفردية والخاصة على تصرفه بصورة موضوعية وعادلة. حيث يمكن أن يتغير سلوك الموظف وتختلف آلية اتخاذ القرارات بهدف تحقيق مكاسب شخصية لنفسه أو لأفراد من عائلته واصدقائه مما يشكل عائقاً لعمل المؤسسة. لا بد من الإشارة إلى أن تضارب المصالح لا يعتبر نوعاً من أنواع الفساد بحد ذاته ولكنه قد يؤدي لحدوثه وخصوصاً عند عدم الاعلان عنه، لذلك يجب ايلاء هذا الأمر أهمية بالغة ومعرفة تصورات الآخرين عن ماهية تضارب المصالح حتى لا يتسبب أي خطأ بهز سياسة عدم التسامح مع الفساد للمؤسسة. حيث يؤدي الحرص على عدم حدوث أي تضارب في المصالح أثناء عملية صنع القرار إلى ضمان سلوكيات وظيفية عادلة وموضوعية وتخدم المؤسسة بالدرجة الأولى.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- من الموظفين وأفراد عائلاتهم الذين يتمتعون بمستوى معيشة أعلى من دخلهم الرسمي.
- التقارير عن انخراط أحد الموظفين بنشاطات ترفيهية مشبوهة كالقمار أو بقيامه بالسفر كثيراً أو التفاخر بوضعه المادي.
- القرارات غير الموضوعية بسبب المحسوبية ومحاباة الأقارب.

## ج. التدابير الوقائية

- وضع تعليمات واضحة بشأن تضارب المصالح ضمن **مدونة قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة**. تمكن التعليمات الكتابية الموظفين من التعرف على الحالات التي تشكل تضارباً للمصالح ومن محاولة تجنبها وكيفية التصرف في حال حدوثها وادماجها ضمن برامج تدريب الموظفين. حيث تعطي هذه التعليمات انطباعاً بأن أي قرار يتم اتخاذه بطريقة لا تصب في مصلحة المؤسسة يعتبر فاسداً ويضر بكفاءة البرنامج. كما تدفع الموظفين لمقاومة العروض المشبوهة مما يحميهم (ويحمي مؤسستك) من الظهور بشكل غير لائق وينفي عنها تهمة الفساد.
- **الزام الموظفين بتجنب حالات تضارب المصالح**  
لا يجوز للموظفين الانخراط بأي نشاط أو سلوك يمكن أن يؤدي لمنفعة خاصة أو شخصية قد تؤثر على مصلحة المؤسسة، لذلك يجب على الموظفين تجنب حصول أي تضارب بين المصالح الشخصية والقرارات المهنية وذلك بتحديد المصالح الشخصية أو بالانسحاب من أي موضوعات شائكة من هذه الناحية في العمل. كما يجب وضع سياسة خاصة بقبول الموظفين **للهدايا** وهم على رأس عملهم وانشاء **مكتب ارشاد اخلاقي** يوفر لهم النصح عند الحاجة.
- **الزام الموظفين بالتوقيع على بيان مكاشفة سنوي**  
يلتزم الموظفون بالتوقيع على بيان سنوي يظهر وعيهم بالتعليمات ويكشف عن اي حالة محتملة أو حقيقية لتضارب المصالح بحيث تقوم المؤسسة بوضع قائمة بحالات تضارب المصالح المقصودة وتضع شروط ملزمة في عقود الموظفين للتبليغ عنها وجمع البيانات السنوية بصورة منتظمة وتذكر الموظفين بضرورة تحديثها عند الحاجة. من جهة أخرى يترتب على الموظفين ابلاغ مديرهم المسؤول عن أي نشاط أو معرفة اجتماعية يمكن أن تبدو كحالة تضارب مصالح أو تؤدي لها فعلاً. مع ضرورة التذكير بأن الامتناع عن المكاشفة يؤدي إلى تطبيق **عقوبات** على الموظف المعني.
- وضع سياسة خاصة بإقرار الذمة المالية  
تلزم التشريعات المدراء بالإعلان عن مقدراتهم وممتلكاتهم وعن أي مصدر خارجي للدخل، إلا أنه يجب متابعة وتدقيق اقراراتهم المالية وتحديثها بشكل دوري

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

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

المجلس الأسترالي للتنمية الدولية. (٢٠٠٩). شعار المجلس الأسترالي للتنمية الدولية: النزاهة والقيم والمساءلة. قانون ديكين. (www.acfid.asn.au, ٢٧-١١-٢٠٠٩)

برنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية لبرنامج التكنولوجيا الملائمة في الصحة لإدارة تضارب المصالح. سياتل. (www.path.org, ٢١-١٢-٢٠٠٩)

تعاونية المساعدة والإغاثة في كل مكان. (٢٠٠٧). سياسة تضارب المصالح. في « دليل الموظفين ». الملحق ٤. (careweb.care.org, ٢١-١٢-٢٠٠٩)

شركة فلور. (٢٠٠٨). مدونة شركة فلور للسلوك المهني والأخلاقيات. (pdf.www.fluor.com/SiteCollectionDocuments/HRV٠٠, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

مركز إدارة المخاطر غير الربحي. (٢٠٠٨). الموارد من أجل تطوير أو تنقيح سياسات تضارب المصالح. (www.nonprofitrisk.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

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

منظمة شيل. (٢٠٠٣). التعامل مع الرشوة والفساد: تهديد في الإدارة. لندن: ط ٢. (www-static.shell.com, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

مؤسسة إنقاذ الطفل. (٢٠٠٦). مدونة قواعد السلوك المهني والأخلاقي. (www.savethechildren.org, ٢٧-١١-٢٠٠٩)



الموارد البشرية

# ابتزاز وتخويف واكراه الموظفين

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

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

## ج. التدابير الوقائية

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

## • تدريب كافة الموظفين على الاجراءات الامنية المتبعة

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

## • وضح بأن ممارسة الفساد تلحق الضرر بالمستفيدين

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

## • التبليغ عن حالات التهديد بشفافية

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

### • التعاون مع المؤسسات الأخرى في الشؤون الأمنية

إنشاء منتديات مشتركة مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات الأمنية في الميدان والتعرف على الأدوات والطرق الأمنية المستخدمة. كما ينصح بتبادل المعلومات حول الشركات الأمنية المحلية والاتفاق على إجراءات مشتركة بالتعاون مع السلطات المحلية لحفظ الأمن والنظام.

### سوف تحتاج إلى

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

### التحديات

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

### المراجع

الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (٢٠٠٦). إرشادات مقترحة من اجل تنفيذ الحد الأدنى من معايير الأمن التشغيلي للمجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي. (www.reliefweb.int). ٢٣-٢٠٠٩-١١

اللجنة المشتركة الدائمة بين الوكالات. (٢٠٠٦). إنقاذ الأرواح معا: إطار عمل لتحسين الترتيبات الأمنية في المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية ومنظمة الأمم المتحدة على المستوى الميداني. نيويورك. (www.who.int). ١٧-٢٠٠٩-١١

إيجورين. اينريك: كاراج. ماري. (ب.ت). دليل الحماية الجديد للمدافعين عن حقوق الإنسان. بروسيلز: ط ٣. (www.protectionline.org). ١٥-٢٠٠٩-١٢

تومبسون. ادوينا. (٢٠٠٨). البراغماتية الأساسية: مشاركة المنظمات غير الحكومية مع الجهات المسلحة. منظمة الرؤيا العالمية. منروفيا. كاليفورنيا. (www.worldvision.org.uk). ٢٣-٢٠٠٩-١١

ستودارد. ابي. وآخرون. (٢٠٠٩). توفير المساعدات في البيئات غير الآمنة: تحديث ٢٠٠٩- إجاهات في العنف ضد عمال الإغاثة والاستجابة العملية. موجز سياسة مجموعة السياسة الإنسانية. العدد ٣٤. معهد التنمية لما وراء البحار. لندن. (www.odi.org.uk). ١٦-٢٠٠٩-١٢

سليم. هيوغو؛ بونويك. اندرو. (٢٠٠٥). الحماية: دليل شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء للمنظمات الإنسانية. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org). ٤-٢٠٠٩-١٢

فان براينت. كونراد. (٢٠٠١). تعميم إدارة الأمن والحماية في وكالات الإغاثة. لندن: بيان موجز مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk/resources/download). ٢٨٢.pdf. ٢٣-٢٠٠٩-١١

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

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٨). دليل السياسات: الأمان والحماية. (www.peopleinaid.org). ٢٣-٢٠٠٩-١١

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



الموارد البشرية

# السلوكيات المشجعة على الفساد

## أ. مكافحة الفساد

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

## ب. إنتبه إلى ما يلي

- حدث السكان المحليين بصورة سلبية عن المؤسسات الدولية وكواردها ومواردها.
- تقارير وسائل الاعلام المحلية حول عدم كفاءة المؤسسات الدولية وتبذيرها في المصاريف.
- البلاغات المقدمة بخصوص السلوكيات الخاصة لكوادر المؤسسة وخصوصا الموظفين الدوليين والمدراء.

## ج. التدابير الوقائية

- تقييم ومتابعة آراء المستفيدين من البرنامج حول المؤسسة  
استخدام الوسائل الرسمية والغير رسمية للتواصل مع المستفيدين من برامج المعونات لمعرفة آراءهم حول المؤسسات الدولية بشكل عام وحول مؤسستك بشكل خاص. تشجيع الموظفين على التواصل مع المستفيدين أثناء العمل معهم على تطبيق وتخطيط البرنامج وعلى اجراء استطلاعات دورية حول آراءهم بخصوص كفاءة المؤسسة وفعاليتها كجزء من عملية الرقابة والتقييم والاستجابة لآرائهم بصورة ايجابية تساعد على تقوية العلاقات مع المجتمع المحلي .
- تشجيع المستفيدين على تحديد كيفية التصرف في أموال المعونات الانسانية  
تشجيع المجتمعات المحلية على تحمل مسؤولية اموال المعونات الانسانية و مشاركة المستفيدين في عملية صنع القرار و تحديد الأهداف وتوزيع الموارد. إضافة إلى مراقبة الاستخدام العادل للموارد والمعونات وتدريبهم على كيفية الإبلاغ عن سلوكيات الموظفين المشبوهة. كن واضحا بخصوص أهمية المحافظة على الثقة وتحمل المسؤولية وبأن الاخلال بهذه الثقة بأي شكل كان يؤدي لاتخاذ اجراءات قانونية أو لإيقاف المعونات.
- تعريف الموظفين بالعادة والتقاليد والقيم المحلية بشكل موسع  
ينصح بعقد دورات تدريبية للموظفين الذين سيتم ترحيلهم للخدمة في البرامج الدولية. حيث تقوم المؤسسة من خلالها بتعريفهم بالظروف و المقومات الثقافية للمجتمعات التي سيذهبون اليها وتحاول ربطها بقيم المؤسسة الواردة في مدونة قواعد السلوك وذلك باستخدام أسلوب التحليل السياقي الذي يعد عنصرا من عناصر التأهب للحالات الطارئة. لا بد من التشديد بأن كافة السلوكيات والتصرفات سواء الشخصية أو العامة تؤثر على صورة المؤسسة وفعاليتها في المجتمع المحلي ولذلك يفضل أن يتعامل الموظفون باحترام مع القيم والعادات المحلية ويظهرون حساسية تجاه المشاعر الانسانية المشتركة. كما لا يجوز للموظفين التصرف بصورة متعالية وغير لائقة أو عدم احترام العادات المحلية أو التفاخر بالثروات الشخصية أو معاورة الخمر واقامة العلاقات الجنسية مع افراد المجتمع المحلي (حتى وإن لم يكونوا من المستفيدين الأساسيين).



- توفير الإرشاد للموظفين حول السلوكيات الأخلاقية وإدارة الأزمات  
مساعدة الموظفين عن طريق إنشاء مكتب إرشاد أخلاقي أو تعيين أمين مظالم يقوم بتوفير  
النصح والإرشاد لهم حول المسائل الأخلاقية المتعلقة بتصرفاتهم أو تصرفات زملائهم وبكيفية  
مواجهة الضغوطات التي يتلقونها من خارج المؤسسة وتدفعهم نحو الفساد. ينصح كذلك  
بتوفير مكتب إرشاد نفسي للموظفين وادخال الصحة النفسية ضمن الخدمات الطبية المقدمة  
للموظفين وذلك لمساعدة المدراء والموظفين على معالجة التوتر الشخصي وعلى التعامل مع  
اضطرابات زملائهم بصورة سليمة. من جهة أخرى يتوجب على المرشدين النفسيين زيارة الميدان  
بشكل منتظم للوقوف على ظروف الحالات الطارئة وفهم الواقع اليومي المحيط بها بشكل أفضل.
- توضيح أسباب الفروقات في الحوافز بين الموظفين المحليين والدوليين  
شرح أسباب الاختلاف بين الحوافز المقدمة للموظفين الدوليين والمحليين حتى لا تبدو الحوافز المقدمة  
للموظفين الدوليين كإجراءات غير عادلة. كما يجب سن سياسات واضحة بخصوص الحوافز  
ومحاولة المساواة بين الحوافز المقدمة للسكان المحليين والدوليين حتى لا يتسبب وجود اختلافات  
كبيرة بينهم بحدوث الفساد.

### سوف تحتاج إلى

- تدريب المدراء الميدانيين والموظفين على ملاحظة السلوكيات المشبوهة وعلامات الاضطراب والتوتر  
عليهم وعلى زملائهم.
- الرجوع إلى القيم المحلية عند إجراء تحليل مخاطر الفساد.

### التحديات

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

### المراجع

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

سوردر، سارة. (٢٠٠٧). السلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الاستجابة الإنسانية: استعراض الاستخدام والفعالية لأطر الكفاءة  
في القطاع الإنساني. منظمة الناس في مجال المساعدات. (www.peopleinaid.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٤: الموظفين المؤهلين. في «دليل معايير شراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة  
الإنسانية وإدارة الجودة». (www.oxfam.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

منظمة الناس في مجال المساعدات. (٢٠٠٥). المبادئ التوجيهية للسياسات: المقدمة والبيان الموجز والتسليم.  
(www.peopleinaid.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)



# التصرف في موقف يتطلب استخدام السيولة «النقدية»

## أ. مكافحة الفساد

عادة ما يتم التعامل بشكل نقدي عند تأسيس مكتب ميداني جديد في المرحلة الأولى من اعلان حالة الطوارئ؛ وذلك قبل القيام بالإجراءات البنكية اللازمة أو بسبب تضرر النظام البنكي بسبب الأزمة. إن البرامج التي تقوم بدفع الأموال النقدية مقابل أعمال معينة أو تقوم بتحويل الأموال للمستفيدين يجب أن تحتفظ بسيولة احتياطية كافية إلا أن توافر مبالغ كبيرة من المال في متناول الموظفين أو للمستفيدين قد يؤدي لحدوث فساد مالي كالسرقة والاختلاس حيث يمكن أن يمنع الموظفين عن تقديم وثائق تبين مصروفاتهم أو يقوموا بتزويرها أو قد يتعرضوا للإكراه أو الرشوة لتبليغ اللصوص عن مكان النقود ومدى توفرها.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الطلبات غير المبررة لتقديم الدفعات المالية للمستفيدين عوضاً عن الخدمات والمساعدات العينية
- السجلات المالية غير المكتملة
- دفعات مالية يتم صرفها لعمال وهميين
- السجلات المالية التي تم التلاعب بها أو المتطابقة بشكل مربب أو السجلات الالكترونية التي تعطل لأسباب غير مفهومة وتستدعي إعادة ادخال بياناتها مرة أخرى.

## ج. التدابير الوقائية

- وضع تعليمات خاصة بالعمليات المعتمدة على السيولة النقدية فقط
- وضع تعليمات خطية واضحة بخصوص العمليات المعتمدة على السيولة النقدية واعلام الموظفين بهذه التعليمات. إضافة إلى ضرورة اتخاذ الاحتياطات الامنية لحماية النقود والسجلات المالية حيث يجب فتح سجل يومي للمعاملات المالية وتوفير الحماية اللازمة اثناء نقل النقود وتوثيق كافة الحركات المالية. من جهة اخرى ينصح بفصل الأمور المالية النقدية عن غيرها وتعيين فريق خاص للإشراف على حساباتها.
- تفعيل أنظمة مالية صارمة ودقيقة لإدارة لسيولة النقدية
- فصل المدخولات عن المصروفات في السجلات المالية واستخدام الوصولات لتوثيق المعاملات المالية بكلا الاتجاهين ومحاولة الحد من المعاملات المالية. كما ينصح بإيداع الأموال النقدية الفائضة عن الحاجة في حساب المؤسسة البنكي ( لا تترك هذه الاموال تحت نظر الموظفين في المكتب حيث قد يؤدي ذلك لحدوث الاختلاس والتزوير). إضافة إلى تقنين امكانية الوصول إلى الأموال النقدية والتصرف بالخرزنة.
- تطبيق اجراءات سائلة لتسلم الاموال النقدية
- الاحتفاظ بوصولات توثق التعاملات المالية النقدية سواء الصادرة أو الواردة وتوفير دفتر وصولات متسلسل وتصريح استخدامه من قبل أشخاص معينين فقط. ينصح بتوثيق كافة الدفعات المالية النقدية بطلب وصولات من الطرف الآخر وفي حالة عدم التمكن من ذلك يجب توثيق كافة الدفعات المالية بشكل فوري وتحويل الأموال إلى حساب المصروفات الذي يتم اعتماده من قبل الادارة. قم بختم الوصولات والوثائق التي تم تسديدها حتى لا يعاد استخدامها مرة أخرى.

#### • الاصرار على ضرورة الاحتفاظ بالسجلات والوثائق

لا بد من الاحتفاظ بكافة الوثائق المالية والحرص على عدم فقدان أي منها. حيث يمكن أن تكون أي وثيقة مفقودة دليلاً قد تم اتلافه للتعطية على سلوك أحد الموظفين المشبوه. استخدم طلبات شراء ووصولات رسمية وموحدة بحيث لا يتمكن أي كان من تجاوز الإجراءات المتبعة ويتم توثيق كافة التعاملات المالية للمؤسسة ومتابعتها منذ البداية حتى تسديد آخر دفعة. من جهة أخرى يجب عرض تسوية الحسابات على مدير الفرع حيث يترتب على كافة المدراء مراجعة وتدقيق السجلات المالية للتأكد من عدم وجود أي أخطاء أو تنشيطات في سجل المصروفات أو سجلات التخزين أو قوائم الرواتب.

#### • اجراء تفتيش وتدقيق مالي مفاجئ

يجب على المدراء اجراء عملية تدقيق مالي للسيولة (لمصروفات المكتب والمصاريف الطارئة) ومقارنتهم بالميزانية وذلك بحضور شخصين على الأقل أثناء عملية عد النقود (هم المدقق المالي وأمين الصندوق) مع حفظ سجلات توثق العملية موقعة ومعتمدة من كلا الشخصين. كما يجب أن تكون عملية **التدقيق** المالي منتظمة ويتم تزويدها بكافة الوثائق اللازمة وأن يكون فريق التدقيق المالي مستقلاً.

#### سوف نحتاج إلى

- اجراءات واضحة ودقيقة بخصوص التصرف في السيولة النقدية وضرورة اعلام الموظفين الميدانيين وفريق الطوارئ بها لتطبيقها.
- هيئة داخلية مستقلة للتدقيق المالي ومراجعة دفاتر الحسابات والتأكد من مطابقتها للمصاريف.
- احتساب المبلغ المالي المتوافر في الميدان دائماً (مثل مصروف الجيب. والمصاريف اليومية والاحتياطي والاموال المنقولة)

#### التحديات

- ضرورة فصل العمليات الحاسبية عن أمانة الصندوق حتى في حالة وجود عدد محدود من الموظفين.

#### المراجع

الإخاد الدولي لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر. (٢٠٠٧). المبادئ التوجيهية لبرمجة التحويلات النقدية. جنيف. (www.ifrc.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٥). الموارد. (www.fme-online.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية في حالات الطوارئ. (٢٠٠٥). نظرة نقدية. (www.fme-online.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (www.mango.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

بيلي. سارة. (٢٠٠٨). التحويلات النقدية في حالات الطوارئ: جميع الخبرات لمنظمة الرؤيا العالمية والتعلم. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. منظمة الرؤيا العالمية. (www.odi.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

هارفي. بول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ. لندن: البيان الموجز لمجموعة السياسة الإنسانية ٢٥. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٧)



الشؤون المالية

# مسائل متعلقة بالبرامج المعتمدة على السيولة النقدية

## أ. مكافحة الفساد

ترتفع مخاطر حدوث الفساد عند تنفيذ البرامج المعتمدة على السيولة النقدية حيث يمكن تزوير الحسابات البنكية أو سرقة المال أثناء عملية نقله (بالتعاون مع أحد الموظفين أما عن طريق الرشاوى أو الابتزاز أو التهديد). كما يمكن أن يتم اختلاس المال عند الاستلام من قبل الموظفين أو الشخص المسؤول عن برنامج المال مقابل العمل أو ان يتم تحويل دفعات مالية وهمية من قبل الموظفين في المؤسسة أو من قبل الشركاء بناء على بلاغات كاذبة (كدفع ثمن بضائع لم يتم استلامها مثلاً). إضافة إلى إمكانية حدوث الاحتيال والتزوير في سجلات الاجور عند وجود العديد من العمال المؤقتين وعمال المياومة ضمن برنامج المال مقابل العمل. لا بد أيضاً من الحذر من اتفاق تجار العملة والصرافين على تحديد سعر موحد لصرف العملة أو الاتفاق مع الموظفين على نسبة معينة مقابل قيام الموظفين بتصريف الاموال في السوق السوداء ومحاسبة المؤسسة على سعر الصرف الرسمي والاحتفاظ بفرق السعر.

## ب. إنتهه إلى كل ما يلي

- من الحسابات البنكية المشبوهة التي يتم فتحها باستخدام اسم مؤسستك
- التحويلات البنكية البطيئة (للحصول على الفائدة)
- طلب الموظفين دفعات مبدئية غير مسجلة
- الدفعات التي لا يتم تسديدها للشخص المعني بشكل مباشر
- الوصولات المالية التي تحمل توقيعات متشابهة
- السجلات المالية المتماثلة أو التي تم التلاعب بها والسجلات الالكترونية التي تعطل وتستدعي اعادة ادخال بياناتها مرة أخرى
- تصريف العملة دون ابراز وثيقة بنكية

## ج. التدابير الوقائية

- اختيار المؤسسة البنكية المناسبة
  - تابع معاملاتك المالية من خلال البنك الذي تتعامل معه المؤسسة بشكل دائم (أو أنشئ علاقة عمل مع بنك دولي ذو سمعة جيدة) بحيث يمكن أن يرشح لك أسماء البنوك محلية عند الحاجة. يجب الاحتفاظ بسجلات مالية يدوية أو الكترونية منفصلة لكل حساب بنكي تبين كافة السحوبات والإيداعات على أن يتم تسليمها مع سجلات الحسابات الشهرية. كما يجب اتخاذ الاجراءات التالية مثل طلب ارسال مناقصات لأسعار العملات وطلب موافقة الادارة العليا لفتح أي حساب بنكي جديد باسم المؤسسة والتأكد من الاسماء وارقام الحسابات قبل تحويل الاموال والتأكد من وصول الاموال التي تم تحويلها من بنك إلى آخر.
- ترتيب اجراءات تحويل الاموال مع المرجعيات المحلية الموثوقة
  - في بعض الحالات النادرة لا تتوافر الخدمات البنكية في المنطقة التي يتم تطبيق البرنامج فيها ولذلك تقوم المؤسسة بعقد اتفاقات مع بعض المرجعيات المحلية (كالتجار والموردين الذين يقومون بتوفير دفعات من العملة المحلية مقابل ايداع ما يعادلها في حساباتهم البنكية في الخارج). في مثل هذه الحالة أبلغ المؤسسة واحصل على إذن بالتصرف مع التشديد على عدم تحويل أي مبالغ للحسابات البنكية قبل تسلم الاموال من الشخص المعني (إذ لا يمكن عاجة استرجاع الاموال التي تم ايداعها في حساب آخر).

- **استخدم خدمات النقل والتوصيل البريدية عند الحاجة**  
يمكن لشركات البريد المحلية أن تقوم بتحويل ونقل الأموال للموظفين في الأماكن البعيدة. قم بالتأكد من قيامهم بتوثيق كافة التعاملات المالية وحملهم المسؤولية وتقديمهم لتعويضات في حال ضياع المال. قم بنقل المال خلال أيام مختلفة (وغير متوقعة) وبوسائل مختلفة مع خدمات بريدية موثوقة تقوم بتوفير كافة الوثائق المطلوبة.
- **قم بالتخطيط لعملية نقل احد اعضاء الفريق للأموال بشكل مسبق وسري**  
ادرس كافة الخيارات المتاحة قبل ارسال مبالغ مالية ضخمة مع أحد الموظفين بعد التفكير في الموضوع جيدا واختيار الشخص المناسب لأداء المهمة ومن يجب أن يعلم بخصوصها وكيفية النقل والوسيلة المستخدمة مع الحفاظ على السرية وعدم مناقشة الموضوع مع أكثر من شخص. استخدم شيفرة للتحدث بالموضوع عبر القنوات الغير آمنة مثل الاتصال اللاسلكي أو البريد الإلكتروني في بعض البلدان. يفضل أن يتم اخفاء المال داخل حزام خاص على أن لا يلفت النظر بشكل مبالغ به. يجب أن يتم عد النقود وتوثيقها في السجلات في كل مرة يتم تسليمها من شخص لآخر. كما يفضل احصاء حجم السيولة النقدية في الميدان إن أمكن.
- **حويل المال بشكل مباشر للمستفيدين باستخدام القسائم أو الدفعات المباشرة.**  
ادرس امكانية تحويل الدفعات المالية للمستفيدين بشكل مباشر دون الحاجة لتدخل الموظفين أو السلطات المحلية لإدارة الاموال حيث يقلل مثل هذا الاجراء من احتمالية وقوع الفساد ويعتبر أكثر امانا من توزيع البضائع والخدمات من هذه الناحية. كن متفتح الذهن للوسائل الأكثر تطورا مثل تحويل الدفعات عن طريق الهاتف النقال.

#### • **كن حذرا من تزوير سجلات الرواتب**

- يتم تحديث سجلات الرواتب ضمن البرامج الطارئة بشكل سريع ومستمر ولذلك يجب أن يقوم موظفو الشؤون المالية بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية للتأكد من عدم ادراج موظفين وهميين ضمن قوائم المرتبات وقيام شخص آخر باستلام مستحقاتهم. التحقيق في حال وجود تضخم في المرتب وذلك عن طريق الاستيلاء على الدفعات الاضافية للموظفين ولذلك يجب التأكد من عدم استحواذ شخص على الأموال النقدية واختلاس جزء من مرتبات الفريق. قم باستخدام الوسائل المالية الإلكترونية كتحويل المرتبات للبنوك لتجنب حدوث أي تجاوزات.

#### • **سوف تحتاج إلى**

- الاجراءات والنماذج الاعتيادية لتحويل الاموال (بالنظام الثلاثي: وصل عند الاصدار ووصل موقع عند التسليم ووصل للمستلم).
- وضع تعليمات واضحة تبين من المسؤول عن فقدان الأموال التي يقوم الموظفين بحملها. حيث تكون المؤسسة مسؤولة فقط في حال ثبت عدم تورط الموظف بأي شكل وأخذه للاحتياطات اللازمة لمنع حدوث أي خلل (هذا ينطبق أيضا على الممتلكات الاخرى كالهاتف أو الحاسوب المحمول التي قد يدعي الموظف بأنها سرقت منه).
- نقل موظفي الشؤون المالية وتبديلهم باستمرار لمنع حدوث أي تأمر.
- التأكد من أخذ **المؤسسات الشريكة** للاحتياطات اللازمة لحماية المال.

#### • **التحديات**

- الموازنة بين الحفاظ على الشفافية والامان عند تحويل الاموال. حيث يجب تبليغ الموظفين في حال حملهم لمبالغ مالية في مناطق غير مستقرة ماليا ولكن من يجب تبليغه خديدا؟

#### • **المراجع**

الإدارة المالية للطوارئ: (٢٠٠٥). الموارد. (www.fme-online.org, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). أفضل النصائح لإدارة مخاطر الصرف الأجنبي. (www.mango.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (www.mango.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

المفوضية الأوروبية. (٢٠٠٩). استخدام الأموال والقسائم في الكوارث الإنسانية. المبادئ التوجيهية لتمويل المساعدات الإنسانية لمكتب المفوضية الأوروبية. (www.ec.europa.eu, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

بيبيت، ديفيد، وآخرون. (٢٠٠١). التحويلات النقدية في حالات الطوارئ: تقييم المنافع وتحديد المخاطر. لندن: مقالة من الشبكة. العدد ٣٥ شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org, ٤-١٢-٢٠٠٩)

هارفي، بول. (٢٠٠٧). الاستجابات القائمة على أساس نقدي في حالات الطوارئ. لندن: البيان الموجز لمجموعة السياسة الإنسانية ٢٥. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٧)



# الاختلاس والاحتيال المالي

## أ. مكافحة الفساد

عادة ما يمتلك الختلسين صلاحية التوقيع وتسديد الدفعات بناء على بلاغات كاذبة من قبل الموظفين أو لرغبتهم باستمرار المشروع لتحويل الأموال بهدف تحقيق الربح الخاص. في بعض الأحيان يتم تمويل أحد المشاريع بصورة مزدوجة مما يؤدي إلى اختلاس الأموال حيث يمكن أن تقوم مؤسسة بتزوير التكاليف أو برشوة القائمين على التبرعات أو يتم اختلاق شركاء وهميين ليستلموا المال. من جهة أخرى وعند انتهاء عملية الاستجابة الطارئة يمكن أن يقوم الموظفين ببيع المقدرات والبضائع الفائضة في السوق مقابل ربح مادي أو أن يتم سرقتها من قبل الموظفين أو أشخاص آخرين قاموا برشوتهم أو بالاستيلاء على الأموال بسبب خويلها لحسابات تخص موظفين وهميين.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- رفض الموظفين لأخذ اجازتهم السنوية خوفا من كشف ممارساتهم الفاسدة
- نقص الوثائق وعدم امكانية تدقيق المستندات
- نشوء علاقات غير مهنية بين الموظفين
- مستوى معيشة الموظفين الذي يتجاوز امكاناتهم المادية والعائلية
- تجاوزات في عملية التوريد

## ج. التدابير الوقائية

- اعداد خطة لمواجهة الاحتيال
  - وضع تعليمات خطية لمواجهة الاحتيال والاختلاس والمخالفات المالية حيث يجب أن تتضمن خطة مواجهة الاحتيال بنودا خاصة بكيفية التبليغ عن الاحتيال وآليات التحقيق وحماية سمعة المؤسسة وامكانية التنسيق مع المدققين الخارجيين ومتى يجب تبليغ السلطات الامنية المحلية بالأمر.
- وضع تعليمات للتبليغ عن الفساد والعقوبات المترتبة عليه
  - التأكد من سن الانظمة والتعليمات التي تبين أنواع الاحتيال والعقوبات المترتبة عليه. والتي تبين آليات التبليغ عن الفساد للموظفين كذلك.
- فصل المهام بشكل تام وتنظيم عمليات تفتيش منتظمة
  - الالتزام بعملية التوريد الرسمية حيث يجب عدم ايكال مهمة طلب البضائع واستلامها واعتماد الدفعات وحفظ سجلات المحاسبة لشخص واحد بل يجب أن تكون موزعة على فريق مختص. في حال كان هناك امكانية لطلب توقيعين على الصكوك فذلك أفضل. اطلب من الموظفين الذين يعملون بالنيابة عن الموظفين المجازين التحقق من وجود أي ممارسات مشبوهة والزم المدراء بإجراء تفتيش عشوائي ومتابعة السجلات المحاسبية وحساب المصاريف ومراجعة طلبات الشراء.
- قم بتوثيق مستويات الصلاحيات
  - توفير سجل رسمي خاص بالمؤسسة يبين من يستطيع اتخاذ القرارات ويعطي أوامر بالصرف. ويحدد عدد الأشخاص الخولين بالتوقيع وحفظ توقيعاتهم ومراجعة السجل باستمرار لشطب توقيع أي شخص قام بمغادرة المؤسسة. كما يقوم السجل بتحديد الأشخاص الخولين بإرسال طلبات الشراء واستلام البضائع والخدمات وتوقيع الشيكات ومراجعة سجل الحسابات. من جهة أخرى فإن اساءة استخدام الصلاحيات المحولة يعتبر مخالفة سلوكية بحيث لا يجوز أن يقوم الشخص باتخاذ أي إجراء يصب في مصلحته الشخصية. كما لا يجوز للمدراء توقيع أوامر الصرف الخاصة بهم بل يجب أن يتم اعتمادها من مسؤول يتبوأ منصب أرفع منه. تأكد من مراجعة سجل الصلاحيات بشكل دوري.

- وضع أنظمة صارمة لمراقبة السيولة النقدية
- فصل سجل الصادرات عن سجل الواردات وحفظ الوصولات وضرورة ايداع الأموال الفائضة في الحساب البنكي الخاص بالمؤسسة لأن بقائها في المكتب قد يشجع على ارتكاب الاختلاس أو الاحتيال وتقنين امكانية الوصول للمال المخصص للمصروفات والخزينة وابقاء التعاملات النقدية بحدها الأدنى.
- تبادل المعلومات مع المؤسسات الاخرى حول المساعدات والمعونات
- التنسيق مع المؤسسات الأخرى حول البرامج والتدفق المالي لتجنب حدوث التمويل المزدوج. حدد من الأشخاص الخولين بتبادل المعلومات مع المؤسسات الاخرى وحث أي شروط. أدرس التأثيرات الامنية والقانونية على المؤسسة.

### سوف تحتاج إلى

- آلية تبليغ سرية عن الفساد حتى يتمكن الموظفين من التقدم بالبلاغات دون خوف من العواقب.
- منتدى مشترك للتنسيق مع المؤسسات الاخرى بخصوص المشاريع والتبرعات لتجنب حصول التمويل المزدوج.
- عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات المالية للمدراء.
- التأكيد على أهمية التزام المؤسسات الشريكة بالمعايير المالية الخاصة بمؤسستك

### التحديات

- الفضائح في وسائل الاعلام
- حدوث مضاعفات مالية بسبب دفع المؤسسة لتعويضات للمتبرعين وتأثر قدرتها على جمع مزيد من التبرعات في المستقبل بسبب ما حدث.
- يخلف الاحتيال آثار طويلة المدى على أخلاقيات الموظفين وسمعة المؤسسة

### المراجع

- الاتحاد اللوثري العالمي. (ب.ت). سياسة دائرة الخدمة العالمية التابعة للاتحاد اللوثري العالمي لإدارة الاحتيال: الردع والوقاية والتقصي. (وثيقة غير منشورة)
- الاتحاد اللوثري العالمي. (ب.ت). مقالة خلفية- إدارة الاحتيال: الردع والوقاية والتقصي. (وثيقة غير منشورة)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). (٢٠٠٥).
- الاحتيال. يتضمن علامات تحذير للاحتيال وممارسات للتعامل مع الاحتيال. (www.mango.org.uk, ٢٣ November ٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). دليل الاستخدام. (www.mango.org.uk, ٢٣ November ٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (ب.ت). تقديم التقارير المالية للمستفيدين. (www.mango.org.uk, ٢٣ November ٢٠٠٩)
- الإغاثة الإسلامية في أنحاء العالم. (٢٠٠٧). الدليل المالي. (وثيقة غير منشورة)
- برايس ووتر كوبرز. (٢٠٠٩). المسح العالمي للجريمة الاقتصادية: الجريمة الاقتصادية في تراجع. (www.pwc.com, ١٧ December ٢٠٠٩)
- شركة كيه بي ام جي. (٢٠٠٦). إدارة مخاطر الاحتيال: تطوير إستراتيجية للوقاية والكشف والاستجابة. (www.kpmg.com, ٩ December ٢٠٠٩)



# المحاسبة غير السليمة

## أ. مكافحة الفساد

قد يتم اللجوء إلى تزوير السجلات المحاسبية، أو إتلافها، للتستر على الأعمال غير السليمة. وقد يتم الاحتفاظ بالسجلات دون العمل على تحديثها، أو قد يتم تأخيرها عن قصد، بحيث لا يتمكن المدراء من الكشف عن العمليات المحاسبية الخاطئة. وقد يكون هناك نقص في إجراء العمليات، أو اتباع الضوابط المنظمة؛ فقد لا يتم اتباع السياسات القائمة بشكل منتظم، أو لا يتم إجراء التسويات المستقلة، الأمر الذي يسمح بتحويل المبالغ التمويلية دون أن يتم ملاحظة ذلك.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- النظم المحاسبية التي تكون عمليات التدقيق والتوثيق فيها محدودة
- أنظمة برامج المحاسبة التي تكون ضعيفة، من حيث درجة أمن البيانات
- الفواتير التي تستوجب دفعها في حسابات بنكية فردية وخاصة
- إصدار الدفعات المنتظمة بدون الاستناد إلى عقد
- الميزانيات التي لا تتوافق مع أنشطة البرنامج
- السجلات القديمة، والدفعات المتأخرة
- توقيت الدفعات: فإذا تم تقديم الدفعات إلى بعض التجار بعد عشرين يوماً، وإلى بعضهم الآخر بعد يوم واحد، فمن الممكن أن يشير هذا إلى ممارسة التحيز
- قصص عن «تعطل» نظم المحاسبة، بحيث يتوجب إعادة إدخال جميع البيانات يدوياً، تحقق بعناية من وقت نشر البيانات
- الافتقار إلى وجود فصل بين الواجبات

## ج. التدابير الوقائية

- الحفاظ على اليقظة الإدارية، وعلى الفصل الصارم بين الواجبات
- لا بد أن تحرس الإدارة على مراقبة الأنشطة المالية بالقدر الكافي، وأن تكون على بينة من مخاطر الاحتيال، وأن تعمل على متابعة التعاملات المالية التي تثير الشكوك، أو غير الاعتيادية منها، تأكد من أن المدراء يفهمون ما يقومون بالتوقيع عليه، عند توقيع الوثائق والحسابات المالية، ومن أن جميع كبار المديرين يخصصون الوقت الكافي للاطلاع على الأرقام، ولا يعتبرون التوقيع عليها مجرد إجراء شكلي، معتمدين فقط على طاقم المحاسبة للقيام بعملية المراجعة عوضاً عنهم، ولا بد من القيام بعمليات التحقق من التقارير والمعاملات المالية، والموافقة عليهما، من قبل عدد مختلف من الأشخاص، فلا يمكن قط للموظف العامل في مجال المالية، إصدار موافقته على أي من التقارير، كما لا يجوز أن يكون الموظف العامل على إنجاز المعاملات المالية، هو ذات الشخص، الذي يعمل على إعداد الدفعات، ولا بد من التحقق من بيان التسوية على نحو مستقل، ومن قبل المدير المسؤول، كما لا بد أن يعمل المدراء على التحقق من سجلات المحاسبة، لضمان عدم وجود أية أخطاء، أو عمليات حذف في سجل البنك، وسجل صندوق النثرية، وسجلات مراقبة الخزون، أو سجل الأجور، إحرص على وضع الميزانيات على نحو فعال، بحيث يتمكن المدراء من التحقق من الإيرادات والمصروفات الفعلية، مقابل الميزانيات، والتمكن من تحديد أي من الحالات الشاذة وغير المتوقعة.
- ضمان كون المهارات المالية هي جزء من زيادة القدرات كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالات الطارئة، إحرص على إدراج الموظفين الماليين ذوي الخبرة في فريق الاستجابة الطارئة (ERT) (زيادة القدرات)، للعمل على وضع نظم مالية متينة، منذ بداية الاستجابة الطارئة، إحرص على قيام كبار الموظفين هؤلاء، بتدريب الطاقم المحلي، في مجال الإجراءات المالية السليمة.



- **امتلاك العمليات والضوابط المحاسبية الصارمة**  
تأكد من تطبيق الضوابط الروتينية، والضوابط والمساواة في السلطة، لضمان حماية الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ولتوفير الحماية لموظفيها من تعرضهم لأي شبهات، في الغش والاحتيال، أو غيرها من المخالفات، وللحيلولة دون تعرضهم لإغراء الوقوع في شركها. إحرص على تخديد النظم، التي لا بد أن تكون قائمة في غضون فترة زمنية معينة (أسبوعان، ثلاثة أشهر، ستة أشهر، إلخ) بعد الحالة الطارئة؛ أطلب تقديم تبرير خطي، في حال لم يتم الالتزام بهذه المواعيد؛ واحرص على توثيق ذلك بعناية. تأكد من أن عملية حفظ السجلات تتم على نحو منظم (يتم اتباع الإجراءات؛ والأرشفة تتم على نحو سليم)؛ ومتسق (لا تغير الأساليب من شهر لآخر)، ومحدث. قم بإجراء عمليات مستقلة من تسوية السجلات المحاسبية، تأكد من كون الطاقم يدرك أنه ملزم بالتعاون بشكل كامل مع إجراءات الرقابة الداخلية، وأن عدم قيامه بذلك يعتبر مخالفة انضباطية.
- **تنفيذ عمليات مفاجئة من التحقق في المواقع**  
إحرص على تنفيذ عمليات منتظمة ومستقلة من إحصاء النقد في المواقع: الأرصد المكتبية (بالنسبة للمكاتب التي تتعامل مع المبالغ النقدية، في المراحل المبكرة من الحالة الطارئة)، وصندوق المصروفات النثرية، واعمل على تسويتها مع الميزانيات. تحقق من كون الحسابات محدثة، ومدعمة بجميع الوثائق اللازمة.
- **الإصرار على حفظ الوثائق الداعمة، وأرشفتها، بشكل دائم**  
لا بد من العمل على توثيق جميع التعاملات المالية، وحفظها، إذ أن الوثائق الداعمة، أو البيانات البنكية المفقودة، قد تكون «مفقودة» أو متلفة، بهدف التستر على آثار شخص ما. استخدم النماذج الرسمية والمطبوعة من طلبات الشراء، وأوامر الشراء، وإيصالات المقبوضات النقدية، وقسائم الصرف وطلبات الدفع، بحيث لا يكون بمقدور أي شخص تخطي الإجراءات، وبحيث يكون من الممكن تتبع جميع المعاملات، منذ بدئها وحتى إصدار الدفعة، تجنب اللجوء إلى استخدام الحسابات المعلقة أو حسابات المقاصة، في تجهيز الدفعات.
- **تنفيذ عمليات منتظمة من التدقيق الداخلي والخارجي**  
نقذ عمليات مستقلة من التدقيق الخارجي، للوفاء بالمتطلبات القانونية، وللتحقق من صحة السجلات المحاسبية، ومن كونها مدعومة بالتوثيق السليم. استخدم عمليات التدقيق الداخلي المستقلة، لتتأكد من أنه يجري تطبيق الضوابط الصحيحة. إحرص على تنفيذ عمليات تدقيق عشوائية، أو مفاجئة ودورية، كما يجب على الإدارة أن تتحقق من كون عمليات التدقيق مرتبطة بقوائم الجرد وأنشطة البرنامج.

#### • امتلاك خطة للرد على الاحتيال

#### سوف تحتاج إلى

- التأكد من كون الحسابات محدثة، بغض النظر عن الضغوط التي تفرضها الحالة الطارئة.
- وجود الأنظمة اللازمة، التي تكفل اليقظة الإدارية على العملية المحاسبية بأكملها، وبما يكفل وجود المدراء المؤهلين، الذين يمتلكون المهارات المناسبة لهذا الغرض.
- نشر العدد الكافي من الموظفين الماليين، بما يسمح بإتمام عمليات المراجعة والتحقق المنتظمة.

#### التحديات

- ضرورة قيام مدققك بالتحقق من حسابات العملاء والمؤسسات الشريكة، لا بد لك من الإصرار على حقل في الوصول إلى جميع الدفاتر، والسجلات والوثائق المالية.
- النقص في القدرات المحلية، التي تلزم من أجل تطبيق النظم المالية وتطويرها (أكثر من مجرد مجموعة من المهارات المحاسبية).

#### المراجع

الإدارة المالية في حالات الطوارئ: (٢٠٠٥). الموارد. (www.fme-online.org). ٢٤-١١-٢٠٠٩

الإدارة المالية في حالات الطوارئ: (٢٠٠٥). نظرة عامة. (www.fme-online.org). ٢٤-١١-٢٠٠٩

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). الموارد. (www.mango.org.uk). ٢٣-١١-٢٠٠٩

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). دليل الاستخدام، انظر بخاصة إلى: التعامل مع الاحتيال وغيرها من المخالفات. (www.mango.org.uk). ٢٣-١١-٢٠٠٩

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب.ت). إطار الإدارة المالية. (www.actionaid.org). ٢٤-١١-٢٠٠٩



# الفواتير أو الإيصالات الزائفة أو المبالغه

## أ. مكافحة الفساد

قد يتم الحصول على الإيصالات من المورد، عن بضائع لم يتم شراؤها، أو عن قيمة تتجاوز كلفة البضائع، ومن ثم يجري تقديم تلك الإيصالات لتحصيل الدفعات، أو لدعم المطالبة بتغطية النفقات. وقد تقوم المؤسسة بإصدار دفعة مقابل فاتورة، لا تظهر بأنه قد تم منح خصم، وجرى دفعه للمشتري، على سبيل الرشوة. وقد يكون من الصعب جمع الإيصالات في الحالات الطارئة، ولا سيما في الحالات التي لا يتقن فيها الأشخاص القراءة أو الكتابة، أو في حال كانت الوثائق تتعلق بالتوريدات القصيرة. الأمر الذي يتيح اللجوء إلى المطالبات الزائفة بالنفقات أو النفقات الكاذبة، وقد يلجأ الموظفون إلى اختراع الموردين «الأشباح» أو الوهميين، من أجل المطالبة بالدفعات، أو للاحتفاظ لأنفسهم بالمبالغ النقدية. المحصنة لدفعها للمدينين (على سبيل المثال، إذا كانت الضوابط المفروضة على إصدار دفاتر الإيصالات ضعيفة، فإنه سيكون بإمكان أي شخص الحصول على دفتر إيصالات غير مستخدم، وإصدار الإيصالات الرسمية، دون أن يجري إدراجها في السجلات المحاسبية).

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الفواتير ذات المعلومات الناقصة
- الفواتير ذات النسخ الكربونية أو المصورة
- فواتير البضائع التي لا تحمل التوقيع عليها بملاحظة «بضائع مستلمة»، ولا رقم الأمر
- فواتير عن رسوم استشارية غير محددة
- شائعات حول عمليات احتيال وخداع: كن على تواصل. تحدث إلى الناس
- الفواتير التي تستلزم الدفع في حسابات بنكية خاصة وفردية
- الإيصالات الزائفة أو المزورة: أشخاص يقومون بشراء الإيصالات من الباعة لاستخدامهم الخاص

## ج. التدابير الوقائية

- اختيار الموردين بعناية وحذر
- إحرص دائماً على التحري عن الموردين، والتحقق منهم، واتباع عملية توريد شاملة وموثقة.
- التحقق من الفواتير، مقابل البضائع والخدمات التي تم تلقيها فعلياً
- لا يجوز دفع أية فواتير سوى الفواتير الأصلية، إلا في حال كان من الممكن التحقق من النسخة. كما لا يجوز دفع الفواتير إلا في حال كانت تحمل توقيع المدير الخوّل، والذي ينبغي أن يكون على دراية بالمشاريع، ليتسنى له العمل على التحقق من النفقات، ولا بد من إرسال جميع الفواتير إلى الدائرة التي تعمل على استلام البضائع، كما لا بد من فحصها مقارنة مع المواصفات الفنية الأصلية والأمر الأصلي، وأيضاً بمقارنتها مع البضائع التي تم استلامها، حيث يجب أن يتم القيام بذلك من قبل شخص ذي معرفة متخصصة بالبضائع، بحيث يعمل هذا الشخص باستقلالية عن وظيفة منح التصريح، وقبل قيامك بإصدار الدفعة، تأكد من أن الفواتير تعكس طلبات الشراء والعقود، ولا بد أن تتضمن العقود تحديداً لقيمة الرسوم الاستشارية، إحرص على تسوية النفقات في الدفاتر فوراً - أو بعد ما لا يتجاوز اليوم الواحد.

## • إنفاذ إجراءات صارمة لإيصالات المقبوضات النقدية

- إحرص على الدفع مباشرة في حساب بنكي، حينما كان ذلك ممكناً، وفي حالة الدفع النقدي، تأكد دائماً من قيامك بتقديم الإيصالات عن المبالغ المالية النقدية التي تم استلامها، باستخدام دفتر إيصالات مرقم، ومكتوب بالخير، وليس بقلم الرصاص. إحرص على فرض رقابة صارمة على الوصول إلى دفاتر الإيصالات. تأكد دائماً من الحصول على الإيصالات عن المبالغ التي يتم دفعها، وفي حال تعذر ذلك، على سبيل المثال، في السوق، تأكد من قيامك بتسجيل كل معاملة على الفور، ومن ثم تحويل المبالغ إلى قسيمة صندوق النثرية، للحصول على الإذن اللازم من المدير المسؤول. تأكد من استخدام ختم «مدفوع» على القسائم والوثائق الداعمة، لمنع إعادة استخدامها.

- الفصل بين مسؤوليات الموظفين فيما يتعلق بتجهيز الدفعات لا بد أن توكل مسؤولية الموافقة على الإيصالات أو النفقات، والدفعات النقدية، أو تلك التي تتم عن طريق الحوالات البنكية، من قبل عدد مختلف من أفراد الطاقم. ولا بد أن تتم الدفعات المحلية عن طريق إصدار شيك؛ إذا كان ذلك ممكناً. أنظر في تحديد قيمة ابتدائية للمبالغ التي تستوجب الحصول على توقيعين على الشيكات المتعلقة بها. وفي حال لم تكن تعمل في بيئة يتم التعامل فيها بالمبالغ النقدية، فلا بد لك من تحديد سقف لقيمة الدفعات النقدية (على سبيل المثال، ١٠٠ دولار أمريكي). بحيث يكون من الضروري إصدار الشيكات الموقعة لأية دفعة تتجاوز قيمتها ذلك المبلغ المحدد.

### سوف تحتاج إلى

- رقابة حازمة على استخدام الكمبيوتر، والوصول إلى السجلات ودفاتر الإيصالات.
- العدد الكافي من الموظفين، والفصل بين الواجبات (ولا سيما الفصل بين مهمتي الاستلام والشراء) والعمل على تدوير الطاقم، إن أمكن (أنظر في الإعارات).
- الإجراءات اللازمة لإدارة النقد.

### التحديات

- التأكد من قيام طاقم المحاسبة بالمحافظة على مسافة مهنية في علاقاتهم مع الموردين.

### المراجع

- الإدارة المالية في حالات الطوارئ: (٢٠٠٥). الموارد. (www.fme-online.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٩). أفضل النصائح من الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية من أجل توظيف أفضل طاقم مالي. (www.mango.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٨). أفضل نصائح التحكم بالأموال. (www.mango.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- منظمة أكشن ايد الدولية. (ب.ت)، إطار عمل الإدارة المالية. (www.actionaid.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)



# التلاعب بعمليات التدقيق

## أ. مكافحة الفساد

تعد العمليات الدقيقة من التدقيق والمراجعة - الداخلية والخارجية - أداة هامة، لإظهار النزاهة، والشفافية والمساءلة، إلا أن المدققين قد لا يكونون على دراية ببعض المخاطر المحددة لعمليات الاحتيال أو الفساد، وهو ما قد يتعدى أيضاً نطاق التدقيق. وقد تتم رشوة المدققين، أو قد تتم مطالبتهم بتقديم الرشوة، بغية التستر على الفساد، أو قد لا يكون بإمكان طاقم التدقيق، الذي يفترق إلى امتلاك الخبرة الكافية، القيام بعمليات التدقيق، فيما يتجاوز فحص الوثائق، ليقوموا بالكشف عن التواطؤ أو الإتاوات.

## ب. إنتهه إلى كل ما يلي

- تقارير التدقيق الفني المعقدة، التي يصعب فهمها (مثل، جداول الأرقام ذات المحتوى السردى غير الواضح أو المحدود)
- أن يتم تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط، أو من قبل المدير (عوضاً عن القيام بذلك من خلال الأمناء في مؤسستك، أو لجنة التدقيق)
- وجود علاقات وروابط بين المدققين، والأشخاص العاملين في المؤسسة
- افتقار المدققين إلى المؤهلات المهنية، أو عدم امتلاكهم الخبرات ذات الصلة
- عدم وجود لجنة تدقيق لدى الوكالات الشريكة
- المدققون الذين لا يكفلون أنفسهم عناية التحقق بما يتجاوز فحص الوثائق

## ج. التدابير الوقائية

• **مساءلة المدراء عن نجاح عملية التدقيق**  
لا بد من إخضاع المدراء للمساءلة الكاملة عن مراقبة الاحتيال، والاحتيال والتواطؤ المحتملين. لا تدع الإلقاء بالمسؤولية عن الفساد تنحصر في عملية التدقيق: فلا بد من أن تدخل في صلب البرنامج العام. لا بد أن يعمل المدراء على ربط المسؤولية بالمساءلة، وتنفيذ عمليات منتظمة وعشوائية من التحقق من الإيصالات والسجلات في المواقع، وتطبيق عقوبات واضحة على الموظفين من يعملون، عن قصد، على تضليل المعلومات المقدمة إلى المدققين، أو من لا يفصحون عنها.

• **التحقق من استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين**  
لا يجوز قط تعيين المدققين من قبل شخص واحد فقط، أو من قبل المدير، بل يجب تعيينهم من قبل مجلس الأمناء في مؤسستك، وقبل أن تتم عملية التعيين، تحقق من عدم وجود تضارب في المصالح أو أية خيانات محتملة لدى شركات التدقيق أو الأفراد، استخدم فريق تدقيق، أو تأكد من القيام بالتحقق المزدوج من عمليات التدقيق، ولا بد أن يعمل أمناء المؤسسة على إعادة النظر في المدققين، وإعادة تعيينهم، على نحو منتظم.

• **امتلاك منهجية مكتوبة لكيفية إجراء عمليات التدقيق**  
تأكد من وجود تخطيط دقيق لجميع عمليات التدقيق، ومن كونها تفحص مدى فعالية نظام الضوابط الداخلية لديك، فضلاً عن فحص دقة المعاملات الفردية، ولا بد من استخدام الاستبيانات والنظم الواضحة والمنظمة لوضع النقاط، كما لا يجوز أن تعتمد عمليات التدقيق على مجرد فحص الوثائق: فمن الضروري أن تتضمن عمليات الفحص المادي، للتأكد من كون عمليات فحص الوثائق تتوافق مع ما حدث فعلاً، ولا بد أن تخلص عمليات التدقيق إلى تقديم تقرير تدقيق رسمي، يتم رفعه إلى الجسم الإداري في مؤسستك.

- **إيلاء اهتمام خاص إلى موضوع الامتثال للضوابط الداخلية**  
لا بد لعمليات التدقيق من التحقق على وجه الخصوص، بما إذا كان يبدو أنه يتم تطبيق كل ضابط من الضوابط. وما إذا كان يجري اتباع أية إجراءات أو قواعد محددة. ولا بد أن تتحقق تلك العمليات من وجود الفصل بين الواجبات، ومن فلسفة الإدارة، ونمط التشغيل، وعمليات المراجعة المستقلة، وإوكال السلطة والمسؤولية (أي مجمل الضوابط الرقابية والإشرافية التي تمارسها الإدارة، ومراجعة حسابات الإدارة ومقارنتها مع الميزانيات).
- **منح المدققين فرص الوصول غير المقيدة للوثائق والأشخاص**  
لا بد من تمكين المدققين من الوصول إلى الوثائق التي يحتاجونها، ومقابلة الأشخاص، ذوي المعرفة والخبرة المناسبة، التي تمكنهم من تقديم الإجابات بكفاءة، سواء داخل مؤسستك، أو في **المؤسسات الشريكة**، على حد سواء. ولا بد أن يسأل المدققون كلاً من الإدارة والطاقم، عن مخاطر الفساد، وعمّا إذا كانوا على دراية بأي من حالات الفساد، كن واضحاً إزاء وجوب تعاون الطاقم مع المدققين، وكون عدم القيام بذلك يعتبر مخالفة انضباطية.
- **التأكد من قيام الجهاز الإداري بالتحقق من عمليات التدقيق**  
لا بد أن يعمل مجلس الإدارة لدى مؤسستك، أو هيئتها الإدارية، على الإشراف على عمل المدقق المالي (أو تعيين لجنة تدقيق للقيام بذلك). ويجب أن يتأكد المجلس من كون عمليات التدقيق تتضمن فحص المناطق، والمواقع والحسابات، التي لن يكون من الممكن التحقق منها إلا من خلال تنفيذ مثل هذه العملية، كما لا بد أن يعمل على تمهيد الطريق أمام المدققين، عن طريق مراجعة الضوابط الداخلية بشكل دوري، والتحقق من التقارير المالية شهرياً. تأكد من وجود لجنة تدقيق أيضاً لدى مؤسساتك الشريكة.

### سوف تحتاج إلى

- المدققون الذين يعقدون جلسات العصف الذهني، لتحديد مجالات المخاطر، والتفكير دائماً فيما يلي: «لو أراد شخص ارتكاب عملية احتيال، فكيف سيقوم بذلك؟»
- إجراء **التحقيق السليم في الفساد المشبوه**، الذي ينكشف من خلال تطبيق عملية التدقيق، وفرض العقوبات، في حال تم إثبات الفساد.

### التحديات

- إجراء عمليات التدقيق في إجراءات مؤسستك الشريكة، وضوابطها وعملها.
- ضرورة فحص تجاوز الإدارة للضوابط في كل عملية تدقيق يتم إجراؤها.

### المراجع

- الإدارة المالية في حالات الطوارئ: (٢٠٠٥)، الموارد: (www.fme-online.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- الإدارة المالية في حالات الطوارئ: (٢٠٠٥)، نظرة عامة: (www.fme-online.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية: (٢٠٠٥)، الموارد: (www.mango.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية: (٢٠٠٥)، دليل الاستخدام: (www.mango.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- المنظمة الدولية للمعايير والمنتدى الدولي للاعتماد: (٢٠٠٤)، مجموعة المنظمة الدولية للمعايير ٩٠٠١ للتدقيق في الممارسات، جنيف، تشير بيروك: (www.iso.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- منظمة اكشن ايد الدولية: (ب.ت)، إطار عمل الإدارة المالية: (www.actionaid.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- منظمة اكشن ايد سيريلانكا: (ب.ت)، التدقيق الاجتماعي: التأكد من تنفيذ البرامج بشفافية ومراقبة من قبل المجتمع وخاضعة للمساءلة لأصحاب الحق، كولومبو، (وثيقة غير منشورة)



الشؤون المالية

# الغش والاحتيال في جداول الرواتب والمطالبات

## أ. مكافحة الفساد

توفر جداول الرواتب المعقدة، والمنطوية على التعامل مع المبالغ النقدية على نحو كامل، واحدة من أسهل طرق تغلغل الفساد في البرامج الطارئة. وقد تتم عمليات الاحتيال في جداول الرواتب بشكل مستمر، وعلى نطاق واسع، وتأتي في شكل «العاملين الوهميين» (موظفون وهميون أو سابقون، يتم تلقي أجورهم من قبل شخص آخر)، أو في تضخم الرواتب وتخويل الفائض، أو بقيام أحد أفراد الطاقم، مثل أمين الصندوق، أو مراقب العمال، بالاحتفاظ لنفسه بجزء من الأجور النقدية للفريق. كما قد تتم عمليات الاحتيال في الرواتب على نطاق صغير، وتكون عشوائية، وذلك عن طريق القروض أو السلف، التي لم يتم سدادها، أو عن طريق المطالبات الزائفة للحصول على المزايا أو العلاوات. وقد يقوم الشخص المسؤول عن جداول الرواتب بتقديم قروض غير مصرح بها للموظفين، مع الاحتفاظ لنفسه بالدفعات المتأتية من فوائدها. وهناك الكثير من عمليات الاحتيال التي تتم فيما يتعلق بالمزايا، مثل البدلات - البدلات اليومية، والسفر والتعليم - والتي لا تجتذب الضرائب، ويكون من المرجح حدوث حالات الاحتيال في جداول الرواتب، على وجه الخصوص، في الحالات التي يوجد فيها طاقم مؤقت، أو قصير الأجل، أو في حالات الارتفاع في معدل استبدال الطواقم.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الزيادات المفاجئة وغير المبررة في الأرقام، أو التكلفة الواردة في جداول الرواتب
- الاستمرار في دفع الرواتب لموظفين قد تركوا العمل في المؤسسة
- سجلات الحضور المثالية لفرق العمل الميداني (أحقاً لم يمرض أحد؟)
- التواقيع المنتشابهة أو العديد من البصمات على إيصالات الدفع
- البنود غير الاعتيادية، مثل دفعات عن الإجازات، أو تكاليف نقل، أو غيرها من المزايا والمستحقات
- الزيادات غير المبررة في رواتب الموظفين المدرجين على جدول الرواتب

## ج. التدابير الوقائية

- تدريب الطاقم العامل على إعداد جداول الرواتب على تنفيذ التحقق المزدوج من عملهم
- تأكد من كون الموظفين العاملين على إعداد جداول الرواتب يفهمون الإجراءات المالية وعمليات الإنفاذ على نحو كامل. إمنحهم حق الوصول إلى الملف الكامل للعقود، والسلف والقروض، بحيث يتمكنون من تسوية الدفعات والافتطاعات ومطابقتها مع تلك الملفات. إحرص على تناوب عدد مختلف من الموظفين على تولي المسؤولية المتعلقة بالمهام الفردية لجداول الرواتب؛ فلا يجب أن تكون هذه الوظيفة بأكملها في يدي أي موظف بعينه. تأكد من أنه يجري التحقق من جداول الرواتب من قبل شخص آخر في دائرة المحاسبة (بحيث يكون هذا الشخص مؤهلاً ومستقلاً)، قبل أن يجري التوقيع عليها من قبل مدير البرنامج.

## • التأكد من تدعيم جميع البيانات المدخلة بالوثائق اللازمة

ينبغي أن تستند جميع البيانات المدخلة في جدول الرواتب، وجميع مطالبات المزايا، إلى العقود الموقعة، ونماذج البدلات اليومية، والعلاوات واتفاقيات القروض، إلخ. لا ترضى أبداً بوجود أي مدخل في جدول الرواتب أو في المطالبات بناءً على طلب شخصي: عدم وجود الوثائق يعني عدم الدفع. قدم جميع الملفات ذات الصلة إلى مدير البرنامج، عند تقديم جدول الرواتب من أجل التوقيع.

- **ضمان قيام المديرين بتنفيذ عمليات التحقق في المواقع**  
لا بد من القيام برصد جداول الرواتب وتدقيقها بعناية وحذر. ولا بد أن يعمل المدراء على التحقق من كون جميع المبالغ المالية التي يتم التوقيع عليها للدفع إنما يتم دفعها حسب ما يرد في جدول الرواتب. تأكد من كون جميع الأجر الصافية موقعة. واحرص على التحقق من الرواتب والبدلات اليومية ومن مطابقة السلف أو القروض مع الوثائق الأصلية. تأكد من إحصاء عدد الموظفين المدرجين على جدول الرواتب. واستفسر عن أية أسماء تبدو غير مألوفة بالنسبة إليك، وحقق من الأسماء مع الموظفين الآخرين. لتكفل عدم وجود أي موظفين وهميين. لا يوجد ما يحل محل الأدلة التي تراها بأعينك: لا بد أن يقوم المدراء بتنفيذ زيارات عشوائية للمكاتب. للتأكد من الوجود الفعلي لجميع الموظفين. الذين يتم إصدار الدفعات إليهم. تأكد من الجميع في جدول الرواتب. ومن كون صافي قيمة الدفعة التي يتم التوقيع عليها هي مساوية للرقم الوارد على جدول الرواتب.
- **إيلاء اهتمام خاص إلى الطاقم المؤقت أو غير الرسمي**  
يتعين على المدراء زيارة المواقع لإحصاء الطاقم المؤقت ومراقبته في العمل. تأكد من حصول كل موظف على دفعته بالكامل. ومن عدم اختلاس أية أموال. على سبيل المثال. من قبل مراقب العمال. إحرص على استعراض أوراق التوقيع أو إيصالات الدفع. ومراجعاتها بدقة وعناية. قارن جداول الرواتب. وتفحص جميع الأسماء الجديدة. وتأكد من وجود عقد موقع لكل منهم. ومن تطابق ذلك مع جدول الرواتب. احتفظ بجدول للعاملين الذين تركوا العمل. لتتمكن من ضمان توقف دفعاتهم بعد تركهم العمل. ومن عدم تمكن أي شخص آخر من الاحتفاظ به لنفسه. حافظ على الإشراف والرقابة الإدارية لمستحقات الموظفين: تأكد من عدم وجود أية مستحقات عالقة للموظف. قبل أن يتم العمل على إصدار دفعته النهائية.
- **الإبقاء بصراحة على البنود الواردة في جدول الرواتب**  
لا تترك أبداً أيًا من بنود جدول الرواتب (مثل. السلف. والقروض) دون إدراجها فيه. إفرض قيوداً على مثل هذه البنود. وتأكد من اقتطاعها من جدول الرواتب في نفس الشهر الجاري. وقد تكون الدفعات العشوائية للأجر أو المزايا. والتي يتم إعدادها على قسائم الدفعات الاعتيادية. معقولة على الصعيد الفردي. إنما لا يجب أن تجعل وضع جدول الرواتب بأكمله معاً. وتحديد دفعات مزدوجة أو مشكوك فيها. أمراً ممكناً.
- **تعزيز علاقة الشراكة في العمل بين دائرتي الموارد البشرية والشؤون المالية**  
يمكن للتعاون بين فريقتي الموارد البشرية والمالية توفير الضوابط والمساواة في السلطة لمكافحة الفساد. ولا سيما فيما يتعلق بعملية خروج الموظفين. على سبيل المثال. إذا ترك أحد الموظفين عمله. بينما لم تكن الدائرة المالية على علم بذلك واستمرت في إصدار راتبه.

### سوف تحتاج إلى

- ما يكفي من الأشخاص. المديرين في الوظائف والمهام المتعلقة بجدول الرواتب. بما يسمح بإجراء عملية تدوير الموظفين. وتناوبهم على أداء تلك الوظيفة.
- التعريف بنظام **العقوبات**. محاربة المحتالين في الرواتب. وإنفاذ هذا النظام.

### التحديات

- التفحص الدقيق للدفعات والمزايا لدائرة المحاسبة. ولاسيما تلك الخاصة بالشخص الذي يقوم بإعداد جدول الرواتب.
- الإفراط في الاعتماد على الوثائق. والتي قد يتم التلاعب بها: وهنا تعتبر عملية التحقق التي تجرى في مواقع العمل. أمراً حاسماً.
- انعدام الأمن. أو كون المواقع نائية. مما يجعل القيام بعمليات التحقق في مواقع العمل أمراً صعباً. أو قد يحول دون القيام بذلك.

### المراجع

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). التعامل مع الاحتيال وغيرها من المخالفات. (www.mango.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية. (٢٠٠٥). الاحتيال. (www.mango.org.uk, ٢٣-١١-٢٠٠٩)

هيل. سيمون. (٢٠٠٦). كيفية تجنب الاحتيال في الرواتب. منظمة الناس في مجال المساعدات.

(www.managing.peopleinaid.org, ٢٤-١١-٢٠٠٩)



# تقديم الدفعات للحصول على التصاريح المحلية، أو للوصول إلى الخدمات العامة

## أ. مكافحة الفساد

إن الحاجة إلى استصدار التصاريح، والتراخيص، والوصول إلى الخدمات العامة، مثل إمدادات الكهرباء والماء، أو خطوط الهاتف، تسنح الفرصة أمام المسؤولين، للسعي من أجل الحصول على الرشاوى، أو الاستجابة إليها، ولاسيما إذا كانت العملية تسير على نحو بطيء. وقد يطلب المسؤولون تقديم الرشوة، ليعملوا على تسريع الأمور، أو للتغاضي على الانتهاكات الحقيقية أو الافتعلة للقواعد. وقد تلجأ الوكالات، دون قصد (أو على نحو متعمد) إلى «الاستعانة بمصادر خارجية» للمشكلة، عن طريق استخدام الوسطاء المحليين، الذين يقدمون الرشوة نيابة عنها («دفعات تسيير الأمور»).

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- التأخيرات المتعمدة من جانب المسؤولين، في العمل على إصدار التصاريح، أو الرخص أو طلبات الخدمة
- أن يخترع المسؤولون قواعد، أو إجراءات أو رسوم إضافية، غير واردة في اللوائح المنشورة
- مواجهة صعوبات غير اعتيادية في الوصول إلى الخدمات العامة، مثل الكهرباء، وما إلى ذلك
- فرض رسوم بقيم تفوق ما هو متوقع على الخدمات العامة
- تقديم الدفعات المالية الطائلة إلى الوكلاء، أو غيرهم من الوسطاء المحليين
- ادعاء الوكلاء وجود علاقات شخصية مع المسؤولين ذوي المناصب العليا؛ والموصى بهم من قبل المسؤولين الذين تتفاوض معهم؛ ومن يظهرون أمامك مجرد أن تواجه المشاكل؛ أو ممن يريدون الحصول على الدفعات النقدية من خلال أطراف ثالثة

## ج. التدابير الوقائية

- العمل بشكل مسبق على ترتيب الأعمال المكتبية اللازمة مع السلطات كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالة الطارئة. إحرص على أن تتعرف على جميع الإجراءات واللوائح، اللازمة من أجل الوصول إلى الخدمات العامة، بحيث يتم تقديم الطلبات بالشكل الصحيح، ولا يكون من الممكن استخلاص الرشاوى مقابل «التغاضي» عن أي خطأ. تأكد من أن جميع الوثائق والأعمال المكتبية اللازمة هي جاهزة، أو تم تقديمها مسبقاً إلى السلطات المختصة.
- تدريب الطاقم على التعامل مع المطالب بتقديم الرشاوى إحرص على تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع بعض المواقف المعينة، من خلال نشر الوعي الثقافي، واكتساب مهارات التفاوض، على سبيل المثال، كسب الوقت؛ ومعاملة المسؤولين بأدب واحترام، حتى لو بدوا ظاهرياً يخرقون القواعد؛ أظهر العزم والإصرار؛ واطلب مقابلة المسؤول الأرفع مستوى. دعم ذلك بامتلاكك سياسة واضحة لمكافحة الفساد، ومدونة لقواعد السلوك (أسلحة مفيدة يمتلكها الطاقم حين يطلب منهم تقديم الدفعات). أعلن عن سياساتك: إذا كانت مؤسستك تعرف بموقفها القوي ضد الفساد، فسيكون من الأسهل على الطاقم العامل فيها مقاومة مثل تلك المطالب، وستقل احتمالية طلب ذلك منك في المقام الأول.
- امتلاك سياسة واضحة حول دور الوكلاء، وحول دفعات تسيير الأمور. جعل أية أطراف ثالثة (مثل، الوكلاء المحليين) توقع على اتفاقية، توافق بموجبها على الالتزام بمدونة قواعد السلوك الخاصة بك، والإعلان عن أي تضارب في المصالح لديها. تأكد من أن تلك الأطراف لن تقوم بتقديم الرشوة نيابة عنك. استخدم عملية اختيار صارمة، وسجل عملية اتخاذ القرار بوضوح. راجع التبريرات المقدمة لكل الدفعات التي تم تقديمها للوكلاء أو إلى أطراف ثالثة.



- التوحد مع الوكالات الأخرى لمحاربة دفعات تسيير الأمور الفاسدة  
ننسق مع الوكالات الأخرى من أجل إصدار إعلان مشترك لمناهضة الفساد. واعدت الدورات التدريبية المشتركة للطاقتم حول كيفية التصرف عند مواجهة المطالبات الفاسدة بتقديم الدفعات.

### سوف تحتاج إلى

- تجنب عقد الاجتماعات مع المسؤولين بمفردك. من الصعب السعي للحصول على الرشاوى مع وجود شهود.
- وجود الإجراءات اللازمة. من أجل تسجيل جميع الدفعات التي يتم تقديمها إلى المسؤولين. على نحو يتسم بالشفافية
- توثيق جميع النقاشات. وجلسات التفاوض على العقد (في بعض الأحيان. تعمل فرق مختلفة أو أشخاص مختلفين على المضي قدماً في المفاوضات).
- إدراك مخاطر الفساد الكامنة في البيئة التي تعمل فيها.

### التحديات

- التعامل مع الدفعات التي لا يمكن تجنبها (على سبيل المثال. في حال واجه الموظفون الخطر. المتأني من التهيب أو الإكراه). تأكد من كون الموظفين يدركون أن سلامتهم وسلامة المستفيدين تأتيان أولاً. ومع هذا. فإنه يتحتم عليهم الإبلاغ عن مثل تلك الرشاوى.

### المراجع

- الاتحاد الأوروبي. (٢٠٠٥). الاتفاقية الدولية لتبسيط وتنسيق الإجراءات الجمركية. (europa.eu , ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- التجمع اللوجستي. (٢٠٠٩). مركز الأمم المتحدة للوجستيات. (www.logcluster.org , ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- براي. جون. (٢٠٠٦). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سيمونز وسيمونز. (www.giaccentre.org , ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (١٩٩٦). اتفاق النماذج. جنيف. (ochaonline.un.org/lsu , ٢٤ November ٢٠٠٩)
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (٢٠٠٨). اتفاق نماذج الجمارك بين الأمم المتحدة والحكومة/ الدولة. (ochaonline.un.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)





مجمع الجمعيات الأهلية  
كتاب حول النزوح والتهجير

# القسم الثالث الفساد من خلال دورة البرنامج



## القسم الثالث الفساد من خلال دورة البرنامج

إن الفساد في العمليات الإنسانية لا يقتصر على وظائف دعم البرنامج: فقد تؤثر أنماط متعددة من الممارسات الفاسدة، ولا سيما الفساد غير المالي، على أنشطة البرنامج، وتترك أثرها في تصميم الاستجابة الإنسانية. وهكذا، حتى مع امتلاك المؤسسة السياسات القوية لمحاربة الفساد (القسم الأول)، والأنظمة الصارمة لمنع في وظائف دعم البرنامج (القسم الثاني)، فإن الحيلة والحذر لا تزال تعتبر أمراً ضرورياً على أرض الواقع، حيث يجري تقديم المساعدات الإنسانية الطارئة.

وقد يتم خريف الأنشطة التي يتضمنها البرنامج، مثل تقييم الاحتياجات، والاستهداف والتسجيل، والتوزيع، وحتى الرقابة والتقييم، نظراً لممارسة المحسوبية، والإكراه والترهيب، أو لتحقيق مكاسب شخصية، أو سياسية، أو اجتماعية أو مؤسسية، وقد يتم تحويل البضائع والخدمات إلى الفئات غير المستهدفة، على المستوى الميداني، أو تجري مصادرتها بعد عملية التوزيع. وتمثل المواد الغذائية عالية القيمة، وكذلك المواد غير الغذائية (مثل الأدوية)، أو العمليات (مثل التسجيل لإعادة التوطين) إغراءات استثنائية، وتعتبر ممارسة الابتزاز للحصول على الخدمات الجنسية، مقابل الوصول إلى موارد الإغاثة، واحدة من أكثر أشكال الفساد فظاعة، وهي تؤثر على الاستهداف، والتسجيل، للحصول على المساعدات، وأيضاً على توزيعها.

يتم من خلال هذا القسم تتبع المسار المحتمل للفساد، من خلال دورة البرنامج، كما يجري اقتراح التدابير التي من شأنها منع الفساد في كل مرحلة، أما المواد المرجعية المرفقة، فإنها تستكشف، بمزيد من التفاصيل، كيفية تطبيق مثل تلك التدابير، كما يتم إدراج الروابط للسياسات والممارسات الكامنة وذات الصلة من القسمين الأول والثاني، على سبيل المثال، ينبغي توقع مخاطر الفساد في أنشطة البرنامج خلال التأهب لمواجهة الحالة الطارئة (بما في ذلك إجراء تقييم لديناميكيات السلطة المحلية، وشبكات الفساد، الكامنة ضمنها)، كما ينبغي اعتماد الضمانات المناسبة.

ومن دون زيادة الشفافية في العمليات، فإن عمليات الرقابة والتقييم الصارمة في الموقع (بما في ذلك تمكين المستفيدين، لمراقبة نوعية البرنامج ومدى إنصافه)، وتعزيز وتطوير الطاقم المدرب، والملتزم بمنع الفساد، وحتى أفضل تدابير الحد من الفساد من حيث التصميم، لن تكون فعالة، وبالمقابل، لا بد من العمل على تعزيز ذلك، من خلال إنشاء الآليات السرية لتلقي الشكاوى، وتبادل المعلومات ما بين الوكالات المختلفة، وتصميم الاستجابات المشتركة خلال جميع مراحل تنفيذ البرنامج.

# سدّ الثغرات في المعونات الغذائية من خلال تحسين عملية المراقبة والتقييم (M&E)

قد ينشأ الفساد في تسليم المعونات الغذائية من العديد من المصادر. إلا أنه، وكما تعلمت الحكومة الهندية، ومؤسسة الرؤية العالمية، فإن فهم هيكليات القوى المحلية، وتنفيذ عمليات دقيقة وحذرة من المراقبة والرصد، قد يفضيان إلى التقليل من الفساد، والحد منه، بغض النظر عن أصوله.

وفي خطة العمل مقابل الغذاء، التي جرت إدارتها من قبل الهند، خلال الفترة الواقعة ما بين العامين ٢٠٠١-٢٠٠٢، من أجل مساعدة الأشخاص الأكثر عرضة للخطر والضعف للنجاة من الجفاف الشديد، الذي أصاب ولاية (أندرا براديش)، فقد كانت عملية اتخاذ القرار حول المستفيدين من هذه الخطة، وتحديد الدفعات والأعمال، تتم على مستوى المجتمع المحلي - في خطوة تهدف إلى تحسين عملية تقديم الخدمات. إلا أنه لم يتم إيلاء أي اعتبار إلى النخب المحلية المتأصلة، التي عملت على نحو كبير، على تشويه تلك العملية. فقد استفاد رؤساء القرى من معظم فرص العمل، كما تم منح غالبية المشاريع إلى مقاولين عديمي الضمير، من أجل تنفيذها (حيث قام العديد منهم بتقديم الرشاوى). وقد تمكن أولئك المقاولون من الحصول على الأرز من الحكومة، من أجل تنفيذ تلك الخطة، بأسعار منخفضة؛ ومن ثم قاموا بتقديم الدفعات النقدية إلى العاملين، بما يعادل حصتهم من الأرز، بدلاً من تقديم الأرز إليهم، على أساس السعر البديل، كما قاموا ببيع الأرز في السوق المفتوحة، محققين قدراً كبيراً من الأرباح، كما قاموا كذلك باستخدام آلات تشريد العمالة، التي تم استئجارها بأسعار بخسة، مما ترك لهم حرية بيع الأرز، الذي تم الحصول عليه، مقابل تقديم الدفعات. وقد تم التستر على آثار أعمالهم الفاسدة من خلال تزوير الوثائق وقوائم الحضور.

وقد تمت مطالبة السلطات، من خلال الشكاوى، التي تم تقديمها إلى وسائل الإعلام المحلية والشرطة المحلية، بالعمل على تعيين مسؤولين لمراقبة الأرز، أثناء عملية النقل، للحيلولة دون تسريبها. إلا أن المسؤولين كانوا منشغلين للغاية من جراء أعباء العمل التي كانت لديهم، وبالتالي، فإن عملية الرصد والمراقبة تلك لم يتم إجراؤها قط. وفي تقييم لاحق للمشروع، تم الاعتراف بمدى أهمية عملية المراقبة والتقييم، إلا أن ذلك التقييم شدد على ضرورة العمل على بناء عمليات التحقق من وجود الفساد ضمن تصميم البرنامج، كما تم أيضاً، من خلال تلك العملية، الاعتراف بالحاجة إلى فهم هيكليات القوى المحلية، وإشراك المنظمات المحلية المستقلة في عملية تنفيذ المشروع.

إضافة إلى ذلك، فقد برزت قيمة المراقبة المفصلة، أيضاً، من خلال التحقيقات التي قامت بها منظمة الرؤية العالمية (World Vision) في مشاريع توزيع الأغذية، التي كان يجري تنفيذها في ليبيريا، وفي شهر شباط/فبراير، في العام ٢٠٠٧، تلقت الوكالة تلميحا مجهولاً بكون الموظفين المحليين في المستويات الدنيا، من يشغلون مناصب رئيسية، قد كانوا يعملون على تحويل شحنات المواد الغذائية، ومواد البناء، بغية تحقيق المكاسب الشخصية، وعلى الفور، شرعت الوكالة بإجراء تحقيق، عاملة على إرسال المدققين الداخليين إلى المواقع الميدانية التابعة لها، من أجل الكشف عن طبيعة تلك الانتهاكات، ونطاقها. وقد عملت المنظمة على تقديم التوثيق المفصل لإجراء المزيد من عمليات التحقيق من قبل الجهة التي كانت تعمل على تمويل المشروع، ألا وهي الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID).

ومن ثم، تصرفت منظمة الرؤية العالمية على نحو سريع، لمنع تكرار انتهاكات من هذا القبيل في المستقبل، بما في ذلك زيادة الإشراف الميداني على البرامج المنفذة؛ وتحسين إجراءات التحقق من خلفيات الموظفين عند تعيينهم، وتقديم التدريبات الخاصة، لزيادة قدرة الطواقم المحلية على الكشف عن حالات الغش والاحتيال، والعمل على ردها، كما عملت أيضاً على تعزيز خطتها الساخن للنزاهة، الذي كان يعمل على مدار الساعة، الأمر الذي يمكن الموظفين، في جميع أنحاء العالم، من إجراء المكالمات، على نحو يتسم بالسرية، في حال ساورتهم أية شكوك حيال أي من الأنشطة المشبوهة، إن من شأن مثل هذا التدابير المشتركة، خلق عائق هائل أمام تسريب المواد الغذائية.



تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد

# ممارسة التحيز في تحديد موقع المشروع، أو في تخصيص الموارد

## أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ النخب المحلية إلى ممارسة الضغط أو الرشوة، للتأثير على مكان تنفيذ البرامج أو عمليات التقييم، أو لتحديد الفئات الاجتماعية التي سيتم إدراجها أو استبعادها. وقد يفضل الموظفون أو النخب منطقة ما، وفقاً لانتماهم السياسية، أو الدينية، أو العرقية، أو القبلية أو العشائرية؛ إحرص على اختيار المناطق أو المستفيدين على أساس التغطية الإعلامية؛ أو أطلب وجود عضوية إحدى مؤسسات المجتمع المحلي كشرط من شروط الاستحقاق. وقد تأتي نتائج التقييم في صالح تنفيذ التدخلات في بعض المناطق، أو استبعادها في مناطق أخرى، وفقاً لما يكون للمقيّم من مصلحة شخصية، أو خيز، جأه تلك المناطق. وقد تؤثر السلطات الوطنية، أو الإقليمية أو المحلية على شكل البرنامج، وحجمه أو موقعه، من خلال ممارسة الإكراه، على سبيل المثال، من خلال ممارسة التهديد بفرض القيود على البرنامج، أو إغلاق برنامج قائم.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- أعضاء فريق التقييم يضغطون بشدة نحو استهداف منطقة أو فئة معينة
- المستطلعون يحددون آخرين للتحدث إليهم، من يعززون دائماً وجهات نظرهم، أي أن يتم وضع الأشخاص بعناية ليتم رسم صورة مشوهة
- مقاومة الجهود التي تقوم ببذلها، والرامية إلى التشاور مع مصادر أخرى، من قبل المقيّمين والمستطلعين
- أن يتم حرمان وكالتك من الوصول إلى فئات سكانية معينة، أو أن يتم فرض القيود على إمكانية وصولها إليهم

## ج. التدابير الوقائية

### التعرف على بنية السلطة المحلية

كجزء من استعدادك وتأهبك لمواجهة الحالات الطارئة، إحرص على العمل على تقييم التأثيرات السياسية، والاقتصادية، والدينية، والعرقية، والقبلية أو العشائرية، بحيث تتمكن من تحديد الجهود، التي ترمي إلى اتخاذ القرارات المتحيزة، وغيرها من **مخاطر الفساد**، إحرص على تكوين معرفة بالظرف الاجتماعي-الاقتصادي للسكان، قبل الأزمة، باعتبار ذلك من المعلومات الأساسية اللازمة من أجل تقييم الأثر في الحالات الطارئة.

- اختيار فريق تقييم، يتسم بالتنوع والتوازن
- استخدم الأفراد المحليين والخارجيين، على حد سواء، في فريق التقييم، لتحقيق التوازن ما بين المعرفة المحلية، ومهارات اللغة والتحيزات أو التصورات المسبقة المحتملة من جهة، والمهارات والتصورات الخارجية من جهة أخرى. تأكد من وجود التوازن بين الجنسين. درّب الفريق على البحث عن مخاطر الفساد، وجنبها؛ المصادقية والشفافية في عملية جمع البيانات؛ ومراعاة الفوارق بين الجنسين وبين الثقافات المختلفة، تأكد من عدم وجود أي شخص يواجه **تضارباً في المصالح**، أو يتعرض إلى الضغط الاجتماعي.

• **اختيار المنطقة، والشريحة السكانية المناسبة، لإجراء عملية التقييم**  
استخدم المعلومات الثانوية لتحديد المناطق والفئات السكانية المتضررة على نحو مباشر. وتلك المتضررة بشكل غير مباشر. وغير المتضررة أيضاً (لغرض المقارنة). وينبغي أن يرد في تقارير التقييم التفسير اللازم حول كيفية اختيار المناطق. استخدم التوليفة المناسبة من عملية أخذ العينات. العشوائية منها والهادفة. لزيادة درجة الدقة، والتقليل من مخاطر الفساد. إحرص على زيارة المزيد من المواقع، والتحدث إلى أعداد أقل من الأشخاص في كل منها، بدلاً من عكس ذلك، وحقق من المعلومات، أو اعمل على تثليثها من مصادر مختلفة. ورتع التقارير الموافق عليها، على **نحو شفاف**، إلى جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع. لتتمكن تلك الأطراف من إبداء ملاحظاتها. والتعليق على أي من المخالفات.

• **ضمان مشاركة السكان المحليين**  
إعقد اللقاءات والمقابلات مع **السكان المحليين** (وليس القادة فقط). ليتسنى لك معرفة أشد المناطق احتياجاً إلى المساعدات، حسب اعتقادهم. ولمساعدتك على تحديد وجهة زيارتك، من أجل تنفيذ التقييم. أترك للسكان المحليين، من فيهم النساء والأقليات، أمر المساعدة في اتخاذ القرار حول معايير التقييم. حقق من تلك المعلومات، ولا سيما تلك المتعلقة بالفئات الأكثر عرضة للخطر. أطلع السكان المحليين على وقت التقييم، والغرض من ورائه، واحرص على نشر النتائج، وتلقي الملاحظات حول مدى دقتها.

• **التنسيق مع الوكالات الأخرى**  
إحرص على التنسيق مع الوكالات الأخرى (على سبيل المثال، من خلال منظومة مجموعة الأمم المتحدة، أو من خلال مجموعات أصحاب المصلحة، التي يتم إنشاؤها خصيصاً، وأيضاً عن طريق إشراك أفراد المجتمع)، للمساعدة في الحد من الازدواجية في العمل، أو التلاعب في مجالات التقييم. وحينما كان ذلك ممكناً، نفذ عمليات تقييم مشتركة، توصل إلى اتفاق مسبق حول الأساليب، والمعايير والأهداف، لتجنب إنتاج خليط مرقق من البيانات، التي يصعب تجميعها. ومن أجل تجنب التمويل المزدوج، فلا بد أن تعمل الوكالات والجهات المانحة على مشاركة نتائج التقييم، وتبادلها.

### سوف تحتاج إلى

- وجود مجموعة واضحة من النماذج، والمصطلحات والمعايير ليتم استخدامها في تقارير التقييم، بحيث يمكن ملاحظة العلاقات الرئيسية بين البيانات والمعلومات المختلفة بشكل سريع.
- منهجيات التقييم ذات السياق المحدد (حالة الطوارئ، وما بعدها، إلخ).

### التحديات

- الحاجة إلى التمييز ما بين الاحتياجات الطارئة، والاحتياجات المزممة وطويلة الأجل والموجودة مسبقاً (والتي يمكن تحريفها بهدف اجتذاب المساعدات الطارئة)

### المراجع

استمع أولاً. (ب.ت). مقدمة الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية ومنظمة كون سيرن في أنحاء العالم. (www.listenfirst.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (٢٠٠٩). تحديد الاحتياجات. (www.humanitarianinfo.org . ٩ December ٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٦). أداة المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لتقييم المشاركة في العمليات. (www.unhcr.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

برادبوري، مارك، وآخرون. (٢٠٠٣). قياس الاحتياجات الإنسانية: تحديد الاحتياجات وتوزيع الموارد في جنوب السودان والصومال. مقالة خلفية لمجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk . ٢٤ November ٢٠٠٩)

بليويت، ريتشارد، وآخرون. (٢٠٠٨). تقييم مسالك القرية في ميانمار، يوليو ٢٠٠٨: الدروس والآثار. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٤١. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odihpn.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

(خبرير بايرن كاتريونا). (٢٠٠٣). التقييم، في «مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٣. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة. في «دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد: ص ص ٦٤-٧١. أوكسفام. (www.oxfam.org.uk . ٢٤ November ٢٠٠٩)

مشروع بناء القدرات في حالات الطوارئ. (٢٠٠٧). تحديد التغيرات التي يريدها الشعب. في «دليل المقاييس الجيدة: قياس الأثر والمساءلة في حالات الطوارئ». أوكسفورد: ص ص ١٧-٧٩. أوكسفام. (www.oxfam.org.uk . ٢٤ November ٢٠٠٩)



تقييم الاحتياجات/تخصيص الموارد

# المبالغة أو التحريف في الاحتياجات، والتكاليف وأعداد المستفيدين

## أ. مكافحة الفساد

يمكن أن يتم تحريف الاحتياجات، أو التكاليف أو أعداد المستفيدين، من قبل الموظفين أو النخب المحلية، بغرض توليد الموارد الفائضة لإجراء عملية التحويل الفاسدة فيها. كما يمكن أن تتم المبالغة في تقدير الاحتياجات، والتكاليف وأعداد المستفيدين، من جراء رغبة المؤسسة بأن يتم النظر إليها على أنها سريعة الاستجابة، أو لتوليد التمويل، من أجل تغطية نفقات أخرى، على سبيل المثال، تكاليف النفقات العامة للمشروع. وفي حال كانت قدرات المؤسسة غير معروفة لدى الجهات المانحة، فقد تقوم تلك المؤسسة باقتراح استجابة تفوق إمكانياتها بكثير، من أجل تعزيز صورتها، أو لتحويل التمويل على نحو فاسد. وقد تقدم النخب المحلية الرشوة إلى أعضاء فريق التقييم، أو قد تؤثر عليهم، للمبالغة في عدد الأشخاص الموجودين في إحدى المخيمات أو إحدى المناطق، أو قد يلجأ القادة المحليون، أو المجتمعات المحلية، إلى إخفاء الأصول أو المعلومات، لجعل موقفهم يبدو أسوأ مما هو عليه، بهدف اجتذاب المزيد من الموارد، التي قد يتم تحويلها.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- احتياجات الوحدة، أو تكاليفها، والتي تتجاوز بشكل ملحوظ الحد الأدنى من معايير المجال (Sphere standards)
- أن تكون أعداد المستفيدين قريبة من إجمالي عدد السكان، أو بما يتجاوزه.
- إجماع النخب المحلية عن السماح بإجراء عملية تحقق مستقلة من تقييم الاحتياجات

## ج. التدابير الوقائية

- مقارنة السياقات التاريخية بالسياقات الحالية
- إحرص على جمع البيانات الأولية والثانوية من عدد مختلف من المصادر، لإنشاء قاعدة بيانات، الأمر الذي يمكنك من إصدار الحكم على عمليات التقييم، مقارنة مع الوضع ما قبل الأزمة، والاستعلام حول النتائج غير المحتملة، إحرص على صياغة السياق التاريخي، باستخدام المعرفة القائمة (من المسؤولين المحليين والحكوميين، ومن الوكالات الأخرى، ووسائل الإعلام والأكاديميين)، ومن ثم إعمل على سد الفجوات باستخدام بيانات التقييم الميداني، لإظهار السياق في فترة ما بعد الحالة الطارئة، ولا بد أن تميز التقارير ما بين الحقائق والأحكام.

## • إشراك المنظمات الأخرى من أجل ضمان موضوعية الوكالة

- إن إشراك الجهات المانحة، أو المختصين المستقلين، يعتبر أمراً حاسماً، لكي لا يتم ترك عمليتي التقييم والتحليل في أيدي الوكالات المنقّدة، والتي قد يكون لها مصلحة راسخة في النتائج (إذا كانت تبحث عن التمويل أو المكانة)، أنظر في إجراء عمليات تقييم مشتركة ما بين الوكالات، أما بالنسبة لفرق التقييم، فلا بد أن تكون مفصولة عن تلك التي تعمل على إعداد مقترحات التمويل، وذلك للحدّ من خطر المبالغة في تحديد الأضرار، أو في أهمية التدخل المقترح، وينبغي أن تصرّ الجهات المانحة على كون عملية تقييم البرنامج تغطي جودة عملية التقييم، ودقة نتائجها، وعلى كون البرنامج يتوافق مع تلك النتائج.



- **إشراك السكان المحليين**  
**تشارك مع المجتمع** (وليس القادة فقط). لتقييم مدى عرضته للخطر. ومدى قدرته على تلبية احتياجاته الخاصة. إحرص على إشراك النساء ومجموعات الأقلية. وعلى تحديد المستويات المختلفة من العرضة للخطر والضعف. ليس على صعيد المجتمع فحسب، إنما داخل الأسر أيضاً. تأكد من وجود العدد الكافي من الإناث اللواتي يعملن على إجراء المقابلات، ومن يتحدثن اللغة المحلية (ففي بعض السياقات، سيكون التحدث إلى النساء أكثر سهولة بالنسبة للنساء اللواتي جرى مقابلاتهن). تأكد من كون أماط البضائع والخدمات التي تم حديدها على أنها ضرورية. هي ملائمة من الناحيتين الثقافية والاقتصادية. ليتم استخدامها في الحالة الطارئة المحددة، ولا سيما إذا كانت عبارة عن **هدايا عينية** متبرع بها. أشرك أولئك المتضررين بالنتائج التي توصلت إليها. لكي تتيح لهم التعليق عليها. والتحقق منها.
- **فحص البيانات للتأكد من وجود توافق ما بين المصادر المتعددة**  
إعمل على توثيق بياناتك، للحد من التحيز أو التحريف. حاول التأكيد على نتائج التقييم. عن طريق التحقق من المعلومات من ثلاثة مصادر أو منهجيات مختلفة. على الأقل، والتي تكون متنوعة بأكبر قدر ممكن. إحرص على توزيع الفرق المختلطة. بحيث يتم تقاسم عدة آراء. ويتم مناقشة التناقضات. واختيار أفضل التفسيرات. استخدم الحس السليم: هل المعلومات منطقية؟ وفي حال وجود تناقضات. إبحث عن مصادر جديدة للمعلومات بغية توضيح الموقف.
- **جعل التقييم عملية مستمرة**  
إحرص على تنفيذ عدة مراحل من التقييم: المؤسسي، والأولي والمعمق. وحيث أن الحالات الطارئة تنشأ على نحو سريع. فلا بد لك من العمل باستمرار على تقييم الموقف. للحيلولة دون تحويل المساعدات. أو الاستمرار في استلامها. حين لا تكون هناك حاجة إليها. أو ذهاب تلك المساعدات إلى المكان الخطأ. راقب البيئة الخارجية. فضلاً عن مراقبة برنامجك. ما يتيح لك تحديث نتائج التقييم.

### سوف تحتاج إلى

- فرق التقييم التي تتضمن وجود الأعضاء المحليين والخارجيين. والتي تتمثل بوجود توازن بين الجنسين. وتخلو من تضارب المصالح. أو الضغوطات المحلية.
- التنسيق مع الوكالات الأخرى. وتبادل عمليات التحليل. بهدف تحديد الثغرات أو الازدواجية.
- تقييمات البرنامج. التي تتضمن نوعية عملية التقييم.

### التحديات

- مصادر البيانات الأولية والثانوية. والتي تصعب المطابقة بينها. وتقدم صورة غير واضحة حول الحاجة. عندما يجري جمعها.
- التقاليد المجتمعية في تقاسم الغذاء. والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تقييم الاحتياجات. من أجل السماح بوجود حصص كافية للأسر المستهدفة.
- الصعوبات الخاصة في تقييم احتياجات الأشخاص المشردين داخلياً (IDPs). واللاجئين والعائدين. أثناء نقلهم.
- أوضاع العرضة للخطر. والاحتياجات. والمصادر المرتبطة بها. والتي تكون سريعة التغير.
- التحيز المحتمل. من قبل المترجمين الفوريين.

### المراجع

- المرفق العالمي للخدمات الكوارث والإنعاش. (ب.ت). تحديد الأضرار والخسائر. واشنطن: البنك الدولي. (www.gfdrr.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)
- براديبوري، مارك، وآخرون. (٢٠٠٣). قياس الاحتياجات الإنسانية: تحديد الاحتياجات وتوزيع الموارد في جنوب السودان والصومال. مقالة خلفية لمجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk . ٢٤ November ٢٠٠٩)
- خالف تقييم تسونامي. (٢٠٠٦). دور تحديد الاحتياجات في الاستجابة لكارثة تسونامي: الملخص التنفيذي. لندن: شبكة التعلم النشط للمساعدة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.ifrc.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)
- (خبر كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). التقييم والتصميم. في « مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٣ و٤. شبكة التعلم النشط للمساعدة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)
- شراكة المساعدة الإنسانية. (ب.ت). برنامج تيرفند شمال كينيا: ارتفاع نسبة المشاركة- دور المجموعات المرجعية المستفيدة. منظمة تيرفند. (www.hapinternational.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)
- كيبريب، جيم. (٢٠٠٤). خداع الغرباء: خداع اللاجئين والتحايل في الضبط المؤسسي. جريدة دراسات اللاجئين. المجلد ١٧: الرقم ١. ص ٢٦١. أوكسفورد. (jrs.oxfordjournals.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)



الشركاء والوسطاء المحليون

# التلاعب في اختيار المؤسسات المحلية الشريكة

## أ. مكافحة الفساد

قد يلجأ الطاقم العامل لدى المؤسسة الشريكة، أو المؤسسة التي تعتبر مستفيداً فرعياً، إلى التواطؤ مع الطاقم العامل في المؤسسة، أو الارتشاء، ليتم اختيارها. وقد يقوم الشركاء المحتملون بتقديم الرشوة إلى طاقم المؤسسة، ليعمل ذلك الطاقم على وضع معانٍ إيجابية على تقييمهم (جاعلين من فرص اختيارهم للحصول على التمويل أكبر). أو جمع المزيد من التمويل، الذي لن يكون من الممكن بالنسبة إليهم جمعه بخلاف ذلك. وقد يطلب موظفو المؤسسة الحصول على الإتاوات، أو الرشاوى، للتوصية بالشركاء أو لاختيارهم، أو قد يختارون الشركاء على أساس العلاقات المتحيزة أو الشخصية، عوضاً عن الاعتماد على التقييم الموضوعي في اختيار الشركاء. وقد يذهب موظفو المؤسسة إلى اختراع المنظمات الأهلية الوهمية، أو الشركاء «الأشباح- الوهميون»، لضمان الحصول على التمويل (ليتم تحويله، أو لتعزيز البرنامج أو المكانة الشخصية).

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- الشركاء المحتملون الذين لا يمتلكون مكاتب فعلية، أو أية هيكليات واضحة للحاكمية
- الشركاء من يبدو أن موظفيهم من عائلة واحدة
- التأثير المحتمل للعائلة، والأصدقاء، أو العلاقات العشائرية أو العرقية، على اختيار الطرف الشريك
- عدم قدرة الشركاء على تقديم المراجع عن العمل السابق
- الضغوطات الرامية إلى اختيار الأطراف الشريكة دون إجراء القدر الكافي من التقييم

## ج. التدابير الوقائية

- استخدام المعايير الواضحة، والمحددة مسبقاً في اختيار الطرف الشريك قبل أن تتم عملية الاختيار، إحرص على وضع معايير ثابتة، بما يتوافق والثقافة التنظيمية الخاصة بك. تأكد من قيامك بتحديد الأولويات؛ كن واضحاً حيال تحديد الشريك الذي من شأنه العمل على تعزيز قدراتك، وماهية الثقافة التنظيمية والقيم التي يمتلكها، إحرص على قدرة الطرف الشريك على الالتزام بالمتطلبات المحددة للسياسة الداخلية والخارجية، على سبيل المثال، تقديم تقارير التقدم في سير العمل والتقارير المالية؛ وإجراءات التوريد، تذكر بأن شركاؤك قد يؤثرن على صورتك وسمعتك.
- بناء المعرفة الحقيقية بالشركاء المحتملين كجزء من التأهب والاستعداد لمواجهة الحالات الطارئة. و**تحليل المخاطر**. استخدم المعايير الخاصة بك لتقييم ولايات الشركاء المحتملين، وخبراتهم وقدراتهم (الموارد المادية والبشرية)، وحاكمتهم. إحرص على زيارة أماكن عملهم، وتحقق من الفترة الزمنية لعملهم، ومن عمليات التدقيق الخاصة بهم، ومن تقاريرهم السنوية. تأكد من تقييم فهمهم لما تعنيه الشراكة، وتوقعاتهم المتعلقة بمدتها والغرض منها؛ الأدوار والمسؤوليات؛ والمسائلة وتبادل المعلومات. تحقق من سمعتهم فيما يتعلق بالنزاهة، ومن مدى استقلاليتهم، ومن صلاتهم مع هيكل السلطة المحلية، والمصالح الاقتصادية والأحزاب السياسية. أطلب تقديم المراجع، وإحرص على الاتصال مع مصادر متعددة للمعلومات؛ لا تعتمد على التقييم الذاتي للطرف الشريك.
- إشراك أكثر من شخص واحد في كل مرحلة من مراحل عملية اختيار الطرف الشريك شكل فريقاً يخلو من **تضارب المصالح**. ليعمل على وضع القائمة القصيرة من الشركاء المحتملين، وإجراء المقابلات معهم، وفقاً لإجراءات موحدة. استخدم نفس الأسئلة والتقييم لكل منهم، وشدد على أهدافك ونهجك، بحيث تتضح لهم الصورة حول معاييرك المتعلقة بعدم التسامح مع الفساد، ولا يجب أن يعتمد اختيار الطرف الشريك، بأي حال من الأحوال، على القرارات التي يتخذها شخص بعينه. شجع الشركاء المحتملين على الإبلاغ عن موظفي المؤسسة الذين يطلبون الحصول على الإتاوات، ووفر لهم آلية لتقديم **الشكاوى** لتمكينهم من القيام بذلك.

- إدراج عملية اختيار الشريك ضمن إجراءات الطوارئ  
إحرص على امتلاك إجراءات استثنائية طارئة، بما يتضمن تلك المتعلقة بعملية اختيار الشركاء في حالات الطوارئ الداهمة. حدد المعايير والإطار الزمني، التي إن تم تجاوزها فلن يكون من الممكن الاستمرار في تطبيق تلك الإجراءات، دون وجود تبرير خطي وواضح. والحصول على موافقة الإدارة العليا عليه.
- الاستثمار في علاقات الشريك  
أوضح للجهات المانحة أنك تحتاج إلى الوقت والموارد لبناء علاقات فعالة مع الشريك، ولتطوير قدراته. حيثما تستدعي الضرورة ذلك (فضلاً عن تقييم الشركاء الحاليين من حيث مخاطر الفساد).

### سوف تحتاج إلى

- الطاقم المدرب في مجال تقييم قدرات الشريك، وفهم هياكل السلطة المحلية
- ما يكفي من الوقت لإجراء عمليات تحريّ شاملة ودقيقة عن الشركاء المحتملين (بما يشمل التحقق من علاقاتهم مع الممول السابق، ومع غيره من الأطراف المحلية الشريكة).
- اتفاقية شراكة موحدة، تتضمن وجود مدونة قواعد السلوك، وتغطي القضايا المتعلقة بالفساد واستخدام الموارد.

### التحديات

- محدودية عدد المنظمات الشريكة المحتملة في منطقة الطوارئ، مما يحد من الخيارات المتاحة أمامك.
- التنافس على الشركاء من قبل الوكالات الإنسانية الأخرى.
- ممارسة الضغط لإتمام عملية اختيار الشريك بسرعة
- تباين التوقعات من علاقة الشراكة: التشديد على أنها لا تعتبر مجرد تدفقاً تعاقدياً للأموال.

### المراجع

الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: (ب.ت). دليل الممارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: تحديد الشركاء والاختيار. (www.ineesite.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)

الجلس الأمريكي للعمل الدولي التطوعي: (ب.ت). قائمة تقييم الشراكة الذاتية. واشنطن. (www.impactalliance.org , ٢١ December ٢٠٠٩)

(خريز كاتريونا بايرن). (٢٠٠٣). التنفيذ: كتابة العقد واتفاقيات الشراكة. في «مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٥. ص ص ١٨١-١٨٩. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)

تينيسون، روس. (٢٠٠٣). برنامج الشراكة. المنتدى الدولي لقادة الأعمال. التحالف العالمي لتحسين التغذية. (www.iblf.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)

منظمة اكشن ايد الدولية. (ب.ت). إطار عمل الإدارة المالية. (www.actionaid.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)

مؤسسة مارغريت كاسي. (ب.ت). أداة مؤسسة مارغريت كاسي لتقييم القدرات. (www.caseygrants.org , ٢٤ November ٢٠٠٩)



الشركاء والوسطاء المحليون

# الرقابة غير الفعالة من جانب الطرف الشريك

## أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ الوكالات، على نحو غير مقصود، أو متعمد، إلى استخدام الشركاء: للاستعانة بهم كمصادر خارجية» لتنفيذ الأفعال الفاسدة، والتي تعتقد أنها ضرورية للتسريع في عملية التنفيذ. وقد يقوم الوكلاء، أو المقاولون بتقديم الرشوة إلى السلطات، من أجل التعجيل في الإجراءات، دون إبلاغ الوكالة بشكل رسمي («دفعات تسيير الأمور»). وقد يقوم الشركاء المحليون بتحويل المصادر على نحو فاسد، أو استغلال ضعف الضوابط المالية، لاستخدام المبالغ التمويلية، المقدمة من أحد الممولين، لدعم مشروع آخر، أو تغطية النفقات العامة، وربما تتم المبالغة في تقييم الاحتياجات من قبل الشريك، الذي يريد إدارة برنامج كبير، أو بسبب خيظه تجاه مناطق أو فئات معينة. وقد يقوم الطرف الشريك بالحصول على التمويل لنفس النشاط من قبل وكالتين (التمويل المزدوج)، أو قد يجري تمويل النفقات العامة على نحو مزدوج، من خلال تخصيص نفس النفقات العامة لمشروعين أو أكثر. كما قد يقوم الشريك بتقديم الرشوة إلى موظفي الوكالة للتغاضي عن الشروط المتفق عليها مسبقاً (على سبيل المثال، تجاهل الضوابط، ليتم السماح بتحويل الأموال).

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- عدم رغبة الشركاء بالالتزام بالشفافية الكاملة بشأن الأنشطة، والطاقتهم والخبرات.
- الزيادات المفاجئة وغير المبررة في أصول الطرف الشريك، أو أمط حياة موظفيه
- إبداء المقاومة، من جانب الشركاء، إزاء قيام طاقم الوكالة، أو مقيمو البرنامج بإجراء عملية رصد معمقة
- إبداء موقف دفاعي، من قبل الشركاء، إزاء النقد البناء
- الرسوم أو الدفعات غير المبررة، التي يقدمها الشركاء إلى أطراف ثالثة
- ارتفاع تكلفة الأنشطة التي ينفذها الشركاء، بما يتجاوز أسعار السوق

## ج. التدابير الوقائية

- الالتزام بالقدر الكافي من الموظفين والموارد لإدارة العلاقة
  - إحرص على تكريس الوقت والموارد الكافية من أجل علاقة الشراكة، والاستثمار في بناء قدرات الطرف الشريك. حدد الشخص المسؤول عن إجراء عملية التنسيق بين كلتا المنظمتين؛ إجراء التقييم الدوري لعلاقة الشراكة، والتحسينات التي يمكن القيام بها. تأكد من امتلاك الطاقم العامل مع الأطراف الشريكة المهارات والخبرات المناسبة، بما يشمل الإلمام بالثقافة المحلية ومراعاة الاختلافات.
- إدراج الشروط المرجعية الواضحة (المهام، والواجبات والمسؤوليات) والرقابة والتقييم، ضمن اتفاقية الشراكة الخاصة بك
  - إحرص على تقييم نقاط القوة والضعف لدى الطرف الشريك، وعلى تطبيق الضوابط وعمليات الرصد. وفقاً لذلك، تأكد من قيامك برصد وتقييم عمل الشريك مقارنة مع الأدوار والمسؤوليات المحددة، والمنصوص عليها في اتفاقية قانونية. أطلب من الشركاء إعلام المجتمعات المستفيدة باستحقاقاتها. ضع الترتيبات المحددة لعملية الرصد (على سبيل المثال، في عمليات التوزيع) ومتطلبات إعداد التقارير (على سبيل المثال، التقارير المالية وتقارير التقدم في سير العمل)، وتأكد من أنه يتم الالتزام بها. تفاوض على حقوق التدقيق في العقود أو اتفاقيات المنح الخاصة بك.

- **شرح سياستك حول السلوك الفاسد**  
في بداية علاقة الشراكة، قدم شرحاً للقيم ومدونة قواعد السلوك، التي يتم اتباعها في وكالتك، وحول سياستك تجاه الفساد، بما يشمل دفعات تسيير الأمور. حدد جميع أنماط السلوك، التي تعتبر غير مقبولة لكلا الطرفين. مع العمل على تحديد العقوبات، والتي قد تشمل إنهاء الشراكة، والوقت الذي يتم فيه فرض مثل هذه العقوبات. أطلب تقديم الطلبات الخطية لإجراء تغييرات في شروط الشراكة.
- **التنسيق مع الوكالات الأخرى التي تعمل مع طرفك الشريك**  
إحرص على عقد لقاءات مع جميع الجهات المانحة التي تقدم التمويل للطرف الشريك، والتفويض بإجراء عملية تدقيق مشتركة، للحد من الازدواجية في العمل وتجنب التمويل المزدوج. استخدم المتطلبات الموحدة لإعداد التقارير، للمساعدة في عملية التنسيق. أبلغ الوكالات الأخرى بأي سلوك فاسد من قبل الشريك، لتجنب إعادة التعامل مع الشركاء الفاسدين.

### سوف تحتاج إلى

- القدر الكافي من الموارد ومهارات الطاقم، اللازمة لإجراء عملية فعالة (إنما ليست مستبدة) من بناء قدرات الطرف الشريك ورصد عمله.
- شروط واضحة لإنهاء علاقة الشراكة.
- التحقق بشكل منتظم من أية تغييرات تطرأ على الهيكلية الإدارية للطرف الشريك.
- إدارة المبالغ المدفوعة بشكل مسبق، وضمان تخصيصها لمتطلبات المشروع المحددة.

### التحديات

- الشعور بالاستياء أو الاغتراب في علاقة شراكة ضعيفة، الأمر الذي قد يفضي إلى الفساد.
- الصعوبات القانونية التي تتم مواجهتها في إنهاء الشراكة، حي لا يكون من الممكن إثبات الفساد.
- القيود المفروضة على إنهاء الشراكة، حتى لو كان الفساد ظاهراً، لكن دون وجود المنظمات المحلية البديلة والمتاحة.

### المراجع

- الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: (ب.ت). دليل الممارسات الجيدة للشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ: تحديد الشركاء والاختيار. (www.ineesite.org). ٢٤ November ٢٠٠٩
- بلاجيسكو، مونيكيا؛ يوج، جون. (٢٠٠٥). الشراكات والمساءلة: الاعتقاد والنهج الحالي بين الوكالات الداعمة لمنظمات المجتمع المدني. لندن: ورقة عمل ٢٥٥. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk). ٢٤ November ٢٠٠٩
- (خبر كاترونيا بايرن). (٢٠٠٣). المراقبة: تنفيذ عملية المراقبة، في « مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين». لندن: الفصل ٦، ص ٢٠٠-٢٠٦. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org). ٢٤ November ٢٠٠٩
- تينيسون، روس. (٢٠٠٣). برنامج الشراكة، المنتدى الدولي لقادة الأعمال، التحالف العالمي لتحسين التغذية. (www.iblf.org). ٢٤ November ٢٠٠٩
- خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (ب.ت). أداة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لانعكاس الشراكة، (وثيقة غير منشورة) منظمة اكشن ايد. (٢٠٠٨). بناء المساءلة (فيديو) والملاحظة الخلفية. (eng.powos.org). ٢٤ November ٢٠٠٩
- منظمة اكشن ايد الدولية. (٢٠٠٦). نظام التخطيط والتعليم والمساءلة، جومانسبرغ. (www.actionaid.org). ٢٤ November ٢٠٠٩
- مؤسسة مارغريت كاسي. (ب.ت). أداة مؤسسة مارغريت كاسي لتقييم القدرات. (www.caseygrants.org). ٢٤ November ٢٠٠٩



الشركاء والوسطاء المحليون

# تحيز لجان الإغاثة المحلية

## أ. مكافحة الفساد

غالباً ما تلعب لجان الإغاثة المحلية، أو لجان الخيمات، أو المجموعات المتطوعة، دوراً بالغ الأهمية في تخطيط وتنفيذ مشاريع المساعدات الإنسانية. وتعتبر القرارات الصادرة عن مثل تلك الأطراف، وكذلك أفعالها التي تقوم بها، أساسية بالنسبة للبرامج العادلة، والتي تخلو من الفساد والتحيز. وسواء كانت هذه اللجان منتخبة أو معيّنة، فإنها قد لا تمثل سوى الشرائح الأقوى في المجتمع - سواء من خلال كونها أغلبية أو نخب قوية. وقد يتم استبعاد الأقليات، أو الأكثر عرضة للخطر (بمن فيهم النساء) من عملية اتخاذ القرارات والحصول على المساعدات. وقد تعمل اللجنة المتحيزة على تحويل المساعدات، بحيث لا تصل إلى أولئك الأكثر احتياجاً، إنما تذهب إلى عائلات أعضائها، أو أصدقائهم، أو الجماعات العرقية أو الإقليمية، أو إلى أولئك من يمتلكون المقدرة على الدفع (مالياً أو جنسياً).

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- اللجان المؤلفة فقط من القادة المحليين أو السلطات العامة
- اللجان التي يكون أعضاؤها من مجموعة واحدة معينة فقط
- الأعضاء الذين يحضرون اجتماع اللجنة بشكل متقطع
- التحسنات الكبيرة وغير المبررة في أنماط حياة المتطوعين أو أعضاء اللجنة
- إظهار اللجان مقاومة إزاء إجراء عملية الرقابة والتقييم
- ورود تقارير حول ممارسة الاعتداء والاستغلال الجنسي تجاه الموظفين أو المستفيدين، أو ابتزازهم

## ج. التدابير الوقائية

### • فهم هياكل السلطة المحلية

كجزء من تحليل المخاطر الذي تقوم به، وقبل حدوث الأزمة، أو في مراحلها الأولية، إحرص على الاطلاع على الهيكليات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والدينية، والعرقية والعشائرية في المجتمعات المستهدفة، بحيث تضمن عدم وجود تضارب في المصالح لدى المتطوعين واللجان، بأكبر قدر ممكن. أطلب أن يتم تعميم جميع القرارات التي تتخذها اللجنة على نحو يتسم بالشفافية، وإعلام جميع الأشخاص باستحقاقاتهم، ليتسكنوا من التحدث علناً، أو تقديم الشكاوى سرراً، عندما يشعرون أن اللجنة لا تمثلهم على نحو عادل.

- عدم منح اللجان أو المتطوعين سلطة حرية التصرف المطلقة
- تأكد من إجراء القدر الكافي من مراقبة وتقييم عمل اللجنة أو العمل التطوعي. قيم بإجراء زيارات عشوائية ومفاجئة، لمراقبة اللجان أو المتطوعين أثناء العمل. قدم إلى اللجنة شرحاً حول أدوارهم ومسؤولياتهم، وتأكد من إنشاء آلية مستقلة لتلقي الشكاوى (أي، ليس من خلال هيكلية اللجنة أو العمل التطوعي).

- ضمان وجود تمثيل للنساء والأقليات، وضمن امتلاكهم صوتاً
- حاول أن تضمن وجود تمثيل نسوي قوي في اللجنة، ومن كون النساء والأقليات لا يعتبرون مجرد حاضرين، إنما يمتلكون كلمة في عملية اتخاذ القرار. تأكد من ترأس الاجتماعات على نحو فعال، بحيث لا يكون هناك طرف أو شخص يهيمن على الآخر، وبحيث تكون القرارات موضوعية، وتعكس آراء واحتياجات الجميع. إ عقد مقابلات خاصة عند الضرورة، للتأكد من أن هذا هو ما يجري فعلاً.

- إبداء موقف واضح حيال الدفعات أو المكافآت التي يتم تقديمها إلى أعضاء اللجنة
- اعتماداً على السياق، فلا بد لك من تحديد وإعلان دفعة رمزية إلى أعضاء اللجنة، أو أن تعلن صراحةً وبشكل علني أنه لا يجوز لأعضاء اللجنة تلقي أية دفعات - بما فيها تلك المقدمة من قبل المستفيدين. تأكد من أن الجميع يفهم ذلك، ويوافق عليه، بحيث لا يشعر أعضاء اللجنة أن من حقهم الاحتفاظ لأنفسهم «بدفعات» غير رسمية من سلع الإغاثة، والتي يشعرون بأنهم قد اكتسبوها، اعترف علناً بمساهمة الأعضاء، لتلهمهم بالولاء نحو مؤسستك، وجعلهم يشعرون بأنهم موضع تقدير.

- تدريب أعضاء اللجنة في تدابير مكافحة الفساد  
إحرص على تقديم التدريب الخاص لأعضاء اللجنة. حول أدوارهم ومسؤولياتهم. بما يتضمن ما يعتبر سلوكاً مقبولاً وما يعتبر فاسداً، وكيفية منع الفساد. والإبلاغ عن الحالات المشبوهة. **ترجم القيم** ومدونة قواعد السلوك الخاصة بمؤسستك إلى اللغة المحلية. وتأكد من أن أعضاء اللجنة يقرأونها أو يستمعون إليها. إجعل اللجنة مسؤولة عن منع الفساد. أوضح أن سماح اللجنة بالفساد. يعني فقدان المجتمع للموارد. وحتى احتمالية إنهاء البرنامج.

### سوف تحتاج إلى

- القدر الكافي من الوقت. ومهارات الطاقم. لبناء علاقات عمل طيبة مع اللجان المحلية.
- القدرة على مراعاة الاختلافات الثقافية. والتكيف مع التقاليد المحلية.
- الاستفادة من كبار أفراد المجتمع.
- آلية سرية لتقديم الشكاوى. ليتم استخدامها من قبل المجتمع إذا ما نظر للجنة باعتبارها فاسدة.

### التحديات

- الأثر الكامل للاختلافات الثقافية. كن على بينة من ثقافتك الخاصة. وكيفية تأثيرها عليك.
- إبداء المقاومة بشكل متكرر إزاء إشراك النساء والأقليات.

### المراجع

- الجواري. سمير: اهيبار. م. م. م. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تسليم المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة سيريلانكا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٤ November ٢٠٠٩, www.odi.org.uk)
- بيلي. سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٤ November ٢٠٠٩, www.odi.org.uk)
- سافاج. كيفن. وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساد والمخاطر في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة أفغانستان. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. مرصد النزاهة في أفغانستان. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٤ November ٢٠٠٩, www.odi.org.uk)
- سافاج. كيفن. وآخرون. (٢٠٠٧). منظورات الفساد والمخاطر في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة ليبيريا. لندن: مقالة خلفية لمجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. (٢٤ November ٢٠٠٩, www.odi.org.uk)



الشركاء والوسطاء المحليون

# حجب المعونات من قبل «الحراس»

## أ. مكافحة الفساد

يقصد «بالحراس» المسؤولون في الحكومة المحلية، أو النخب، أو القادة التقليديون، أو المتطوعون أو الميليشيات، والذين يسيطرون على الوصول إلى الموارد أو المستفيدين. ويمكنهم حجب المساعدات، أو تحويلها أو خريفها. وقد يعمل أولئك على تحويل المساعدات قبل وصولها إلى المجتمع (سواء كان ذلك بوجود تواطؤ من قبل الموظفين، أم لا). من أجل بيعها، أو إعادة توزيعها في مكان آخر، بهدف كسب التأييد السياسي. وقد يطلب هؤلاء الحصول على الدفعات (الجنسية أو المالية) مقابل تقديم المساعدات. بغض النظر عن الاستحقاقات، أو قد يعمل المتطوعون على توزيع حصص من المساعدات ذات أوزان أقل، ومن ثم يبيعون الفائض. وتشكل هذه المشكلات تحدياً، ولا سيما في حالات النزاع المسلح.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- حواجز الطرق، التي تقيمها الميليشيات أو السلطات المحلية
- حرمان المسؤولين في الوكالة من الوصول إلى المستفيدين، من قبل القادة المحليين
- ورود تقارير حول الاستغلال الجنسي مقابل الحصول على المواد والخدمات الإغاثية
- ورود تقارير حول تعرض الطاقم المحلي للابتزاز والإكراه والترهيب
- التقارير التي تفيد بفرض الضرائب على موارد المساعدات ما بعد عملية التوزيع، وعلى نحو غير رسمي، حيث تفرض تلك الضرائب على المستفيدين
- وجود كميات كبيرة من السلع الإغاثية تعرض للبيع في الأسواق المحلية
- وجود إيصالات غير مبررة عن دفعات تم تقديمها إلى أطراف ثالثة

## ج. التدابير الوقائية

- تقييم السياق المحلي من حيث مخاطر الفساد كجزء من الاستعداد والتأهب لمواجهة الحالات الطارئة، إحرص على إجراء عملية شاملة من خليل المخاطر، الكامنة في الاقتصاد السياسي المحلي وهياكل السلطة، لمساعدتك على استباق مخاطر الفساد، من هي الجهة التي تمتلك سلطة صنع القرار، ومن الذي يؤثر على قراراتها، وما هي المعايير التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار؟ استخدم المصادر المختلفة، بما يشمل منظمات المجتمع المدني المحلية.
- إشراك النخب المحلية في محاربة الفساد إحرص على حشد الدعم من أكبر عدد ممكن من الأطراف الفاعلة المحلية والقوية، بحيث يكون من الممكن اختيار موجهي المساعدات المحتملين للمساعدة في ضمان التوزيع العادل. إبحث عن الأبطال المحليين في مجال مكافحة الفساد، إنما لا تجعل من الوكالة حليفاً مع أية مجموعة بعينها، أظهر أن وجود بيئة تتسم بالشفافية، وتخلو من الفساد، وتقوم على أساس الثقة، هو أمر يصب في مصلحة الجميع، والتمس المشورة فيما يتعلق بضمان عدم تحويل المساعدات، كن واضحاً إزاء عدم وجود أية مكافآت للمشاركة: قم ببناء الالتزام من خلال مكافأة المشاركة مع التقدير العام.
- ضمان مشاركة المستفيدين في جميع مراحل دورة البرنامج الخاص بك يعتبر المستفيدون أفضل من يعرف السياق المحلي، ولذا، فإن مشاركتهم في تصميم البرنامج وتنفيذه ستساعدك على أخذ هياكل السلطة المحلية، ومخاطر الفساد، بعين الاعتبار. تأكد من أن المستفيدين يمكنهم التحدث بثقة (على سبيل المثال، في المقابلات الخاصة)، ودونما الشعور بأي خوف من التعرض للانتقام من قبل النخب المحلية، ومن كون صوت الأقليات مسموعاً، وفر آليات تقديم الشكاوى، التي تكون مناسبة ثقافياً، وأمنة، بحيث يكون بإمكان المستفيدين استخدامها للإبلاغ عن حالات حجب المعونات.



- امتلاك سياسات واضحة ليتم اتباعها من قبل الطاقم  
درّب الموظفين حول كيفية الرد على ممارسات الإكراه والترهيب، التي تمارسها النخب أو السلطات المحلية. لحجب الوصول إلى المستفيدين، والطلبات بتقديم الدفعات من أجل الوصول إليهم. أسس الإجراءات اللازمة، لتمكينهم من الإبلاغ عن مثل هذه الحوادث، وتأكد من إبلاغ الجهات المانحة في حال تكرر ظهورها.

- العمل مع الوكالات الأخرى لمنع تحويل المساعدات  
إن من شأن التنسيق ما بين الوكالات، الحد من مخاطر الفساد، على نحوٍ منهج، في مجمل الاستجابة للحالة الطارئة، إحرص على تبادل المعارف المحلية، والعمل معاً لحشد دعم الحراس لبرنامج يخلو من الفساد. إعمل على صياغة رد مشترك على الجهود الرامية إلى عرقلة المساعدات الإنسانية، والإعلان عنه.

### سوف تحتاج إلى

- الاتصالات المحلية القوية، والطاقم المدرب على نحو جيد في مراعاة الفوارق ما بين الثقافات المختلفة في مجال التواصل ومهارات التفاوض.
- الحفاظ على الحيادية دائماً عند التعامل مع الميليشيات.

### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن ممارسات الترهيب التي تمارسها النخب المحلية من أجل الفساد.
- إعادة توزيع المعونات من قبل النخب، وفقاً للمفاهيم المحلية للعدالة، تأكد من كون المستفيدين يدركون القيمة الإجمالية للموارد التي لا بد أن يتلقاها المجتمع، ما يمكنهم من التأكد من عدم تحويل أي منها بهدف تحقيق الربح الخاص.

### المراجع

الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، (ب.ت). المبدأ ١٠: قطاع الأعمال يجب أن يعمل على مكافحة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة. (www.unglobalcompact.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

إيراث، بيرجيت، (٢٠٠٦). قطاع الأعمال لمكافحة الفساد: قصص وأمثلة. الاتفاق العالمي للأمم المتحدة. (www.unglobalcompact.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

براي، جون، (٢٠٠٦). مواجهة الفساد: الدليل العملي للأعمال. لندن: سيمونز وسيمونز. (www.giacentre.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)

(تحرير كاتريونا باين). (٢٠٠٣). مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org . ٢٤ November ٢٠٠٩)



الشركاء والوسطاء المحليون

# الإدارة عن بعد

## أ. مكافحة الفساد

في بيئات عالية المخاطر وتنطوي على أمن ضعيف أو صراعات، تقلل الإدارة عن بعد المخاطر الأمنية للموظفين وتساعد في استمرار برامج المساعدات. ولكنها أيضاً تزيد من مخاطر الفساد. تتضمن الاستراتيجيات سحب الموظفين من الميدان أو تخفيض عددهم، وتفويض مسؤولية أكبر عن البرنامج للموظفين المحليين والشركاء والوسطاء المحليين. مع الإشراف على الأنشطة من موقع آخر. عادةً ما يؤدي سحب مديري المشاريع وزيادة الاعتماد على التعاقد من الباطن والقيام بالمراقبة والإبلاغ عن طريق وسيط إلى إضعاف الإدارة والمساءلة. يزيد ذلك من مخاطر الاحتيال، والتحيز في اختيار المستفيدين. وتحويل المساعدات من قِبَل حُرّاس البوابات المحليين. وضعف المساءلة أمام المستفيدين. قد تزداد مخاطر الفساد عندما يتم تسليم إدارة البرنامج إلى شركاء محليين أو سلطات حكومية، أو عند التعاقد من الباطن مع شركة خاصة.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- التحيز في تقييم الاحتياجات أو تخصيص الموارد
- خديد المستفيدين بواسطة معايير متحيزة
- ضعف التحكم والمراقبة والتقييم للبرنامج
- ضعف المساءلة أمام المستفيدين
- تحويل أو حجب المعونة عن طريق «حُرّاس البوابات»
- تقارير المراقبة والتقييم الكاذبة، أو المبالغ فيها، أو الناقصة
- الانطباعات السلبية عن وكالات الإغاثة في البيئة المحلية

## ج. التدابير الوقائية

- **خطط للإدارة عن بعد**
  - قم بوضع استراتيجية للمنظمة للإدارة عن بعد، وصمم البرامج بخطط طوارئ للإدارة يمكن تفعيلها بسرعة. كن على استعداد لتبسيط البرامج. خصّص تمويلاً للطوارئ، حيث إن الإدارة عن بعد تنطوي على زيادة في التكاليف اللوجستية والإدارية.
- **قم ببناء قدرات الموظفين المحليين والشركاء**
  - قم بتدريب الموظفين والشركاء المحليين على المكوّنات الفنية للمشروع، وأساسيات حل المشكلات، ومهارات الإدارة وصنع القرار بدعم ضئيل نسبيًا. حيثما كان ذلك ممكنًا، اعمل من خلال الشراكات المحلية الموجودة فعلاً. استخدم المعايير القائمة لاختيار شركاء جدد، واستخدم شروطاً مرجعية واضحة في اتفاقات الشراكة، ودرّب جميع الشركاء على قواعد السلوك وسياسة مكافحة الفساد الخاصة بمنظمتك. لا تمنح الشركاء أو لجان المعونة سلطات تقديرية كاملة. تأكد من أن النساء والأقليات لهم صوت في عمليات صنع القرار.
- **انظر في تقليص أو إيقاف البرنامج**
  - انظر بروية في تقليل سلسلة المقاولين والمقاولين من الباطن القائمين بتنفيذ المشاريع عن بعد. استبق أجزاء البرنامج التي تركز على مجال خبرة منظمتك، ابدأ على نطاق صغير، ثم تعلم وصحّح وتوسّع. انظر في الانسحاب إذا كانت موارد البرنامج يتم تحويلها لتمويل الجماعات المسلحة، واستكشف طرقاً بديلة.
- **قم بإدارة التنفيذ بإحكام**
  - قم بتشديد إدارة البرنامج، وذلك باستخدام طبقات من الضوابط والمراقبة لتعزيز الجودة ومنع الفساد. ادعم الموظفين المحليين الذين يواجهون ضغوطاً من المجتمعات المحلية، وعشائر القرابة.

والحكومة. ضع آلية سرية للإبلاغ عن المخالفات وتأكد من الفصل بين الواجبات على مستوى المشروع. استخدام أدوات سكايب العادي والهاتف والاتصال عبر البريد الإلكتروني. وتأكد من تفعيل زيارات متفرقة من المديرين لتعزيز العلاقات من خلال اللقاء وجهاً لوجه.

#### • كيف إجراءات الرقابة

استخدم تدابير مبتكرة لتعزيز المساءلة وضمان جودة البرامج. قم بالرقابة من قِبَل طرف ثالث (شركات وطنية أو دولية. منظمات محلية غير حكومية، أو جامعات) أو بأسلوب الرقابة المحلية الثلاثية - وذلك من خلال الجمع بين الموردين والمسؤولين المحليين وأفراد المجتمع. وينبغي أن يقوم جميع الأطراف بالتوقيع على كل نشاط من نشاطات المشروع.

#### • استخدم التقنيات الناشئة

قم بإجراء تقييم للاحتياجات عن بعد. بما في ذلك عن طريق استجواب اللاجئين من منطقة موبوءة أو باستخدام نظام المعلومات الجغرافية (GIS) لرسم الخرائط لتقييم مخاطر الكوارث. استخدم التقنيات المبتكرة. بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصالات. على سبيل المثال استطلاعات الرأي عبر رسائل SMS لجمع البيانات. وآليات التغذية الراجعة عبر الإنترنت أو عن طريق رسائل SMS بحيث يتمكن السكان المتضررون من الإبلاغ عن استلام أو فقدان مواد المعونة. وعن أي مزاعم فساد. استخدم أدلة مصوّرة مبنية على شبكة الإنترنت للتحقق من المستفيدين وتوثيق التقدم. أو استخدم فيديو سكايب لإظهار لقطات حية. قم بإنتاج المعدات وقطع الغيار في الميدان عن طريق الطباعة ثلاثية الأبعاد. قم بإنشاء «مختبرات افتراضية للأفكار» يشارك فيها الموظفون والمستفيدون والأكاديميون في وضع حلول للمشاكل عن بعد عن طريق التعهيد الجماعي.

#### سوف تحتاج إلى

- خطة طوارئ يتم نشرها بسهولة للإدارة عن بعد.
- تمويل طوارئ لمواجهة التكاليف الإضافية التي تستلزمها الإدارة عن بعد.
- بناء قدرات الشركاء المحليين في مجال إدارة البرامج عن بعد.
- معرفة هياكل السلطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المنطقة المستهدفة.
- خطة لإدارة البرامج بإحكام وتكييف عملية الرقابة.
- معرفة الآليات المبتكرة للمراقبة وتقنيات المعلومات والاتصالات.
- «خطوط حمراء» تبين متى يصبح العمل الإنساني الفعّال غير ممكن.

#### التحديات

- ضمان أن الإدارة عن بعد لا تخوّل مخاطر لا داعي لها إلى الموظفين الوطنيين والشركاء المحليين والمستفيدين.
- الموازنة بين المخاطر والفرص التي ينطوي عليها تسليم إدارة البرنامج للشركاء المحليين: قد يؤدي ذلك إلى زيادة مخاطر الفساد. أو قد يعزز الملكية المحلية للبرنامج وتأثيره.
- التفاوض حول ترتيبات الوصول لمواد المعونة مع جميع الجهات الفاعلة المحلية وحراس البوابات والشركاء المحليين.

#### المراجع

للتعلم التعاوني. ODA أندرسون. إم. وآخرون: حان الوقت للاستماع: الاستماع للناس على الطرف المتلقّي للمعونة الدولية. مشاريع كامبريدج. ماساشوسيتس. نوفمبر ٢٠١٢  
<http://cdacollaborative.org/media/١٠٤٧٨/Time-to-Listen-Book.pdf>

كولينسون. إس. وآخرون: مفارقات الوجود: إدارة المخاطر وثقافة المعونة في البيئات الصعبة مارس ٢٠١٣  
[www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/٨٤٢٨.pdf](http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/٨٤٢٨.pdf)

حول الإدارة عن بعد. ECHO) ٢٠١٣ (المفوضية الأوروبية: مذكرة تعليمات لموظفي هيئة المساعدات الإنسانية والحماية المدنية  
[http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian\\_aid/Remote\\_Management\\_instructions.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/Remote_Management_instructions.pdf)

إبجلاند. جيه. وآخرون: البقاء والاستمرار في العطاء: الممارسة الجيدة للعاملين في المجال الإنساني في البيئات الأمنية المعقدة. مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. سياسة وسلسلة الدراسات ٢٠١١  
[www.alnap.org/pool/files/١٤٢٤.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/١٤٢٤.pdf)

نورمان. ب: ممارسات الرقابة والمساءلة لمشاريع تدار عن بعد وتنفذ في بيئات تشغيل متقلبة. تيرفند. ١٥ فبراير ٢٠١٢  
[www.alnap.org/pool/files/tearfund-remote-monitoring-and-accountability-practices-tf٢٠١٢-.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/tearfund-remote-monitoring-and-accountability-practices-tf٢٠١٢-.pdf)

ستودارد. أ. وآخرون: مجرد الإزالة: الدروس والتحديات في الإدارة عن بعد للعمليات الإنسانية في المناطق غير الآمنة. الخرجات الإنسانية. ٢٥ فبراير ٢٠١٠  
[www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/resources/RemoteManagementApr٢٠١٠.pdf](http://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/resources/RemoteManagementApr٢٠١٠.pdf)



# التحيز في معايير الاستهداف

## أ. مكافحة الفساد

إن المساعدات التي لا تصل إلى الضحايا الحقيقيين للحالات الطارئة، إنما يتم تحويلها إلى مجموعات أخرى. تعتبر مهدورة على نحو فعال. وقد يتم تقديم الرشاوى إلى الموظفين، أو تعرض عليهم الإتاوات، ليعملوا على وضع معايير استهداف، خبذ أو تستبعد أشخاص من مجموعة معينة أو موقع معين بدلاً من استهداف من هم في أمس الحاجة. وقد يمارس الموظفون التحيز، أو قد يمتلكون تضارباً في المصالح (على سبيل المثال، المصالح الاجتماعية أو السياسية أو التجارية)، الأمر الذي يؤثر على اختيارهم لمعايير الاستهداف. وقد يقوم الموظفون بوضع المعايير نتيجة لتواطؤهم مع جهات خارجية، بهدف تحويل المعونات، أو قد يعملون، بشكل متعمد، على وضع المعايير التي تكون في غاية التعقيد، الأمر الذي يجعل من الصعب على المستفيدين إخضاع المنظمة للمساءلة، كما يزيد من فرص الفساد.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- المعايير التي تكون عامة، أو غامضة، أو ضيقة، أو معقدة للغاية
- المعايير التي خبذ إدراج أو إقصاء مناطق أو مجموعات معينة
- المعايير التي لا يكون من الممكن التحقق منها بشكل ملموس
- ممارسة الضغط من قبل القادة المحليين تجاه وجود معايير معينة، أو ضدها
- إبداء المقاومة إزاء قيام وكالتك بالتحقق من المعايير التي يتم تقديمها من قبل أطراف أخرى، على سبيل المثال، الحكومة

## ج. التدابير الوقائية

- استخدام المعايير الجغرافية والإدارية على حد سواء
  - إحرص على امتلاك المعايير الإدارية، التي تتسم بالوضوح، والصرامة، والتي تكون محددة بشكل مسبق، في حال كانت وكالتك هي الجهة التي تعمل على تحديد تلك المعايير بذاتها (على سبيل المثال، في حالات الطوارئ سريعة الحدوث). تأكد من كون تلك المعايير مفهومة لدى المجتمع، ومن أنها قابلة للتحقق بأكبر قدر ممكن من الموضوعية، ومن قابليتها للتطبيق بأكبر قدر من الشفافية. تجنب تحديد المعايير التي تكون معقدة أو كثيرة للغاية؛ ركز على الاحتياجات الأساسية والسمات الخاصة بها. وكلما كانت المعايير أكثر دقة، وأكثر قابلية للقياس، كلما زادت إمكانية التحقق منها بموضوعية. لا تقبل معايير الحكومة دون التحقق من مدى ملائمتها مع مصادر أخرى.
- العمل، قدر الإمكان، على إشراك المجتمع المحلي ومجموعات المجتمع المدني
  - تعد مجموعات المجتمع المحلي أكثر الأطراف معرفة بما يشكل للخطر والضعف، ضمن سياقها الخاص، كما أنها تشكل الفئات الأكثر تضرراً في المجتمع. تشاور مع المستفيدين عندما تعمل على تطوير معايير الاستهداف، وخطط للزيادة التدريجية في المشاركة المجتمعية عندما تتجلى الحالة الطارئة. (حيثما كان ذلك ممكناً، أنشئ مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، يتم من خلالها الجمع بين أفراد المجتمع، وجماعات المجتمع المدني، والوكالات الأخرى). اتخذ القرارات المتعلقة بتحديد المعايير خلال الاجتماعات المجتمعية، ومن ثم تحقق من قرارات الاستهداف، من خلال تنفيذ الزيارات الميدانية والمسوحات التي تشمل الأسر. إحرص دائماً على نشر قوائم المستفيدين اللاحقة على نطاق واسع، بحيث يتمكن المجتمع المحلي من إثارة أية تساؤلات واستفسارات.

## د. إشراك النساء والفئات المهمشة في تحديد معايير الاختيار

- تأكد من كون الفئات المهمشة تساعد في اتخاذ القرار بشأن المعايير التي يتم تحديدها، بحيث لا يتم استبعادهم من المساعدة، وغالباً ما يكون لدى النساء أفكار، تختلف عن تلك التي يمتلكها الرجال، حول العرض للخطر والضعف، ومعايير الاستهداف المناسبة، تأكد من وجود القدر الكافي من تمثيلهم في أية اجتماعات مجتمعية، ومن وجود الطاقم النسوي، الذي تتمكن النساء من التحدث معه إذا رغبن بطرح الأسئلة أو الإبلاغ عن حالات الترهيب والابتزاز.

- **التنسيق مع الوكالات الأخرى في وضع المعايير أو التفاوض حولها**  
**ننسق مع الوكالات الإنسانية الأخرى التي تعمل في نفس الحالة الطارئة، بهدف التحقق من المعايير الخاصة بك.** وفي الحالات التي يتم فيها تقديم المعايير، أو قوائم المستفيدين المحددة مسبقاً إلى الوكالات من قبل الحكومة أو وكالة الأمم المتحدة المتعاقدة، حاول أن تفاوض على الحق في مراجعة تلك المعايير والقوائم، وإجراء التعديلات عليها، على أساس منتظم (سنوياً، أو كل ستة أشهر)، أو أن تؤسس لهذا الحق في العقد الخاص بوكالتك، وسوف تكون المفاوضات أكثر فعالية لو عملت جميع الوكالات المتعاقدة مع نفس الوكالة التابعة للأمم المتحدة، أو تلك التي تعمل في نفس المنطقة، على تقديم موقف مشترك ومنسق.

- **استخدام المراقبة والتقييم للتحقق من صلاحية معايير الاستهداف وعملياتها**  
تأكد من قيامك برصد وتقييم برنامجك، لتحديد مدى ملاءمة معايير الاستهداف الخاصة بك (هل تم فعلاً تحديد المجموعات الأكثر احتياجاً، والوصول إليها؟ هل يتم تحقيق الأهداف؟). واصل التحقق من عملية الاستهداف التي تقوم بها، من أجل تحسين مدى دقتها، والتخلص من أية خيانات في مرحلة الاستهداف الأولي. تحقق من المعلومات المتعلقة فيما إذا كانت الكمية والنوع المناسب من المعونات تصل إلى المستفيدين المقصودين وفي الوقت المحدد، وحقق في أوجه القصور التي تشير إلى وجود فساد محتمل. قم بإجراء المسوحات الدورية حول تصورات المستفيدين المتعلقة بالفساد في الاستهداف والتسجيل، بما في ذلك الابتزاز والاعتداء والاستغلال الجنسي.

### سوف تحتاج إلى

- ضمان كون معايير الاستهداف محددة بالنسبة لنوع الحالة الطارئة وكذلك نوع الاستجابة الإنسانية المخطط لها.
- فريق لوضع المعايير، يمثل الشرائح المختلفة للمجتمع المتضرر على نطاق واسع، فضلاً عن تمثيله للحكومة ولوكالتك.
- استثمار القدر الكافي من الموارد من أجل الاستهداف (والتي تعتبر أساسية بالنسبة لأثر البرنامج والمساءلة).
- إيصال الهدف الكامن وراء وضع معايير الاستهداف، على نطاق واسع، لمنع الجماعات صاحبة السلطة من الهيمنة، ولتمكين الأقليات من التحدث.

### التحديات

- الموازنة ما بين الانشغافات (العرقية، والطائفية، والمهاجرين الجدد)، والقادة الفاسدون، أو اختلال موازين القوى، في حال كان المجتمع الجهة التي تعمل على الاستهداف.
- العمل مع معايير تكون محددة مسبقاً من قبل الحكومة، والتي لا تتمتع بالقدر الكافي من الموضوعية كتلك التي كانت وكالتك ستعمل على وضعها.

### المراجع

- المشروع العالمي. (٢٠٠٩). الاستهداف. (www.sphereproject.org, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٦). الاستهداف في حالات الطوارئ: (www.wfp.org, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- جاسبارز، سوزان؛ ماكسويل، دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي (جزء من دراسة أكبر بتكليف من برنامج الأغذية العالمي). (www.wikis.uit.tufts.edu, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة. في « دليل المعايير لشراكة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة، أوكسفورد: ص ص ٦٤-٧١. أوكسفام. (www.oxfam.org.uk, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- ماكسويل، دانييل؛ بيرنز، جون. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: حالة دراسة جنوب السودان. ميدفورد: مركز فينشتاين الدولي. (www.wikis.uit.tufts.edu, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- منظمة الأغذية والزراعة. (٢٠٠١). استهداف الممارسات، في «الاستهداف من أجل تحسين التغذية: الموارد لتعزيز الرفاه التغذوي». روما: الفصل ٢. (www.fao.org, ٢٤ November ٢٠٠٩)
- منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). استهداف المساعدات. (www.allindiary.org, ٢٤ November ٢٠٠٩)



استهداف المستفيدين وتسجيلهم

# الإدراج أو الإقصاء الفاسد للمستفيدين

## أ. مكافحة الفساد

قد يطالب الموظفون، أو النخب المحلية أو أعضاء اللجنة بالحصول على الرشاوى أو الإتاوات، أو تلقي الدعم السياسي أو **الدفع الجنسي** (من المستفيدين المشروعين، أو من أولئك غير المؤهلين)، مقابل إدراجهم على قائمة التسجيل. وقد يلجأ هؤلاء إلى المبالغة في عدد الأشخاص ضمن الأسرة الواحدة، مقابل المال أو الجنس، أو قد يهددون بتقليص ذلك العدد، في حال تم حجب ذلك المقابل. كما قد تتلاعب النخب بقوائم متلقي المعونات، بهدف إقصاء مجموعات أو مناطق معينة: الإبقاء على الأشخاص في حاجة ملحوظة من أجل اجتذاب الموارد؛ أو وضع أنفسهم، وأسرهم وأصدقائهم أولاً على قوائم التسجيل. وقد يأتي الأشخاص غير المتضررين من الأزمة إلى منطقة ما سعياً للحصول على المساعدات - ولا سيما في المناطق الحدودية، كما قد يعمل القادة في الخيمات على جلب أشخاص خارجيين ليتم تسجيلهم، أو قد يقومون ببيع بطاقات التسجيل أو المطالبة بالحصول على أموال المواطنين مقابل «تمثيلهم» لدى الوكالات. وقد يدعي الناس الضعف والعرضة للخطر زوراً (سواء بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين)، أو قد يقومون بتقديم الرشاوى إلى المسؤولين ليتم تسجيلهم، مع أنهم لا يستوفون معايير الاستحقاق. كما قد يعملون على استعارة الأطفال، لتضخيم حجم استحقاقات الأسرة، أو يلجأون إلى شراء بطاقات التسجيل، أو تزويرها.

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- بطاقات التسجيل أو بطاقات المؤن التي تفتقر إلى وجود وسائل تحديد المستفيدين
- قوائم التسجيل المصححة يدوياً
- الأسر التي تدعي عدداً أكبر من المعالين، بما يتجاوز ما هو مدرج
- المستفيدون من يظهر عليهم علامات حسن الهدام والتغذية
- المبالغة في الاحتياجات من قبل الأشخاص، ليتم إدراجهم، أو لتلقي قدر أكبر من المساعدات
- قوائم التأهل المقدمة من قبل الحكومة أو السلطات المحلية، والتي لا يتم التحقق منها من مصادر أخرى
- مطالبة قادة المجتمع بالحصول على الدفعات، مقابل «تمثيل» الأشخاص لدى وكالات المعونة
- قوائم التسجيل الموسعة خلال فترة الانتخابات (أي، شراء الأصوات من قبل السياسيين المحليين)

## ج. التدابير الوقائية

- **تطبيق معايير استهداف واضحة ومحددة مسبقاً**
- اتخاذ القرار بشأن الأساليب المتبعة لتحديد الأشخاص غير المستهدفين بعناية (جنب استثناء من هم في حاجة، أو خلق مخاطر أمنية تتهدد الطاقم). إسأل اللاجئين، أو الأشخاص المشردين داخلياً، حول منشأهم الأصلي المفترض. تحقق من الملابس واللججيات: استعن بالمساعدة التي يقدمها السكان المحليون والسلطات المحلية، وفي حال ساورتك أية شكوك، قم بتسجيل الأشخاص، ومن ثم أكد على أهليتهم عند تنفيذ أنشطة التحقق المستقبلية.
- **فهم هياكل السلطة المحلية وشبكات النفوذ**
- كجزء من جاهزيتك وتأهبك لمواجهة الحالة الطارئة، أو في وقت مبكر من الاستجابة، إحرص على تقييم الهياكل المحلية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والدينية والعرقية أو العشائرية. حدد النخب والقادة كجزء من عملية **تحليل المخاطر** التي تقوم بها. تشاور مع **منظمات المجتمع المدني** المحلية، لمساعدتك في العثور على القادة المناسبين لتعمل معهم، مثل الشيوخ التقليديين.
- **إشراك المستفيدين في عمليات تصميم، وتنفيذ ورصد التسجيل**
- تشاور مع المجتمع عند التخطيط للتسجيل (مع إشراك النساء والأقليات في عمليات المشاورة تلك). تأكد من أن الناس يفهمون معايير التسجيل، ومن أن إدراج الأشخاص غير المؤهلين يعني إقصاء أولئك من هم حقاً بحاجة؛ أطلب المساعدة لمنع الغش والاحتيايل، إجعل عملية التسجيل ومعاييرها عملية علنية، وأنشئ آلية سرية للشكاوى.

- **التحدث بشكل مستمر وواضح بكون التسجيل مجانياً**  
إعرض بوضوح أن عملية التسجيل هي عملية مجانية وطوعية لأولئك المستحقين. إرجع إلى عقد الاجتماعات، واستخدام الملصقات، والنشرات أو الدراما باللغات المحلية، لتضمن كون الأشخاص يدركون استحقاقاتهم. قدم شرحاً حول سياسة عدم التسامح الخاصة بك، والمتعلقة بالاعتداء **والاستغلال الجنسي**. وبأنه ينبغي على المستفيدين الإبلاغ عن أي ابتزاز (مالي أو جنسي) تتم ممارستها مقابل التسجيل.
- **إجراء عملية التسجيل في الأوقات التي يكون حضور الأشخاص أكثر احتمالاً**  
أعلن عن أوقات التسجيل على نطاق واسع، بحيث يكون بإمكان الأشخاص الحضور. دون الحاجة إلى اللجوء لشراء بطاقات التسجيل المزورة أو المسروقة. صمم موقع التسجيل بحيث يتم السماح بوجود طابور باتجاه واحد من الأشخاص؛ تأكد من عدم القدرة على اختراق الطابور، مع الإبقاء على أعداد الحاضرين، في أي وقت من الأوقات، أقل ما يمكن.
- **ضمان كون جميع سجلات التسجيل في حالة تسمح بالتحقق من صحتها**  
تحقق من سجلات التسجيل، عن طريق مقارنة البيانات التي تم جمعها بشكل مستقل، واتباع أساليب مختلفة. «تبيّت» أعداد السكان باستخدام تدابير التحديد، خلال مرحلة ما قبل التسجيل، وتحقق من أدوات التثبيت بعناية، لضمان عدم تعرضها للعبث. تحقق من الحضور الفعلي لكل فرد من أفراد الأسرة.
- **إجراء عمليات منتظمة من الرصد الميداني**  
لا تمنح القادة المحليين أو المتطوعين حرية التصرف المطلقة في تحديد الأهلية وتسجيل المستفيدين. إحرص على إجراء زيارات دورية للمواقع، لتقييم العملية، واستخدام المقيمين المستقلين، لتحديد ما إذا كانت الأخطاء في إدراج أو استبعاد المستفيدين هي ناجمة عن الفساد.

### سوف تحتاج إلى

- تدريب الموظفين وتحفيزهم على منع الفساد أثناء التسجيل.
- سجلات التسجيل المميزة، التي لا يكون من الممكن الحصول عليها محلياً.
- العمل على تحديث قوائم التسجيل بشكل منتظم (تشمل المواليذ/الوفيات، والقادمين/المغادرين).
- وجود الإجراءات اللازمة لإدراج المستفيدين المستهدفين الغائبين، على سبيل المثال، المرضى.

### التحديات

- أن يتم اعتبار الصعوبات في تجاوز القادة المحليين والنخب المحلية متحيزة.
- إعادة توزيع المساعدات من قبل مستلميها، لإدراج الأشخاص غير المستهدفين.
- الاضطرار إلى تقديم تفسير حول السبب وراء عدم إمكانية حصول بعض الأشخاص على المعونات.
- الصراع المحتمل في المجتمع في حال لم يتم إدراج بعض الأشخاص.
- تردد الأشخاص في الإبلاغ عن الحالات التي تتم فيها المطالبة بتقديم الدفعات، خوفاً من أن يتم حذف أسمائهم من قائمة التسجيل، إذا ما اعترفوا بأنهم اضطروا إلى تقديم الدفعات لإدراجهم في تلك القائمة.
- مخاطر الفساد الشديدة، حين تكون مزايا المساعدة كبيرة جداً (على سبيل المثال، إعادة توطين اللاجئين في دول العالم الثالث).
- السكان المتنقلون، على سبيل المثال، الرّحل، من ذوي الاحتياجات الخاصة في التسجيل.

### المراجع

الحواري، سمير، اهيار، م. م. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تسليم المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: دراسة حالة سبيرانكا، لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية/ منظمة الشفافية الدولية. معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk, 24 November 2009)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). السياسات والمبادئ التوجيهية الإجرائية: معالجة الاحتيال في إعادة التوطين التي يرتكبها اللاجئون. (www.unhcr.org, 9 December 2009)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). تقدير عدد السكان والتشريعات، في «كتيب المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لحالات الطوارئ»، ط ٣: القسم ٣- العمليات، الفصل ١٠. (www.unhcr.org, 24 November 2009)

بيلي، سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا، لندن: مجموعة السياسة الإنسانية/ منظمة الشفافية الدولية، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk, 24 November 2009)

(خبر كارثيون بايرن). (٢٠٠٣). مشاركة السكان المتضررين من الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين. لندن: شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.alnap.org, 24 November 2009)

مشاركة المساءلة الإنسانية الدولية. (٢٠٠٨). المؤشر ٣: مشاركة المستفيدين والموافقة المستنيرة، في «دليل المعايير لمشاركة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة». أوكسفورد: ص ١٤-٧١. أوكسفام. (www.oxfam.org.uk, 24 November 2009)

منظمة كل شيء في مفكرة. (٢٠٠٩). استهداف المساعدات. (www.allindia.org, 24 November 2009)



# التسجيلات المتعددة أو «الوهمية»

## أ. مكافحة الفساد

قد يقوم الأشخاص بالتسجيل عدة مرات (تسجيل أنفسهم، أو استخدام هويات مختلفة في التسجيل). حيث يتم ذلك بوجود أو عدم وجود تواطؤ من قبل الموظفين. وقد تعمل الأسر على تقسيم أنفسهم، أو استعارة الأطفال، لتضخيم حجم الأسرة. من أجل تلقي قدر أكبر من المساعدات. وقد يتظاهر المستفيدون المسجلون بأنهم قادمون جدد، أو قد يستخدمون وسائل «التثبيت» (على سبيل المثال، ربطات المعصم) أكثر من مرة واحدة. أو قد يسجلون في أكثر من مركز أو لدى وكالات أخرى. تعمل في نفس المنطقة. كما قد يتمادى المستفيدون، بالإقدام على ترك وثائق التسجيل الخاصة بهم، أو بيعها إلى أشخاص قد تم تسجيلهم فعلاً. كما قد يتم تجاهل الإبلاغ عن الوفيات، مما يمكن الأشخاص من مواصلة المطالبة باستحقاقات الشخص المتوفى. أو بيع وثائق التسجيل الخاصة به. وقد يلجأ الموظفون الفاسدون، أو النخب الفاسدة، إلى تسجيل أسر «وهمية- أشباح» لا وجود لها. ليتمكنوا من جمع استحقاقاتهم من المساعدات، وتحويلها، أو طرد المطالبين المشروعين.

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- قوائم التسجيل المصححة، أو تلك التي يبدو أنها مزورة
- بطاقات التسجيل، أو بطاقات المؤن المحرّفة أو المزوّرة
- وثائق إثبات الهوية المزورة
- التطابق في سمات المستفيدين (العمر، حجم الأسرة، الأصل، وما إلى ذلك)
- أعداد كبيرة من المستفيدين الغائبين، من لا يتمكنون من الحضور شخصياً لتسجيل أنفسهم
- ظهور العديد من الأسماء المتشابهة (تحقق مع القادة المحليين من كون أولئك هم أشخاص مختلفون: يمكن أن تتكرر أسماء عديدة في المجتمع)، أو التواقيع المتشابهة
- قوائم التسجيل التي تحمل جميعها البصمات، دون وجود أية توافيق

## ج. التدابير الوقائية

### استخدام عينيك

لا يوجد هناك ما يحل محل إجراء التحقق البصري المنتظم في الموقع. أما بالنسبة للمواقع التي يصعب الوصول إليها فعلياً، أنظر في فكرة استخدام أشرطة الفيديو لإتمام عملية المراقبة (تأكد من أن يتم استعراض لقطات الفيديو بعناية).

### ضمان استخدام الأسماء الشخصية وأسماء الأماكن الموحدة

في حال عدم توحيد هذه الأسماء، فقد يتم، دون قصد، تسجيل الشخص أو الأسرة أكثر من مرة. صنف الأسماء أبجدياً، لتحديد السجلات المكررة مع تفاوت التهجئة، أو إفرز أجزاء مختلفة من السجلات (على سبيل المثال، العمر، والعرق والجنس)، وحقّق من وجود أية ازدواجية محتملة قد تنجم عن عدم وجود معيار للهجاء. قدم التهجئات الموحدة (ولا سيما عند وجود أكثر من حرف أبجدي واحد).

### تحقق مما إذا كان السجل موجود أصلاً

عند التسجيل، إحرص دائماً على التحقق من وجود سجل سابق للفرد أو الأسرة. ومن ثم، صنف البيانات وفقاً للأجزاء المختلفة الواردة فيها (الاسم، حجم الأسرة، العنوان، مكان المنشأ أو التفاصيل البيولوجية). ضع علامة على البيانات المدخلة بشكل مزدوج، وقم بزيارة الأسر المعنية، لحل مسألة الازدواجية (قد تكون الصور مفيدة في هذه الحالة). إحرص على عدم حذف السجلات الأصلية، والتي قد تبدو مكررة.



- «تثبيت» السكان في أقرب وقت ممكن  
استخدم أساليب التثبيت، مثل الخبر، وأريطة المعصم، والصور، والبصمات أو القياسات الحيوية، لتحديد حجم المجموعة التي سيتم لاحقاً جمع المعلومات المفصلة منها، أو لتجميده مؤقتاً، ولا بد من إتمام عملية التثبيت بشكل سريع (في غضون يوم واحد)، لتجنب التسجيلات المتعددة أو الوهمية - لكن تأكد من أن الأشخاص يفهمون ما يجري.
- التحقق من وثائق التسجيل عند التوزيع  
خلال عملية التسجيل، تأكد من قدرة الطاقم على تحديث اللغة المحلية، والتحقق من وثائق التسجيل، ولا بد من إجراء عمليات التحقق على نحو منتظم ومتكرر، بما يتضمن إجراء الزيارات المنزلية، وعمليات التحقق العشوائية من السجلات الأخرى (على سبيل المثال، السجلات الطبية)، وإجراء المقابلات مع الأشخاص من يشتبه بقيامهم بالتسجيل المتعدد، ومقارنة السجلات من مناطق أخرى للتحقق من وجود تسجيلات مزدوجة، والتحقق من الحضور الشخصي للمستفيدين، ومن صلاحية البطاقة، قبل إجراء عمليات التوزيع. حدّث المعلومات التي تمتلكها، إذ أن هناك تغيرات تطرأ على السكان، من حيث الولادات، والوفيات والتنقل، حاول إدراج بعض السجلات البصرية، مثل الصور الفوتوغرافية، والمؤشرات البيولوجية، وما إلى ذلك، لتكملة بطاقات التسجيل المكتوبة.
- التحقق من قوائم التسجيل التي تمتلكها مع الوكالات الأخرى  
إن تبادل قوائم التسجيل مع بين الوكالات المختلفة يعتبر أمراً ضرورياً لتجنب التسجيلات المتعددة، **نسّق مع الوكالات الأخرى**، التي تعمل في نفس المنطقة الجغرافية، لضمان عدم قيام المستفيدين بالتسجيل مع البرامج الأخرى.
- إجراء عملية حذرة من شطب التسجيل  
كن واضحاً حيال ضرورة قيام الأشخاص بشطب التسجيل في حالة الوفاة، أو الانتقال. إحرص على تحديث سجلاتك (إنها دون القيام بحذف البيانات المدخلة). حقّز الأشخاص على الإبلاغ عن حالات الوفاة، على سبيل المثال، دفع رسوم الدفن، مقابل الحصول على وثائق التسجيل الخاصة بالشخص المتوفى (تأكد من قيامك بإبطال تلك الوثائق).

### سوف تحتاج إلى

- الطاقم الذي يتقن التحدث باللغات المحلية بطلاقة، ومن يمتلك المعرفة بخصائص السكان المحليين.
- الوقت والموارد، للتحقق من حالة المستفيدين، وأهليتهم، ومن أجل التحقق من الإزدواجية.
- تقنيات «التثبيت» الموثوقة.
- بطاقات التسجيل التي لا يسهل تزويرها أو تغييرها.
- الطاقم المدرب على «تثبيت» المستفيدين المسجلين، والموزد بالمعدات اللازمة.

### التحديات

- المعدل العالي لتنقل السكان، مما يجعل من الصعب رصد المستفيدين المسجلين.
- التغيرات التي تطرأ على الوضع، مما يستدعي إجراء تعديلات في الاستهداف، تسمح بإعادة تسجيل الأشخاص الذين تم تسجيلهم.

### المراجع

الحواري، سمير. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في تلقي المساعدات في مجال المساعدات الإنسانية: حالة دراسة سيريلانكا. لندن: ورقة عمل مجموعة السياسة الإنسانية. مجموعة السياسة الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk، ٢٤-١١-٢٠٠٩)

الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). التسجيل والتنميط، في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ٩، ص ٢٧٥-٣١٠. (www.nrc.no، ٢٤-١١-٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). تقدير عدد السكان والتشريعات، في « دليل المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين لحالات الطوارئ» ط ٣: القسم ٣- العمليات، الفصل ١٠. (www.unhcr.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)

بيلي، سارة. (٢٠٠٨). منظورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين المشردين داخليا شمال أوغندا. لندن: مجموعة السياسة الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية، معهد التنمية لما وراء البحار. (www.odi.org.uk، ٢٤-١١-٢٠٠٩)



التوزيع وما بعده

# تعديل حجم الاستحقاق أو تكوينه

## أ. مكافحة الفساد

قد يعمل الأشخاص المسؤولون عن تخزين السلع الإغاثية، أو توزيعها، على تقليل حجم الاستحقاقات، أو تغيير تكوينها، عن طريق إزالة بعض المواد (ولا سيما ذات القيمة العالية)، ليتم بيعها في وقت لاحق. وقد يتم التقليل من بعض **حصص الأغذية** عند التوزيع، حيث يقاس حجم الحصص باستخدام كوب ذي حجم موحد، ليتم بيعها في وقت لاحق (على سبيل المثال، تسوية سطح الكوب بظهر اليد بدلاً من استخدام حافة مستقيمة، ما يدفع بالطعام إلى الخارج، ويترك فائضاً بعد الانتهاء من عملية التوزيع). وقد يتم إزالة الأغذية ذات القيمة العالية، أو السلع غير الغذائية، مثل الأدوية، من الرزم. وقد يحدث التواطؤ بحيث يقوم الموزع بإعطاء المستفيد كمية تتجاوز معايير الاستحقاق، ومن ثم يجمع نصيبه في وقت لاحق. وقد يظهر الموزعون التحيز، عن طريق تقديم حصص أكبر أو أصغر إلى بعض المستفيدين. وقد ينطوي التواطؤ على قيام الموظفين بتزوير السجلات، كما قد تصل الأكياس، أو العلب أو الرزم من المستودع بأوزان أقل، أو قد يقوم ناقلها بتقليل حجم الحصة التموينية، وقد يطالب الأشخاص بالحصول على **الاستحقاقات النقدية**، التي لا تتوافق مع احتياجاتهم، أو مع الخسائر التي تكبدوها في الواقع.

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- كميات كبيرة من السلع الإغاثية تعرض للبيع في الأسواق أو المتاجر المحلية
- تقرب الأرقام المتعلقة بتخصيص الحصص
- وجود ثقب في الأكياس، أو المعبّات؛ الرزم التي تظهر عليها علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بها
- العلب المفقودة من منصات التحميل
- سجلات التوزيع التي تم تغييرها أو ربما جرت إعادة كتابتها
- تفاوتات جوهرية بين استحقاقات التحويلات النقدية، مقارنة مع ما تم حسابه عند تقييم الاحتياجات، وبين المصروفات

## ج. التدابير الوقائية

- إعلام المجتمع المحلي بالتفاصيل المتعلقة بعملية التوزيع، وكذلك باستحقاقاتهم
- أخبر المستفيدين بشكل شفاف ومباشر (وليس من خلال القادة)، بحجم ما يستحق كل منهم الحصول عليه، والكمية، والوقت والطريقة. إحرص على إعلام المستفيدين بأوقات التوزيع، وعملية التوزيع، وحجم الحصص، وما تحتويه كل حصة، متحدثاً عن ذلك باللغة المحلية، ومن خلال اجتماعات المجتمع المحلي، واللافتات، والمنشورات، والمركبات ذات مكبرات الصوت، والملصقات، والدراما والإعلانات الإذاعية، لتضمن أن الأشخاص يدركون استحقاقاتهم. شجع المستفيدين على استخدام آلية تقديم الشكاوى السرية، في حال لم يحصلوا على استحقاقاتهم، وفقاً لما تم الإعلان عنه.

## • جعل المستفيدين يشهدون عملية التوزيع، ويقومون برصدها

تأكد من مشاركة الذكور والإناث في جميع مراحل عملية التوزيع، ولا ينبغي أن يوقع المستفيدون إلا على الحصص التي تلقوها فعلياً؛ لا تدعهم قط يوقعون مسبقاً. تحقق على نحو دقيق ما إذا كان أحد الأشخاص يستلم الحصص نيابة عن شخص آخر مريض أو مسنّ، تحقق من هوية كل شخص يتلقى المعونة، وسجل حجم ونوع الحصص التي تم توزيعها لكل شخص، على سبيل المثال، بالتوقيع أو البصمة. أنظر في إجراء عملية التوزيع عن طريق «التجميع» (السماح لمجموعات من المستفيدين بتوزيع المعونات فيما بينها) - لكن تأكد من كون الأفراد يدركون حجم المعونة التي ينبغي أن يتلقوها، ومن كونك تقوم بمرج الفئات المجتمعية بهدف التقليل من التحيز.

- **وجود اتفاقيات خطية مع فريق التوزيع في كل موقع**  
حدد الالتزامات التعاقدية والعقوبات، بما يتضمن سداد قيمة الحسائر عن التحويل الفاسد للسلع. وفي حال تم ضبط الموظفين العاملين في موقع التوزيع يحولون السلع، فلا بد من قيامك بفرض **العقوبات**، الأمر الذي سيشكل أيضاً رادعاً، ويظهر أن وكالتك جادة بشأن مسؤولياتها تجاه المستفيدين.
- **تقديم دفعات رمزية لفرق التوزيع المجتمعية**  
أنظر في تقديم حصص إضافية أو دفعات عينية، للحيلولة دون قيام فرق التوزيع بتحويل السلع. ناقش ذلك، ووافق عليه بشكل علني، بحيث تضمن أن كلاً من أعضاء الفريق والمستفيدين يعون تماماً قيمة الدفعات التي يتم تقديمها إلى الموزعين، ونوعية العمل الذي يتم تقديم تلك الدفعات مقابلته، إشرح أنه لا بد من إعادة الكميات الفائضة الحقيقية إلى الوكالة ليتم توزيعها إلى محتاجين آخرين، وأنه لا يجوز الاحتفاظ بها من قبل الموزعين أو المجتمع المحلي.
- **توفير الحاويات القياسية من أجل قياس الحصص الغذائية**  
إحرص على توفير أدوات القياس الموحدة، من مغارف/علب/دلاء، وعلى تدريب الأشخاص على استخدامها بشكل صحيح، تجنب استخدام الحاويات المرنة، التي يكون من الممكن فيها ضغط الجوانب للتقليل من حجم الحصة، إضرب على الحاويات بشكل شقوق أفقية عند خط الامتلاء، لمنع الإفراط في التعبئة. استخدم الموازين بدلاً من المغارف، في حال كانت أحجام الحصص تتغير على نحو متكرر؛ وإذا كان استخدام الموازين يستغرق الوقت، أعد تعبأة الحصة في المستودع الخاص بك (أرصد الميزانية اللازمة لذلك في وقت مسبق، مع الجهات المانحة، إذا لزم الأمر).
- **إجراء زيارات منتظمة لمواقع التوزيع**  
إحرص على إجراء عملية منتظمة من رصد وتقييم عمليات التوزيع، تأكد من قيامك بإجراء زيارات عشوائية ومفاجئة للمواقع، للتحقق من كون الحصة التي يتم تسليمها تطابق الاستحقاقات الأصلية. قم بزيارة الأسواق والمناجر المحلية لتفحص ما إذا كان يجري بيع السلع الإغاثية بشكل خاص. نفذ عمليات «التحقق من السلة الغذائية»، أي الفحص العشوائي للحصص التي يتلقاها كل شخص من أصل خمسة أو عشرة مستفيدين، وفحص أكياس الطعام، وعلب الزيت بشكل دقيق، لضمان كونها فارغة تماماً بعد أن يجري استكمال عملية التوزيع، إحرص على تدوير فرق المراقبة والتقييم، للتقليل من احتمالات التواطؤ مع طاقم العمل الميداني.

### سوف تحتاج إلى

- العدد الكافي من أفراد الطاقم، وما يكفي من الموارد اللازمة للسفر، من أجل إجراء عمليات الرصد المنتظمة للمواقع.
- ضمان الفصل بين المهام، ما بين الطواقم العاملة في التسجيل، والتوزيع والمراقبة
- تقديم موجز للمستفيدين حول العاملين على تقديم المساعدة في عملية التوزيع، قبل اليوم المحدد لإجراء عملية التوزيع؛ إحرص على الاتسام بالشفافية حيال الدفعات أو المكافآت المقدمة إليهم، ليكون المجتمع على دراية بذلك.
- نظام توزيع واضح المعالم (بما في ذلك التدابير الأمنية)، يكون مفهوماً على نحو واضح من قبل الموظفين والمستفيدين، على حد سواء.
- الاتسام بالشفافية الكاملة وحسن التوقيت مع المستفيدين؛ في حال تم إجراء أي تغيير على الخصاصات، بسبب النقص، فلا بد من تقديم أسباب هذا التغيير إلى المستفيدين.

### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن المخالفات، خوفاً من التعرض للانتقام من قبل الموزعين.
- مواجهة الصعوبات في الوصول إلى المناطق النائية أو المواقع غير الآمنة لإجراء عملية الرقابة والتقييم.
- التهديدات التي تطال أمن الموظفين، على سبيل المثال، من قبل الميليشيات المحلية أو القوات المسلحة.

### المراجع

الجلس النرويجي لشؤون اللاجئين، (٢٠٠٨). توزيع الأغذية والسلع غير الغذائية، في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم»، أوسلو: الفصل ١٣، ص ٢٨٨-٤١١. (www.nrc.no، ٢٥-١١-٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، (٢٠٠٧). المساعدات الغذائية والتغذية، في «دليل حماية المشردين داخليا»، ورقة عمل ١٨، ص ٣١٠-٣١٥. (www.unhcr.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، (١٩٩٧). توزيع السلع الأساسية: الدليل العملي للموظفين الميدانيين. (www.unhcr.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)

# تحويل الموارد أثناء التوزيع

## أ. مكافحة الفساد

قد تلجأ الميليشيا المحلية، أو القوات العسكرية، أو الموظفون الحكوميون إلى استخدام القوة، من أجل تحويل الأغذية (سواء تم ذلك على الطريق، أو من المستودع)، وقد تتعرض المساعدات إلى السرقة، أو قد يجري تحويلها، أو تأخيرها، بهدف تلبية مصالح النخب المحلية، أو لابتزاز الأموال أو الخدمات (بما فيها الخدمات الجنسية)، أو قد يطالب موظفو الوكالة المستفيدين بتقديم الإتاوات والرشاوى. وقد حدثت عمليات السرقة خلال نقل السلع من المخزن، أو أثناء عملية التوزيع، حيث يتم ذلك بتواطؤ الموظفين، أو تقديم الرشاوى مقابل غض النظر عن ذلك. وقد يعمل أولئك المشاركون في عملية التوزيع على تحويل المساعدات بهدف تحقيق الربح الخاص. كما قد يتلقى الأفراد ذوو النفوذ في المجتمع حصصاً أكبر، تتجاوز حجم ما يستحقونه، وقد يمارس السياسيون المحليون نفوذهم في تحديد الفئات التي سوف تتلقى المعونات الإغاثية. وقد يلجأ القادة في المجتمع أو الخيم إلى «المطالبة» بالحصول على الكميات الفائضة، وبيعها.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- السلع الإغاثية التي تعرض للبيع بكميات كبيرة في الأسواق أو المتاجر المحلية
- الطلبات المتكررة من جانب القادة المحليين بالحصول على حصص أكبر تتجاوز ما هو محدد في تقييم الاحتياجات
- وجود مستفيدين أو جماعات معينة تطالب بالحصول على حصص تفوق تلك التي لسواهم
- قوائم الحضور المتطابقة في كل عملية توزيع («سجلات الحضور الكاملة»)
- التصحيحات المتكررة في دفتر التوزيع
- التوقيع أو البصمات المتشابهة أو المتطابقة على إيصال استلام الحصة
- مطالبة الموزعين بالحصول على حصة من المؤن، مقابل خدماتهم
- اصطحاب المراقبين أو المقيمين إلى نفس المواقع دائماً

## ج. التدابير الوقائية

- استخدام السياسات الشاملة والدقيقة في إدارة سلسلة الامدادات
- إحرص على امتلاك سياسات وإجراءات شاملة، وطاقم مدرب، ونظام لعمليات التحقق، من أجل تتبع الموارد، في جميع الأوقات، ومنع السرقات، التي قد تتم خلال عملية نقل السلع، أو تخزينها أو توزيعها، قم بإجراء تحليل شامل لبرامج الحارس و تحليل المخاطر، لمساعدتك في توقع أية عملية لتحويل السلع، ومنع حدوثها.
- تصميم مواقع التوزيع بعناية
- تأكد من كون عملية الاستهداف متبوعة بآليات تسليم المعونات، التي تكفل وصول المعونات إلى من هم في حاجة إليها، وعند التوزيع، إحرص على وجود مسافة ما بين الأشخاص الذين ينتظرون الحصول على المساعدات، وبين مخزونات السلع، تأكد من كون المواقع آمنة (يعتبر الأمن أمراً أساسياً)، ومن كونها قريبة من منازل الأشخاص (وأيضاً يسهل الوصول إليها من موقع التخزين الخاص بك)، وبسهل الوصول إليها من قبل جميع مجموعات المستفيدين (ولا سيما النساء والضعفاء). حدد أوقات التوزيع بحيث تكون مناسبة للمستفيدين، وانظر في التوزيع مباشرة إلى ربات الأسر.
- إلزام العاملين في المواقع بالإبلاغ عن المخالفات
- ينبغي أن تقوم الطواقم العاملة في مواقع التوزيع بالإبلاغ عن أية مخالفات في جودة المواد الإغاثية التي يتم استلامها، أو كميته. إحرص على إجراء التحقيق في جميع المشاكل بأسرع وقت ممكن، وحقق من شهادة المبلغين، واتخذ الإجراءات الضرورية لحمايتهم ومكافأتهم. قم بإجراء عدة عمليات جرد السلع المخزنة في المستودعات الثانوية، الواقعة في موقع التوزيع، تحقق من أعدادها، وأوزانها وأحجامها، لتضمن عدم وجود أية تفاوتات ما بين البضائع المستلمة، والمخزنة والموزعة.

- وجود اتفاقيات خطية مع ممثلي المجتمع المحلي المناسبين. إذا كان ذلك ممكناً  
إعمل على تحديد التزامات فرق التوزيع. بحيث يتم توزيع البضائع وفقاً لمعايير الاستهداف  
والاستحقاقات الخاصة بالوكالة. كن واضحاً فيما يتعلق بأنه سيتم فرض العقوبات في حال  
حدوث فساد. بما في ذلك تكبد سداد قيمة الخسائر. إن هذا يشكل رادعاً. ويظهر اهتمام وكالتك  
بمسؤولياتها تجاه المستفيدين.
- تقديم دفعات رمزية لفرق التوزيع المجتمعية  
أنظر في تقديم حصص إضافية. أو دفعات عينية. لتحويل دون قيام فرق التوزيع بتحويل البضائع.  
ناقش هذا الأمر واحرص على الموافقة عليه علناً. بحيث يكون كل من أفراد الفريق والمستفيدين.  
على حد سواء. على دراية بالقيمة التي سيتم دفعها بالضبط. وأعمال التوزيع التي سيتم الدفع  
مقابلها. قدم الشرح فيما يتعلق بوجوب إعادة أية كميات فائضة إلى الوكالة. ليتم توزيعها إلى  
المتحاجين الآخرين. وأنه لا ينبغي الاحتفاظ بها من قبل الموزعين أو المجتمع.
- التحقق بما إذا كان قد تم استلام كامل الاستحقاقات. خلال عملية الرقابة والتقييم  
إحرص على إدراج عمليات التحقق المتعلقة بالتوزيع في جميع تقارير المراقبة والتقييم. وينبغي  
أن يقوم المراقبون الخارجيون بإجراء عمليات تحقق في المواقع. لمقارنة عينات التخصيص أثناء النقل  
والتوزيع. وذلك لمنع حدوث تواطؤ ما بين موظفي النقل وموظفي التوزيع. كما ينبغي أيضاً فحص  
إيصالات الحصص التموينية. أو قوائم الحضور. إسأل المستفيدين. على وجه التحديد. عما إذا كانت  
كميات البضائع المستلمة تطابق استحقاقاتهم (بما يتضمن أعضاء فريق العمل في برامج الغذاء  
مقابل العمل. والنقد مقابل العمل). أنشئ آليات تقديم الشكاوى السرية. على سبيل المثال.  
المقابلات الفردية. بحيث يشعر الأشخاص بالراحة للإبلاغ عما استلموه. تأكد من قيام المدراء بقراءة  
تقارير المراقبة والتقييم. وإجراء الزيارات الميدانية لإجراء عملية المراقبة المباشرة.

### سوف تحتاج إلى

- الوقت والموارد لإجراء عمليات الجرد والتحقق المتعددة.
- العدد الوافر من الإناث العاملات في التقييم. إذ أن العديد من النساء المستفيدات تشعرن بقدر  
أكبر من الأريحية للتحدث إلى النساء بدلاً من الرجال.
- التنوع في أوقات التوزيع ومواقعه. للحد من المخاطر الأمنية.

### التحديات

- عدم فهم فرق التوزيع والمجتمعات الأسباب وراء ضرورة إعادة الكميات الفائضة من البضائع إلى  
الوكالة.
- مواجهة الصعوبات في الوصول إلى المواقع غير الآمنة. أو تلك الواقعة في المناطق النائية لتنفيذ  
عملية الرقابة والتقييم.
- مواجهة الصعوبات في بعض المجتمعات المحلية. من حيث تسهيل المشاركة النسوية.
- التهديدات الأمنية. على سبيل المثال. هجومات الميليشيات. والكمائن.

### المراجع

الجلس الترويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الغذاء والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوصلو: الفصل ١٣. ص ٢٨٨-٤١٦. (www.nrc.no). ٢٥-١١-٢٠٠٩

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (١٩٩٧). توزيع السلع الأساسية: الدليل العملي للموظفين الميدانيين. (www.unhcr.org). ٢٥-١١-٢٠٠٩

جاسبارز. سوزان: ماكسويل. دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي (جزء من دراسة أكبر بتكليف من برنامج الأغذية العالمي). (wikis.uit.tufts.edu). ٢٤-١١-٢٠٠٩

مشروع التعلم التعاوني لتعاونية العمل الإيماني. (٢٠٠٦). مشروع الاستماع: تقرير الزيارة الميدانية. اسيا. اندونيسيا. تشرين الثاني ٢٠٠٥. كامبريدج. (www.cdainc.com). ١٥-١٢-٢٠٠٩



التوزيع وما بعده

# فرض الضرائب أو المصادرة بعد عملية التوزيع

## أ. مكافحة الفساد

قد حدثت عمليات الهجوم على السلع الإغاثية، ونهبها وسلبها أو سرقتها. بوجود تواطؤ من قبل السلطات، التي تمتلك النفوذ على عملية الإغاثة. وقد يعمل القادة المحليون، أو السلطات المحلية، أو الميليشيا، أو القوات العسكرية، على إرغام المستفيدين على بيع المواد الإغاثية، أو تقديمها إليهم. وقد يعاد توزيع البضائع وفقاً للتقاليد المحلية، أو قد تعمل النخب أو السلطات المحلية على «فرض الضرائب» على نسبة مئوية معينة من البضائع الإغاثية، بمجرد أن يتم استلامها من قبل المستفيدين. وقد تكون النساء والأقليات، على وجه التحديد، من أكثر الفئات المجتمعية عرضة للخطر والضعف.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، أو الافتقار إلى السلع الإغاثية بعد التوزيع
- وجود البضائع الإغاثية في حوزة الميليشيات أو النخب المحلية
- تقارير عن شائعات محلية تتعلق بوجود الفساد في مرحلة ما بعد التوزيع

## ج. التدابير الوقائية

- معرفة ما يحتمل حدوثه بعد التوزيع
  - تشاور مع المستفيدين لتقييم النمط المحتمل للأحداث التي قد تظهر بعد إتمام عملية التوزيع، وما يترتب على ذلك من مخاطر الفساد. إ عقد الاجتماعات، فضلاً عن إجراء المقابلات الخاصة، وتأكد من إشراك النساء والأقليات. إفهم أنماط ما بعد التوزيع، وإذا اقتضت الضرورة، أدخل التعديلات اللازمة على كيفية تقديم المساعدات، بحيث تضمن وصولها إلى الأشخاص الأكثر احتياجاً، وجنب تعرض المستفيدين للخطر والضعف. أنظر في المجتمعات المضيفة، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على توزيع المؤن الغذائية في مخيم، لكن المجتمع المحلي لا يمتلك سوى القليل، فهذا قد يعمل على تشجيع عملية المصادرة ما بعد التوزيع.
- إشراك المستفيدين في تصميم عملية التوزيع
  - إعمل مع المجتمع المحلي لتضمن أنه يجري تصميم عملية التوزيع بما يمكن المستفيدين المستهدفين من تحقيق الاستفادة من المساعدات التي يتلقونها. تأكد من كون صوت الأقليات مسموعاً، ومن أن المجتمع يدلي بمدخلاته حول كيفية توزيع البضائع بطريقة لا تجعل من المستفيدين أهدافاً، أو تزيد من عرضتهم للخطر والضعف.
- العمل مع القادة المحليين لضمان كون عملية التوزيع منصفة وخالية من الفساد
  - تحقق من سمعة نزاهة **لجان الإغاثة**، والقادة المحليين أو المتطوعين. تأكد من كون أية عملية لإعادة توزيع المساعدات من قبل المستفيدين، أو من قبل قادتهم، لتشمل أشخاص آخرين من المحتاجين، دون أن يكونوا من المستهدفين. تتوافق مع المفاهيم المحلية للضعف والعرضة للخطر، وفر المعلومات المتعلقة باستحقاقات المجتمع ككل، فضلاً عن استحقاقات الأفراد، على نحو يتسم **بالشفافية**، بحيث يكون بمقدور الأشخاص التحقق مما إذا كان قد تم تحويل المعونات، وإخضاع قادتهم للمساءلة.
- منح المستفيدين وسائل الإبلاغ في حال تم الاستيلاء على سلع الإغاثة التي تخصصهم
  - إعمل على إنشاء آلية سرية للشكاوى، بحيث يتمكن الأشخاص من خلالها من الإبلاغ عن حدوث عمليات إعادة التوزيع التي تتم بطريقة فاسدة (لتحقيق الربح الشخصي، بدلاً من العدالة الاجتماعية). تأكد من أن الأشخاص يشعرون بالراحة بالإبلاغ عن عمليات إعادة التوزيع الفاسدة، على سبيل المثال، عن طريق إجراء المقابلات الفردية.

- **التحقق من حدوث المصادرة ما بعد مرحلة التوزيع.** خلال عملية الرقابة والتقييم. إحرص على إدراج ضوابط التوزيع في جميع تقارير الرقابة والتقييم. واستفسر. على وجه التحديد. ما إن حدثت أية عمليات مصادرة خلال مرحلة ما بعد التوزيع. وفي حال حدوث ذلك. تأكد من كونها قد تمت لمجرد إدراج الأسر المعوزة. إنما غير المستهدفة. أم أنها قد تمت لإثراء القادة؟ تحقق من النتائج التي توصلت إليها من خلال إجراء المزيد من المقابلات مع عينة من السكان المستهدفين. وأعمل على تعديل عملية توزيع المعونات. وفقاً لذلك. إحرص على تدوير الطواقم العاملة على تنفيذ المراقبة والتقييم ما بين المواقع المختلفة. للحيلولة دون حدوث التستر أو التواطؤ مع الموظفين.

### سوف نحتاج إلى

- الوقت والموارد البشرية في مرحلة تخطيط البرنامج. لتطوير فهم دقيق لما يحتمل أن يحدث للبضائع بعد التوزيع.
- الوقت والموارد البشرية. لإجراء عملية الرقابة والتقييم ما بعد مرحلة التوزيع.
- فهم كيفية تأثير نوع المساعدة التي يتم تقديمها على مخاطر الفساد. وعلى عرضة متلقي المعونات للخطر. على سبيل المثال. من خلال قيمتها وقابليتها للتسويق.

### التحديات

- التفريق الصعب ما بين التقاسم المشروع للبضائع الإغاثية. والأسر المعوزة إنما غير المستهدفة. وبين التحويل الفاسد أو القسري للمعونات.

### المراجع

المجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الغذاء والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ١٣. ص ٣٨٨-٤١١. (www.nrc.no , ٢٥-١١-٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). المراقبة ما بعد التوزيع. (ochaonline.un.org , ٢٥-١١-٢٠٠٩)

المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٨). بعثة التقييم المشتركة: المبادئ التوجيهية. ط ٢. جنيف: روما. (www.unhcr.org , ٢٥-١١-٢٠٠٩)

برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٢). كتاب العمليات الميدانية في حالات الطوارئ: روما. (www.reliefweb.int , ٩-١٢-٢٠٠٩)

ماكسيويل دانييل: بيرنز جون. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة جنوب السودان. ميدفورد: مركز فينشتاين الدولي. (wikis.uit.tufts.edu , ٢٤-١١-٢٠٠٩)



مراقبة وتقييم البرنامج

# التقارير الزائفة، أو المبالغة أو غير المكتملة

## أ. مكافحة الفساد

تعتبر عملية الرقابة والتقييم الشاملة، عملية حاسمة، من حيث التقليل من مخاطر الفساد، والحد منها، إلا أنها يمكن أن تكون عرضة للفساد بحد ذاتها. فقد يتم تزوير التقارير، لمنع المكتب الرئيسي، أو الجهات المانحة من إدراك سوء استخدام المعونات الجاري. وقد تعاني عملية المراقبة والتقييم من التحيز الإيجابي، أو التقارير المبالغة، من قبل مدراء المشروع، الذين يرغبون في تعزيز حياتهم المهنية، أو اجتذاب المزيد من الموارد. كما قد يتلاعب القادة في المجتمع بالتقييمات، من أجل استقطاب قدر أكبر من المعونات (على سبيل المثال، يعملون على نحو مقصود على خلق الفئات المشردة، أو الإبقاء على وجود حاجة ظاهرة لدى بعض المجموعات). وقد يعمل الموظفون، ممن يكتون الضغينة للمشرفين، على تضليل فرق المراقبة والتقييم. وقد تفتقر الطواقم العاملة على المراقبة والتقييم الداخلي إلى الاستقلالية، أو قد تظهر التحيز. وإذا كانت مسؤولية مراقبة المشروع موكلة إلى الموظفين القائمين على تنفيذه، فلن يكون من المحتمل ظهور الفساد في نظام المراقبة والتقييم.

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- التقارير غير المتسقة، على نحو غير مبرر، أو تلك التي تشير دائماً إلى تحقيق المعايير أو الأهداف، أو جاوزها
- التقارير، التي تكون، لسبب غير مفهوم، أكثر إيجابية من التقارير السابقة لنفس الموقع
- إفراط المجتمعات المحلية في امتداح المشروعات والبرامج التي تنفذها وكالتك
- عدم وجود توافق ما بين التقارير السردية والتقارير المالية
- أن يتم مراقبة وأو تقييم نفس العينة من المواقع دائماً

## ج. التدابير الوقائية

### • تدوير طاقم المراقبة

إحرص على الفصل بين الموظفين العاملين على تنفيذ عملية المراقبة الداخلية، وأولئك العاملين على تنفيذ البرنامج. إعمل على تدوير جميع الموظفين العاملين في مجال المراقبة، بحيث تضمن عدم قيامهم بتطوير مصالح أو صلات شخصية مع موظفي البرنامج المحليين أو المجتمعات المحلية. وينبغي أن تجري مناقشة جميع تقارير المراقبة من قبل الفريق الإداري لدى المكتب القطري. تأكد من قيام المدراء بالتحقق من تقارير المراقبة خلال الزيارات الميدانية للموقع، وأعمل على تكثيف المراقبة في المواقع التي ترد بشأنها تقارير تثير الريبة والشك.

- إشراك طائفة متنوعة من أصحاب المصلحة في عملية المراقبة والتقييم  
إحرص على إشراك أصحاب المصلحة في عملية تصميم المراقبة والتقييم، ونفذ عمليات المراقبة والتقييم بإشراك جميع الفئات المجتمعية (ولا سيما النساء والأقليات)، والمسؤولين المحليين، ومنظمات المجتمع المدني المحلية التي تخضع لعمليات دقيقة من الفحص والتحري، إلى جانب إشراك مجموعة واسعة من الطاقم الميداني، وعلى جميع المستويات. تأكد من أن المستفيدين يدركون استحقاقاتهم، وما يجب أن تكون عليه عمليات الاستهداف، والتسجيل والتوزيع، بحيث يمكنهم ذلك من مراقبة ما إذا قد تم استلام التخصصات المناسبة من قبل الأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب وبطريقة سهلة، وفر الوسائل السرية لكل من المستفيدين والموظفين، لئتمكنا من الإبلاغ عن النتائج التي يتوصلون إليها. إحرص على وجود عدد وفير من الإناء اللواتي تنفذ عملية المراقبة (حيث أن بعض النساء المستفيدات ستشعرن بقدر أكبر من الأريحية للتحدث إلى النساء بدلاً من الرجال). شجع على التواصل والتنسيق ما بين فرق التمويل وفرق البرنامج (على سبيل المثال، تقديم تقارير المراقبة والتقييم إلى المدققين، لمساعدتهم في إجراء عمليات التدقيق فيما يتجاوز التحقق من الوثائق).



- **نشر التقارير على نطاق واسع، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء الاعتراض في حال كانت تلك التقارير غير دقيقة**  
إحرص على اتخاذ القرار حيال تحديد أفضل السبل إلى نشر نتائج التقييم على نحو يتسم **بالشفافية** (إلى الموظفين، والمستفيدين، والجهات المانحة والوكالات الأخرى). خلال مرحلة تصميم البرنامج، قدم ملخصاً دقيقاً لأبرز الاستنتاجات والتوصيات، بحيث يتمكن أصحاب المصلحة من إثارة أية اعتراضات لديهم، في حال لم تكن التقارير دقيقة. إحرص على توفير ملخصات التقرير باللغات المحلية، بحيث يتمكن المستفيدون من إبداء ملاحظاتهم حيال دقتها، وبحيث يكون من الممكن حل أية خلافات قبل أن يجري وضع اللمسات الأخيرة على التقرير.
- **التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دائم**  
وفر الوقت والميزانية لإجراء عملية التحقق من نتائج المراقبة والتقييم، استخدم مصادر المعلومات المتعددة، والأدوات المختلفة لجمع البيانات، وأيضاً المهارات المتنوعة التي توجد ضمن الفريق. احتسب من أية خيبرات محتملة: تأكد من أنه لا يتم إخفاء مشاريع أو مواقع معينة عن المراقبين، ومن إشراك جماعات الأقلية في عملية جمع البيانات، خُقق من المعلومات مع الوكالات الأخرى، العاملة في نفس المنطقة.
- **متابعة التقارير التي تثير الريبة والشك**  
إحرص على متابعة التقارير التي تشك في أنها متحيزة أو مبالغ، خُقق ما إذا كانت تلك التقارير نموذجية بالنسبة لنوع البرنامج، والطاقتين المسؤول أو سياق الحالة الطارئة. قم بإجراء زيارات ميدانية مفاجئة للمواقع، للتحقق من النتائج التي خلص إليها التقرير، وتأكد من أن الإدارة تعمل بناءً على نتائج عملية المراقبة والتقييم.

### سوف تحتاج إلى

- النماذج البسيطة التي يتم استخدامها في عملية المراقبة، والتي تُحدد العوامل الرئيسية التي لا بد من مراقبتها.
- مجموعة من معايير التقييم الأساسية للبرامج، والتي يجب أن يتم تقييمها في جميع عمليات التقييم.
- التأكد من أن طاقم العمل الميداني يعي أهمية إجراء عمليات التقييم، ويظهر التعاون الكامل.
- آليات تلقي الملاحظات والتعليقات، ليتمكن أصحاب المصلحة من إبداء ملاحظاتهم على تقارير المراقبة والتقييم.
- القدر الكافي من الموارد من أجل متابعة التقارير التي تثير الشك والريبة (وأيضاً، للتحقق من التقارير الأخرى).
- المؤشرات الموضوعية، والتي تكون قابلة للتحقق، والتي يتم استخدامها لقياس مدى نجاح المشروع، على سبيل المثال، جداول تتبع المؤشر.

### التحديات

- الموظفون أو أصحاب المصلحة ذوو المصالح الخاصة من يعملون على تضليل المعلومات المقدمة إلى المراقبين والمقيمين.
- إبداء المقاومة من جانب الإدارة أو الجهات المانحة لتخصيص القدر الكافي من الموارد اللازمة لإجراء عملية المراقبة والتقييم.
- الميل إلى ركن تقارير المراقبة والتقييم دون الاطلاع عليها: تأكد من أنه يجري قراءتها والعمل بناءً عليها.
- التحديات المتعلقة بتناوب الطاقم: التناقض، وفقدان المعرفة المؤسسية، والطاقتين الجديد الذي يكون من الأسهل التلاعب به.

### المراجع

- المشروع العالمي، (٢٠٠٤)، المعايير الموحدة ٥: الرقابة و المعايير الموحدة ١: التقييم، في «ميثاق المشروع العالمي الإنساني والحد الأدنى من المعايير في الاستجابة في حالات الكوارث»، (www.sphereproject.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- بروفينشون كونسورتيوم، (ب.ت)، ما تعريف الرقابة والتقييم؟، أي اراف سي، (www.proventionconsortium.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- بوصلة الجودة، (٢٠٠٧)، المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية، (www.oneworldtrust.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- خبر كاتريونا باين، (٢٠٠٣)، الرقابة والتقييم في «مشاركة السكان المتضررين في الكوارث في مجال العمل الإنساني: دليل الممارسين»، لندن: الفصل ١، ١٩٣-٢٠٩، الفصل ٧، ص ٢١١-٢٢٧، شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء، معهد التنمية لما وراء البحار، (www.alnap.org، ٢٤-١١-٢٠٠٩)
- شراكة المساءلة الإنسانية الدولية، (٢٠٠٨)، المؤشر ١: التحسن المستمر، في «دليل المعايير لشركة المساءلة الإنسانية: المساءلة الإنسانية وإدارة الجودة»، أوكسفورد، (www.oxfam.org.uk، ٢٣-١١-٢٠٠٩)
- فتزجيون، عطا لله، (٢٠٠٨)، كيفية تقييم ومراقبة عمليات الطوارئ: الإغاثة الإسلامية- الدليل أيار ٢٠٠٧، بيرمنجام: الإغاثة الإسلامية حول العالم، (www.islamic-relief.com، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- منظمة أكشن أيد سيريلانكا، (ب.ت)، آراء المجتمع، كولومبو (وثيقة غير منشورة)
- منظمة كل شيء في مفكرة، (٢٠٠٩)، الرقابة والتقييم، (www.allindia.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)



مراقبة وتقييم البرنامج

# عدم الإبلاغ عن الفساد

## أ. مكافحة الفساد

يمكن أن تتم رشوة موظفي الرقابة والتقييم، أو قد تعرض عليهم الرشاوى للتغاضي عن أي فساد يكشفون عنه. أو قد توجد لديهم **حيزات شخصية** (على سبيل المثال، عرقية) أو **تضارب مصالح**. يحول دون قيامهم بالإبلاغ عن الفساد. كما قد يعمل الموظفون الفاسدون على إخفاء المشروع (أو أجزاء من المشروع) عن المراقبين أو المقيمين. بهدف إخفاء الدليل الذي يثبت قيامهم بالتصرفات الخاطئة. وقد يتعرض موظفو الرقابة والتقييم للترهيب، أو **التهديد**. من قبل مرتكبي الممارسات الفاسدة، للتغاضي عن الفساد.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- التقارير التي تكون «جيدة إلى حد يصعب تصديق صحتها»: التقارير التي تخلو من المشاكل دائماً، ولا تأتي قط على ذكر أية مشاكل تتم مواجهتها أثناء التنفيذ.
- التأخير في اتخاذ الإجراءات، أو عدم اتخاذ أي إجراء من قبل المدراء المسؤولين، إزاء القضايا التي تتم إثارتها في تقارير الرقابة والتقييم.

## ج. التدابير الوقائية

- **استثمار الموارد الكافية في الرقابة الميدانية**  
تأكد من أن المراقبين والمقيمين يمكنهم قضاء الوقت الكافي في مواقع البرنامج للكشف عن أية ممارسات فاسدة محتملة. ولا بد أن يعمل المدراء على قراءة جميع تقارير الرقابة والتقييم. ومناقشتها مع إدارة المكتب القطري. كما لا بد من التحقق من التقارير التي يبدو أنها تتستر على الفساد المحتمل، عن طريق المتابعة من خلال الزيارات الميدانية. إن إجراء الرقابة الإدارية عن كثب للأنشطة الميدانية تعتبر أمراً أساسياً: ينبغي أن يقوم المدراء باختيار البرامج وزيارتها بأنفسهم.
- **تقييم جودة التقييم (التقييم الأعلى)**  
استخدم اثنين من المقيمين، اللذين يعملان بشكل مستقل. وباستخدام نموذج أو قائمة التحقق لتقييم نوعية التقييمات، وما إذا كانت تستوفي معايير التقييم الخاصة بك. أدرج عمليات التقييم المتعلقة بعملية اختيار المقيمين، والشروط المرجعية، وأساليب التقييم، وتمحيص التدخل وجودة التقرير. إبحث بشكل معمق في التقارير المشبوهة، واعمل على تشديد عملية إعداد تقارير الرقابة والتقييم وفقاً لذلك.
- **ضمان المشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية الرقابة والتقييم**  
تعمل عمليات الرقابة والتقييم التشاركية على تعزيز التزام المجتمع المحلي نحو البرنامج، مما يجعل من تجنب إعداد التقارير الصادقة أمراً أكثر صعوبة. ولا بد أن يتم ذلك في جميع مراحل الرقابة والتقييم: التخطيط والتصميم، وجمع البيانات وتحليلها، وتحديد النتائج والتوصيات، ونشر النتائج. تأكد من كون تقارير الرقابة والتقييم تعكس وجهات نظر النساء، والرجال والأطفال. من جميع الفئات التي تتلقى المعونات، ومن كون الجميع قادراً على التحدث علناً، في حال لم تكن التقارير تعكس الواقع. وقر آليات **الشكاوى** للمستفيدين: لا بد من الاستفادة من الشكاوى التي يتم تلقيها في تقارير الرقابة والتقييم (دون المساس بالسرية).
- **توفير آلية آمنة للتبليغ عن الفساد**  
إحرص على توفير آلية آمنة، وبسهل الوصول إليها، ليتم استخدامها من قبل طاقم الرقابة والتقييم، لتبني إدارة الوكالة في حال تعرض للترهيب بهدف التغاضي عن الفساد، أو للموظفين الآخرين، ليعملوا على استخدامها في حال شعروا أنه لم يتم الإبلاغ عن الفساد.

- مراقبة وتقييم نظم مكافحة الفساد الخاصة بالبرنامج  
إحرص على تقديم موجز إلى المراقبين والمقيمين الميدانيين في قضايا الفساد، ودرهمهم على التحقيق في مخاطر الفساد، على وجه التحديد، وعلى حوادث الفساد، والتدابير الوقائية، أوضح أن هذا يتوافق مع القيم الأساسية للوكالة، وأنه يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة لمهمتك، ولا بد أن تعمل فرق المراقبة والتقييم على التحقق ما إذا كان يجري التحقق من أنظمة مكافحة الفساد بشكل منتظم، وعلى تشجيع الشفافية في جميع الأوقات، على سبيل المثال، في حال اضطر الطاقم إلى دفع الرثوة عند حواجز الطرق ليتمكن من تمرير الإمدادات الغذائية الأساسية والأدوية، فلا بد له من الإبلاغ عن هذه الحادثة.

### سوف نحتاج إلى

- الاستثمار على نحو كاف في المراقبة والتقييم (التي تعتبر حاسمة بالنسبة لجودة البرنامج، ولتجنب الفساد)، لا بد من توافر الموارد الكافية، والقدرات التي يمتلكها الموظفون.
- النماذج المستخدمة من أجل إعداد تقارير المراقبة والتقييم، والتي تتسم بسهولة استخدامها ووضوحها، إحرص على تقييم مدى فعالية نظام إعداد التقارير الذي تمتلكه، على فترات مناسبة.

### التحديات

- تردد المراقبين في الإبلاغ عن الزملاء.
- الحاجة المستمرة إلى البحث عن التحيز والتخلص منه، أينما ظهر لدى المراقبين والمقيمين، على سبيل المثال، اختيار فريق متوازن.

### المراجع

- بوصلة الجودة، (٢٠٠٧)، المعايير والأدوات لإدارة وتوجيه المساعدات الإنسانية، (www.oneworldtrust.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- تعاونية العمل الإجمالي، (٢٠٠٨)، ورقة إصدار مشروع الاستماع: «ماذا بهم وجودنا هنا»، كامبريدج: درجة الماجستير، (www.cdainc.com، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- ديفيس، ريك: دارت، جيس، (٢٠٠٥)، تقنية التغيير الأكثر أهمية: دليل الاستخدام، (www.mande.co.uk، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء، (٢٠٠٥)، خديد جودة التقييمات الإنسانية: الجودة الأولية لشبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء ٢٠٠٥ (المجلد ٢/٠٥/٢٠٠٥)، (www.alnap.org، ٢٥-١١-٢٠٠٩)
- فريق عمل منظمة الرؤية العالمية لموارد التنمية، (٢٠٠٥)، التعلم عن طريق التقييم مع المساءلة والتخطيط: توجه منظمة الرؤية العالمية للتصميم والرعاية والتقييم، (www.worldvision.org.uk، ٩-١٢-٢٠٠٩)



# المعونات الغذائية

## أ. مكافحة الفساد

إن الكميات الكبيرة، والقيم الباهظة المنطوية على المعونات الغذائية الطارئة، تجعل منها ذات عرضة كبيرة للفساد؛ يصعب الجزم بأن عمليات تحويل المعونات الغذائية هي فاسدة حين تكون كميات الأغذية كبيرة جداً. وقد يعمل الموظفون أو الشركاء، في المراحل المختلفة لسلسلة الامدادات، على تحويل الأغذية، بهدف بيعها، أو للاستخدام الشخصي. وقد يعمل الموردون الفاسدون على تزويد الأغذية ذات النوعية الرديئة، أو المغشوشة، أو قد يزودون الأغذية بكميات أقل، تختلف عما هو متعاقد عليه. كما يمكن أن يتم تزوير وثائق الجرد، وتهريب الأغذية من المستودعات، أو تسريبها خلال عمليتي إعادة التعبئة أو النقل. وقد تعمل الميليشيات المحلية، أو المسؤولون الحكوميون على تحويل الأغذية، إذ يتم ذلك إما بشكل قسري، أو بتواطؤ أفراد الطاقم. كما قد يتم تحويل الأغذية خلال عمليتي الاستهداف أو التسجيل، من خلال **المبالغة في أعداد السكان**، أو عن طريق **ابتزاز الأموال**، والخدمات، أو **الجنس**. وقد يلجأ الموزعون إلى تقليل حجم الاستحقاقات، والاحتفاظ بجزء من الأغذية، ليتم بيعها في وقت لاحق، أو تقديم حصص تتجاوز حجم الحصص المحددة، ومن ثم جمع نصيبهم، أو إظهار التحيز تجاه أشخاص معينين من متلقي هذه المعونات. وقد يلجأ المجتمع المحلي أو القادة المحليون إلى «طلب» الحصول على **الكميات الفائضة**، ليتم بيعها من قبلهم. وقد تطالب النخب المحلية بالحصول على نسبة معينة من المون (ولا سيما، من النساء والأقليات).

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- الرزم التي تبدو عليها علامات تشير إلى أنه قد تم العبث بها (على سبيل المثال، ثقب، ومزق)
- حاويات التوزيع المهزأة يدوياً، والتي يتم جعلها ذات أحجام أكبر أو أصغر مما يجب أن تكون عليها
- وجود كميات كبيرة من أغذية الإغاثة تعرض للبيع في الأسواق أو المتاجر المحلية
- سجلات التوزيع التي تم تبديلها، أو ربما جرت إعادة كتابتها
- استمرار ظهور علامات سوء التغذية على المستفيدين، بعد عملية التوزيع
- وجود المواد الغذائية الإغاثية في حوزة الميليشيات أو النخب المحلية

## ج. التدابير الوقائية

- امتلاك سياسات **توريد صارمة**، يتم تطبيقها من قبل طاقم مختص
- إحرص على اتباع عمليات صارمة من إجراءات التحقق من التأهل، وإجراءات العطاءات، عند **اختيار الموردين**؛ راقب عملية تنفيذ العقود، لتضمن عدم كون الطلبيات دون الحجم المطلوب أو كونها مغشوشة. إحرص على وجود **اتفاقيات ما قبل التوريد**، الأمر الذي يقلل من الحاجة إلى ملء المستوعات بالأغذية لتكون على أهبة الاستعداد لمواجهة الحالة الطارئة.
- **ضمان التخزين والنقل الآمن للمواد الغذائية**
- إعمل على تقييم التأثيرات الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية، للتنبؤ بحالات تحويل المعونات المحتملة. إحرص على استلام شحنات الأغذية في مستودعات آمنة. استخدم الإجراءات الرسمية لوصول الأغذية وتسليمها (عمليات الفحص المادي والبصري، للتأكد من الوزن، والحجم، والأعداد، إلى جانب التدقيق في الوثائق الخاصة بذلك). إجعل الموظفين والمتطوعين المحليين الذين يتعاملون مع الأغذية يوقعون على **مدونة قواعد السلوك**، ضع الملصقات على الرزم للإشارة بأنها متبرعة، ومجانية، و نفذ عمليات جرد منتظمة، واشهد على أية خسائر أو أي تلف في المواد الغذائية، إلجأ فقط إلى استخدام عمال النقل الموثوقين (مسؤولون تعاقدياً عن الشحنة الخاصة بهم).
- إجراء عملية تقييم الاحتياجات والاستهداف بناءً على **المشاركة المجتمعية**
- أشرك المجتمع (بما في ذلك النساء والأقليات) في العمليات الشاملة من **تقييم الاحتياجات والاستهداف والتسجيل**. تأكد من وصولك إلى المستفيدين المقصودين فقط، ومن قيامك بنشر المعلومات على نحو يتسم بالشفافية. نسق مع الوكالات الأخرى لتجنب الإزدواجية في العمل (أو الثغرات). تحقق من وثائق التسجيل عند التوزيع.

- **تصميم ومراقبة التوزيع بعناية، وبالتعاون مع متلقي المعونات**  
حدد مواقع التوزيع الآمنة، والتي يسهل الوصول إليها من قبل متلقي المعونات. إحرص على وجود اتفاقيات موقعة مع الموظفين والشركاء، تنص على أنه لا يجوز تحويل الأغذية أو بيعها. شجع على استخدام آلية الشكاوى الخاصة بك في حال لم يتم الحصول على الاستحقاقات؛ **حقق** في جميع البضائع المفقودة، تشاور مع المجتمع المحلي حول الأحداث المحتملة **ما بعد التوزيع**؛ صمم عملية توزيع الأغذية وفقاً لذلك.
- **استخدام الحاويات الموحدة لقياس الحصص الغذائية**  
إحرص على توفير حاويات القياس الموحدة، ودرب الأشخاص على كيفية استخدامها بالشكل السليم. تجنب الحاويات المرنة، التي يكون من الممكن ضغطها لتقليل من حجم الحصص. وجه ضربات على شكل شقوق أفقية عند خط الامتلاء، لتجنب الإقراط في التعبئة. وفي حال كانت أحجام الحصص تتغير بشكل متكرر، إرجأ إلى استخدام الموازين، أو أعد تعبئة الحصص.
- **مراقبة وتقييم سلسلة الامدادات الخاصة بك بأكملها، وبشكل منتظم**  
أدرج عمليات التحقق من المخزون، والنقل، والتوزيع، في جميع تقارير المراقبة والتقييم. قم بإجراء زيارات مفاجئة إلى المواقع خلال النقل والتوزيع، وافحص إيصالات استلام الحصص، أو قوائم الحضور، و**تحقق** مع متلقي المعونات من كون الحصص التي تلقوها تتطابق مع استحقاقاتهم. نفذ عمليات التحقق من «السلسلة الغذائية»، وتأكد من كون الحاويات فارغة تماماً، بعد الانتهاء من عملية التوزيع.

### سوف تحتاج إلى

- تخزين شامل وآمن، وشبكات آمنة للتوزيع.
- تدريب خاص للموظفين حول توزيع المعونات الغذائية، ودليل العمليات الغذائية.
- نظام تتبع فعال للسلع الأساسية (على سبيل المثال، برامج الخدمات اللوجستية الإنسانية).
- الطواقم والموارد اللازمة لإجراء عمليات منتظمة من المراقبة والتقييم في المواقع (بما يشمل مرحلة ما بعد التوزيع)
- الفصل في الواجبات بين الطواقم العاملة في التسجيل، والتوزيع والمراقبة
- فهم كامل للسياق المحلي وموازين القوى.

### التحديات

- تردد المستفيدين في الإبلاغ عن المخالفات، خوفاً من تعرضهم للانتقام.
- مواجهة الصعوبات في الوصول إلى المواقع النائية أو غير الآمنة لإجراء عملية المراقبة والتقييم.
- إجراء التمييز الصعب بين التقاسم المشروع للأغذية الذي يتم ما بعد عملية التوزيع، ما بين المعوزين، إنما من غير المستهدفين من الأسر، وبين عمليات التحويل الفاسدة أو القسرية.
- المواد الغذائية المتبرعة وغير الملائمة، ما يخلق الرغبة في بيعها.

### المراجع

- المجلس النرويجي لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٨). توزيع الغذاء والسلع غير الغذائية. في «الدليل الإرشادي لإدارة الخيم». أوسلو: الفصل ١٣. ص ٤١٦-٣٨٨. [www.nrc.no](http://www.nrc.no). ٢٥-١١-٢٠٠٩
- المشروع العالمي. (٢٠٠٤). الحد الأدنى من المعايير في الامن الغذائي والتغذية والمساعدات الغذائية. في «الميثاق الإنساني والحد الأدنى من المعايير في الاستجابة الإنسانية». الفصل ٣. ص ١٠٣-٢٠٢. جنيف. [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org). ١٤-١٢-٢٠٠٩
- المفوضية العليا للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. (٢٠٠٧). المساعدات الغذائية والتغذية. في «دليل حماية المشردين داخلياً». ورقة عمل ١٨. ص ٣١٠-٣١٥. [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org). ٢٥-١١-٢٠٠٩
- برنامج الأغذية العالمي. (٢٠٠٢). المراقبة وتقديم التقارير في «الموارد المالية للعمليات الميدانية في حالات الطوارئ». روما: الفصل ٥. ص ١٢٣-١٣٨. [www.reliefweb.int](http://www.reliefweb.int). ١٤-١٢-٢٠٠٩
- تايلور، انا، وآخرون. (٢٠٠٤). استهداف المساعدات الغذائية في حالات الطوارئ: أوكسفورد: شبكة التغذية في حالات الطوارئ: سلسلة إضافات خاصة. العدد ١. [www.enonline.net](http://www.enonline.net). ١٤-١٢-٢٠٠٩
- جاسبرز، سوزان؛ ماكسويل، دانييل. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة الصومال. مركز فينشتاين الدولي. برنامج الأغذية العالمي. [wikis.uit.tufts.edu](http://wikis.uit.tufts.edu). ٢٤-١١-٢٠٠٩
- زخرمان، نونا. (٢٠٠٩). من الصعب الهرب من الشيء المرتبط بالبقاء: الاستغلال الجنسي وتوزيع الغذاء في بروندي. مجلة التبادل الإنساني. العدد ٣٥. شبكة الممارسات الإنسانية. [www.odihpn.org](http://www.odihpn.org). ٢٧-١١-٢٠٠٩
- ماكسويل، دانييل، وآخرون. (٢٠٠٨). الاستهداف في حالات الطوارئ المعقدة: دراسة حالة جنوب السودان. مركز فينشتاين الدولي. برنامج الأغذية العالمي. [wikis.uit.tufts.edu](http://wikis.uit.tufts.edu). ٢٤-١١-٢٠٠٩
- ماكسويل، دانييل، وآخرون. (٢٠٠٨). التدخلات في الامن الغذائي في حالات الطوارئ: لندن: عرض الممارسات الجيدة. العدد ١٠. شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. [www.odihpn.org](http://www.odihpn.org). ١٤-١٢-٢٠٠٩



السلع

# الهدايا العينية

## أ. مكافحة الفساد

على الرغم من أن الهدايا العينية (GIK) - البضائع المتبرع بها لاستخدامها في عمليات الإغاثة (والتي تكون في الغالب مواد غير غذائية) - تواجه العديد من مخاطر الفساد. كتلك التي تواجهها المواد التي يتم شراؤها، عند التخزين، والنقل والتوزيع. إلا أنها تنطوي أيضاً على بعض المشاكل الخاصة. فالوكالات التي تتلقى الهدايا العينية المتبرعة، تمتلك سيطرة أقل على كميات المنتج وجودته، مما يجعل من تتبع البضائع التي يتم استلامها أمراً أكثر صعوبة. ويسهم في خلق مخاطر الفساد. وقد يعمل الموظفون أو الشركاء على تحويل الهدايا العينية، بهدف الاستخدام الشخصي أو البيع. إن واقع كون الوكالة غير ملزمة بالدفع مقابل تلك المواد، قد تبدو بمثابة دعوة بالنسبة لبعض الموظفين أو الشركاء، للحصول على حصص منها. وقد تكون مواد الهدايا العينية غير ملائمة ثقافياً أو اقتصادياً، بالنسبة للحالة الطارئة المعينة، الأمر الذي يفضي إلى إساءة استخدامها أو بيعها. وقد يتم مقايضة المنتجات، أو المتاجرة بها أو بيعها، من قبل الموظفين أو الشركاء أو المستفيدين. وقد يلجأ الموظفون إلى فرض رسوم على الشركاء أو المستفيدين، على نحو غير ملائم، مقابل حصولهم على المنتجات التي تتضمنها الهدايا العينية؛ تقوم بعض البلدان بتقديم حوافز ضريبية إلى الجهات المانحة التي تقدم الهدايا العينية، كمقابل لتبرعاتهم، بشرط أن تعمل المنظمة المستلمة على توزيع المنتجات مجاناً؛ قد يتم فرض رسوم توصيل رمزية على المنظمات الشريكة، إنما يمكن أن تغطي تلك الرسوم فقط تكاليف التوزيع، ولا ينبغي أن تعكس قيمة المنتج. وقد تتم المبالغة بمثل تلك الرسوم أو الحصول على جزء منها من قبل الموظفين.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- وجود كميات كبيرة من المنتجات المتبرع بها تعرض للبيع في المتاجر أو الأسواق المحلية
- أن يعيش الموظفون بما يتجاوز إمكانياتهم
- نقل أو تخزين المنتجات دون تدوين ذلك في السجلات، أو دون وجود التدابير الأمنية
- ظهور الموظفين في المستودعات في أوقات غير ملائمة
- طلب الحصول على المزيد من المنتجات على نحو يبدو غير مناسب
- كميات كبيرة من منتج واحد ترسل إلى مجتمع بعينه
- سجلات التوزيع غير الكافية مقارنة مع سجلات الاستلام
- فرض الرسوم على الشركاء الموزعين، بقيم تفوق تكاليف التوزيع

## ج. التدابير الوقائية

- إعلام جميع الشركاء والموظفين، بشكل واضح، بسياساتك المتعلقة بالهدايا العينية
- إحرص على امتلاك سياسة محددة ومتكوبة، ودليل إجرائي، فيما يتعلق بالهدايا العينية، وتأكد من تغطية هذه الوثائق في التوجيهات والتدريبات التي يتم تقديمها إلى الطاقم، أوضح أن القيام بتحويل المواد الإغاثية أو بيعها، مجرد أنه لم يكن على الوكالة شراؤها، لا يعني أن ذلك يعتبر أمراً مقبولاً. إشتراك في معايير القطاع المتعلقة بالهدايا العينية، بما في ذلك الممارسات المالية السليمة التي يتم اتباعها لتسجيل الهدايا العينية في حسابات منظمك، واحرص على وجود اتفاقيات موقعة مع الموظفين والشركاء تنص على أنه لا يجوز المقايضة بتلك المنتجات، أو الاتجار بها أو بيعها.

## • استخدام الطاقم المدرب فقط، للقيام بأعمال تخزين البضائع وتوزيعها

- تأكد من أنه يتم إدارة سلسلة الامدادات الخاصة بك من قبل المختصين المدربين في الشؤون اللوجيستية، ومن يمتلكون الخبرة في استلام البضائع، وإرسالها، وتبويبها وتخزينها، إعمل على تنفيذ عمليات جرد منتظمة للهدايا العينية التي يتم استلامها، وتأكد من استخدام عمال النقل الموثوقين فقط، والذين يجري اختيارهم من خلال اتباع عملية توريد دقيقة. تأكد من كون نقاط التوزيع مصممة من قبل طاقم خبير، لضمان الأمن، والتدفق المنظم للمستفيدين، والحماية الكافية لمخزونات الهدايا العينية التي تنتظر التوزيع.

- **التأكد من كون المستفيدين يدركون بأن المواد مجانية**  
إشرح للمجتمع أنه سيتلقى تلك المواد دون مقابل. استخدم الملصقات، أو النشرات في مواقع التوزيع. للتأكد على أنه لا يجوز المقايضة على تلك المنتجات، أو الاتجار بها أو بيعها. من قبل الموزعين. احتفظ بالسجلات الموقعة من قبل متلقي المعونات، والتي تورد تفاصيل تتعلق بالمواد المستلمة، وكمياتها.
- **التأكد من كون البضائع التي تتضمنها الهدايا العينية هي مناسبة بالنسبة لسياقها**  
تأكد من كون جميع المواد المتبرع بها هي ملائمة لسياق وموقع كل حالة من حالات الطوارئ المحددة. استناداً إلى عملية شاملة ودقيقة لتقييم الاحتياجات. إن بيع البضائع غير الملائمة، أو الاتجار بها للحصول على أخرى أكثر فائدة، يعتبر أمراً مغرباً بالنسبة إلى الناس.
- **تأكد من إجراء عملية المراقبة والتقييم ومن وجود الإشراف الإداري على عمليات توزيع الهدايا العينية**  
يجب أن يطلب المدراء تقديم التقارير المنتظمة من مواقع التوزيع. للتأكد من أنه يتم تنفيذ عمليات **التدقيق** المنتظمة لسجلات التبرعات مقارنة مع سجلات التوزيع. كما لا بد لعمليات التدقيق من تجاوز فحص الوثائق. لتشمل أيضاً معرفة ما تلقاه المستفيدون فعلياً. وما إذا كان ما تلقوه ذو فائدة بالنسبة إليهم. تأكد من قيامك بمراقبة وتقييم عملية توزيع الهدايا العينية، كما تفعل تماماً مع السلع التي يتم شراؤها من قبل وكالتك.

### سوف تحتاج إلى

- سياسات مكتوبة ومفصلة، ودليل إجرائي حول الهدايا العينية.
- التخزين الآمن، وشبكات التوزيع الآمنة.
- الوقت والموارد، لإجراء عدد من عمليات الجرد والتحقق.
- نظام فعال لتتبع السلع (على سبيل المثال، برامج الخدمات اللوجستية الإنسانية)، التي تعطي لمحة عامة عن مجمل خط البضائع.
- التدريب، في مجال البضائع التي تتضمنها الهدايا العينية، وتوزيعها.

### التحديات

- حشد التمويل لتخزين الهدايا العينية، وتوزيعها.
- الصعوبات التي تتم مواجهتها في حفظ السجلات المتعلقة بالمنتجات المتبرعة: قد تكون السلع التي يتم تلقيها مختلفة من حيث النوع أو الكمية، عن تلك المتوقعة.
- عدم كون المنتجات المتبرعة ملائمة تماماً لإطار الإغاثة المحدد، مما يخلق الرغبة في بيعها.

### المراجع

الإغاثة في حالات الطوارئ العالمية. (٢٠٠٨). أسئلة وأجوبة: حول منظمة الهدايا العينية. (www.worldemergency.org . ٢٠٠٩-١٢-١٤)

جمعية الإغاثة والتنمية الأجيالية. (١٩٩٩). جمعية الإغاثة والتنمية الأجيالية المشتركة بين الوكالات ومعايير منظمة الهدايا العينية. (www.aerdo.net . ٢٠٠٩-١٢-١٤)

منظمة الهدايا العينية الدولية. (ب.ت). الإجراءات الأمنية لمنظمة الهدايا العينية الدولية لمراقبة المنتجات المتبرع بها. (www.giftsinkind.org . ٢٠٠٩-١٢-١٤)

منظمة الهدايا العينية الدولية. (ب.ت). الشروط والأحكام لاستلام المنتجات المتبرع بها من منظمة الهدايا العينية الدولية. (www.giftsinkind.org . ٢٠٠٩-١٢-١٤)

مؤسسة الرؤيا العالمية. (ب.ت). دليل الاستخدام لمنظمة الهدايا العينية. (وثيقة غير منشورة)



السلع

# النقد كبديل

## أ. مكافحة الفساد

يمكن للتحويلات النقدية أن تأخذ شكل مدفوعات مالية، أو تحويلات مصرفية أو عن طريق الهاتف المحمول، أو قسائم يستبدلها المستفيدون بما يحتاجونه من سلع وخدمات متاحة محلياً. يسمح ذلك للمستفيدين بالمزيد من الخيارات ويحد من اختلال الأسواق المحلية. التحويلات النقدية ليست بالضرورة أكثر عرضة للفساد من المساعدات المادية التقليدية. يمكن لتلك التحويلات التقليل من مخاطر الفساد عن طريق الاستغناء عن عمليات الشراء، والنقل، والتخزين، والتوزيع ضمن دورة تقديم المعونات. تكمن أكبر المخاطر في التحيز في معايير الاستهداف، وفي الاستبعاد/ الإدراج الفاسد، والتسجيل المتعدد أو الوهمي (الشبح). يمكن الاستيلاء على النقد أو تحويل وجهته بواسطة التُّخب أو الجماعات المسلحة، وعند استخدامه للتعويض عن الأضرار المادية التي لحقت بالمباني، قد يُفرض المستفيدون في المطالبة. القسائم عرضة للنسخ والتزوير وإعادة التدوير. يمكن لنقاط صرف القسائم احتكار السوق، وقد يوفر التجار سلعا ذات نوعية رديئة أو يقللون الكميات المصروفة («التطفيف»).

## ب. إنتهبه إلى كل ما يلي

- التلاعب في معايير اختيار المستفيدين من قِبَل التُّخب أو اللجان المحلية
- قوائم الأهلية للمعونة الواردة من الحكومات أو السلطات المحلية - بدون تأكيد من مصادر أخرى
- التقييمات المبالغ فيها للأضرار المادية
- تغيير أو تزييف هوية المستفيد، أو بطاقات التسجيل، أو عناوين المباني
- تزييف أو إعادة تدوير القسائم
- طلب جميع المستفيدين أكبر قدر ممكن من التعويض النقدي
- الارتفاع غير المبرر للأسعار في السوق المحلية
- بيع التجار منتجات رديئة، و«التطفيف» أو استغلال المستفيدين الأميين الذين لا يدركون قيمة القسيمة
- حُكم عدة جَار بعينهم في سوق منتج معين أو خدمة معينة
- تحويل أموال المنحة عبر «ضرائب غير رسمية» بواسطة التُّخب أو الأطراف المتنازعة

## ج. التدابير الوقائية

- قم بمراجعة الأسواق المحلية ووضع معايير استهداف واضحة
- المستفيدون يعرفون السياق المحلي بشكل أفضل. لذا قم بالتشاور معهم وإشراكهم طوال دورة البرنامج. قيّم مدى نزاهة الموردين المحليين ومدى توفر مواد الإغاثة وأسعارها. قم بوضع ومتابعة معايير واضحة للاستهداف والتسجيل.
- قم بتحليل وإدارة مخاطر الفساد
- اجعل تحليل مخاطر الفساد جزءاً لا يتجزأ من برنامج المعونة النقدية. انظر في المستويات الحالية للفساد والانحراف، والمخاطر الرئيسية المرتبطة بالتحويلات النقدية، والنظم القائمة للإدارة المالية والشفافية والمساءلة. اعمل على تقليل المخاطر في كل مرحلة من مراحل المشروع، وخاصة مخاطر تحويل النقد من قِبَل التُّخب المحلية، أو الأطراف المتنازعة، أو الموظفين.
- اختر آليات التنفيذ المناسبة
- يمكن أن يتم تسليم النقد والقسائم مادياً (على سبيل المثال من خلال البنوك المحلية والمحلات التجارية والتجار وشركات تحويل الأموال ومكاتب البريد)، أو من خلال تقنيات مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية وشبكات الهاتف المحمول. عادةً ما يكون التحويل عن طريق تلك التقنيات أو عبر الشراكات طويلة الأجل مع البنوك أكثر أماناً من توزيع المساعدات النقدية أو القسائم مباشرةً. قم بتحليل مخاطر نقل أو توزيع المبالغ النقدية، وتناقش مع الشركاء المحتملين في عمليات التوزيع حول مستوى الأمان في المنطقة وكيفية نقل وتخزين وصرف النقد بشكل آمن.



- **قلل من مخاطر نسخ وتزييف القسائم**  
اطبع القسائم على ورق خاص. واستخدم أرقاماً تسلسلية. وقلل من عدد الأشخاص المُطلعين على التصميم. قم بتغيير التصاميم أو لون الورق. وأضف خاتماً مُميزاً عند التوزيع. استخدام البصمة أو مسح الفزحية لمنع التسجيل المتعدد. تأكد من أن الباعة يستطيعون التحقق من صحة القسيمة ويعرفون أنهم لن تُسدد لهم قيمة القسائم المزورة التي يصرفونها.
- **راقب برامج التحويلات النقدية عن كثب**  
تأكد من أن الرقابة مستقلة. خُقق من قوائم التسجيل من خلال زيارات مفاجئة. انظر في استخدام الموظفين لمراقبة كل عملية توزيع. وكذلك في استخدام القسائم كخطوة مؤقتة قبل تقديم المبالغ نقداً بشكل مباشر على أساس بطاقات الهوية. تأكد من أن المستفيدين يعرفون المبلغ المقرر لهم واطلب منهم عد نقودهم عند استلامها. قم بإجراء تقييمات للأسعار والسوق بصورة منتظمة.
- **تعزز آليات الشكاوى**  
قم بتوفير آليات قوية للشكاوى لاستخدام مجتمع المستفيدين. وعزز التنسيق المشترك بين الوكالات بشأن الشكاوى. واعمل على تقوية الروابط وإضفاء الطابع المؤسسي على آليات الشكاوى من القاعدة إلى مستوى الأحياء. تواصل مع المجتمعات المحلية المتأثرة بالكوارث لكي يُدرك الناس ما هو الفساد وكيفية الإبلاغ عنه.

### سوف تحتاج إلى

- توفر السلع والخدمات ذات الصلة محلياً بأسعار معقولة.
- آليات يمكن للمستفيدين استخدامها للمشاركة في تقييم البرامج وتصميمها ومراقبتها.
- استراتيجية واضحة للاتصال والنشر لدعم برامج التحويلات النقدية.
- استثمار موارد كافية في الأهداف.
- عقود مع البنوك والموردين وشركات تحويل الأموال التي تضمن حماية البيانات. وكذلك ضوابط للتحقق من الامتثال.
- نظام للرقابة والتقييم يقوم عليه أصحاب المصلحة المتعددين ومصمم للكشف عن الفساد.
- آليات سرية للإبلاغ عن المخالفات. حتى يتمكن الموظفون من الإبلاغ عن مخاوفهم.
- عمليات واضحة للتعامل مع الشكاوى ومعالجة حالات الفساد.

### التحديات

- مبالغة الجهات المانحة في تقدير مخاطر الفساد. مما يجعلها تطلب ضوابط و ضمانات على نطاق واسع.
- الحاجة إلى شراكات جديدة مع جهات فاعلة من خارج إطار العمل الإنساني. مثل البنوك والموردين.
- الأساليب التقنية المتكررة تجلب مخاطر فساد جديدة.
- معايير البناء للحد من مخاطر الكوارث تجعل من الصعب فرض تعويضات نقدية لبرامج البناء الذاتي.

### المراجع

- أديل هارمر وآخرون. دراسة النزاهة في معونات الأغذية - تحليل الاستجابة لمواجهة موجة الجفاف في عام ٢٠١١ في كينيا. حقوق الطبع والنشر ٢٠١٢. منظمة الشفافية الدولية في كينيا  
www.tkenya.org/index.php/integrity-studies?download=٢٠٤:ti-kenya-food-assistance-integrity-study٢٠١٢-
- هارفي. بول وسارة بيلي. مراجعة الممارسات الجيدة: برامج التحويلات النقدية في حالات الطوارئ: شبكة الممارسات الإنسانية. معهد التنمية لما وراء البحار. رقم ١١. يونيو ٢٠١١  
www.odihpn.org/download/gpr١١.pdf

مشروع The Sphere . القسم ٤b: الأمن الغذائي - المعيار الأدنى لتحويلات النقد والقسائم. ميثاق Sphere الإنساني والمعايير الدنيا في الاستجابة الإنسانية. مشروع The Sphere. ٢٠١١  
www.spherehandbook.org/en/food-security-cash-and-voucher-transfers-standard-١-access-to-available-goods-and-services/

شراكة تعلم النقد: دليل سريع لبرامج التحويلات النقدية في حالات الطوارئ. ١ يوليو ٢٠١١  
www.cashlearning.org/



السلع

# الإنشاء والإعمار

## أ. مكافحة الفساد

يُعد الإنشاء أكثر الصناعات عُرضةً للفساد في جميع أنحاء العالم. كما أن البلدان المعرضة للكوارث من أكثر البلدان تضرراً من الفساد. مشاريع إعادة الإعمار عرضة للفساد بدرجة كبيرة بسبب طبيعتها المستعجلة، وحجمها، وتعقيدها، واحتمال الاضطرار للتعاون مع مسؤولين فاسدين. يمكن أن يؤدي الفساد إلى بناء منخفض الجودة، مع تجاوزات للوائح، وتشمل المخاطر: صعوبة تحديد أعمال الإنشاء مقدماً، والممارسات غير الشفافة في إدارة المشتريات والعقود في تلك الصناعة، والقدرات المحدودة للحكومات في مجال الإشراف والرقابة. قد يقدم المقاولون مطالبات مبالغ فيها كتعويضات، أو يتحايلوا بادعاء وجود اختلافات في نطاق العقد، أو يطالبوا بتعويضات مقابل أعمال غير مطلوبة. كما أن مشاريع الإنشاء عرضةً بشكل كبير للتلاعب في **الاستهداف** بسبب التدخل السياسي والمحابة والحسوبية.

## ب. إنتبه إلى كل ما يلي

- قيام المسؤولين أو المستفيدين بتضخيم **الاحتياجات** من خلال توفير بيانات مزورة أو إتلاف ممتلكات وادعاء أنها تضررت من الكوارث
- قيام المسؤولين أو المقاولين بتضخيم تقديرات التكاليف أو المطالبات، بما في ذلك شراء الأراضي
- تقديرات التكلفة التي تشمل بنوداً احتياطية غامضة
- المشاريع الموافق عليها من قِبَل مسؤولين دون **التصاريح** اللازمة أو التصاميم
- **التلاعب بالعطاءات**، والتعامل بناءً على **معلومات من الداخل**، وصنّاع القرار الذين لديهم تضارب في المصالح
- شراء الفائض
- الموظفين المسؤولين عن الرقابة ولكنهم فاسدون أو لديهم تضارب في المصالح
- السلع أو الخدمات دون **المستوى المطلوب**
- عدم كفاية نظم الرقابة، أو تطبيقها بشكل غير متنسق

## ج. التدابير الوقائية

- **قم بعمل تحليل لمخاطر الفساد مقدماً**  
في المناطق المعرضة للكوارث والدول الهشة والمتأثرة بالصراعات، قم بتقييم ما إذا كانت ضوابطك وإجراءاتك كافية لمنع الفساد في مشتريات أعمال إعادة الإعمار وتنفيذها. ضع تدابير محددة السياق للحد من احتمالات الفساد. قم بتطبيق استراتيجية محددة مشتركة بين الوكالات تهدف لجعل عملية الإنشاء شفافة وخاضعة للمساءلة، بما في ذلك، على سبيل المثال، **قواعد السلوك**، وإجراءات الكشف عن الأصول لموظفي المشتريات، وعمليات تدقيق مصممة خصيصاً للتعامل مع مخاطر فساد محددة. قم بإشراك الجهات الاجتماعية الفاعلة واعمل مع الجهات المانحة لوضع معايير للشفافية تتطلب فيها أن يتم الإفصاح علناً عن أموالها التي يتم استخدامها.
- **اجعل معلومات العقود متاحة لجميع أصحاب المصلحة**  
أبرم عقود بناء قوية مع جعل المعلومات ذات الصلة متاحة لجميع أصحاب المصلحة. انشر العقود، وتفصيل العمل المُتجزء والمدفوعات، وأية تعديلات، لتمكين الرصد الفعال من قِبَل أصحاب المصلحة والمساءلة أمام المستفيدين. شجّع المانحين على توفير معلومات مفصلة عن إعادة الإعمار لتكون في متناول المجتمعات المتضررة، اعمل مع **الحكومة والوكالات الأخرى** للتأكد من أن المستفيدين يحصلون بسهولة على معلومات عن استحقاقات الإغاثة والتعويض.
- **طبق نظاماً للرقابة المجتمعية المستقلة ونظم للرقابة والتقييم**  
قم بإنشاء نظم **تدقيق مستقلة** ونظم **للرقابة والتقييم** لأعمال إعادة الإعمار تمكّن المجتمعات المحلية المتضررة من الكوارث من الاضطلاع بدور رئيسي في مكافحة الفساد. قم بإشراك المتخصصين الفنيين لمراقبة نوعية الإنشاء وتكلفته، واحترس من التأخير غير المبرر أو عدم

التسليم بسبب الفساد. قم بتكييف بطاقات تقرير المواطن والبطاقات المجتمعية لرصد النتائج لمراقبة تنفيذ أعمال الإنشاء الإنسانية، مع التأكد من إشراك جميع الفئات الاجتماعية، ولا سيما الطبقات المهمشة. ادمج قدرات المجتمع المحلي لكي يتمكن من التعليق وتلقي الوكالات فيما يتعلق بخطط الحد من مخاطر الإنشاء والكوارث. وفر آليات مناسبة للشكاوى والتحقيقات وتدابير لمكافحة الفساد. مراقبة أعمال الإنشاء أمرٌ مكلف نسبياً، لذا نَبّه المانحين لارتفاع التكاليف.

- **انظر في التعويض النقدي كبديل**  
إذا كانت المواد والمهارات متوفرة محلياً، فانظر في طريقة **التعويض النقدي** بحيث يمكن للمستفيدين تدبير أعمال الإنشاء بأنفسهم. بهذه الطريقة يمكن تجنب مخاطر الفساد المرتبطة بإدارة عملية الشراء والعقود من خلال التعاقد مع وكالات للقيام بأعمال الإنشاء. كما تساعد هذه الطريقة على ضمان تلبية جهود إعادة الإعمار لاحتياجات المستفيدين. ومع ذلك، فإن تطبيق معايير الإنشاء للحد من مخاطر الكوارث يُعدُّ أمراً أكثر صعوبة في حالة الإنشاء الذاتي.
- **اعمل مع الحكومات وقطاع التشييد والإنشاء لتطوير النزاهة**  
انخرط مع مؤسسات الدولة، والصناعة، والمجتمع المدني بشكل متواصل لتطوير النزاهة في جهود إعادة الإعمار. قم بتعزيز وإنفاذ قوانين ولوائح الإنشاء وتدابير مكافحة الفساد في العقود الحكومية. قم بتدشين خالفت عريضة للنزاهة في جهود إعادة الإعمار تحقق مصالح جميع أصحاب المصلحة.

### سوف تحتاج إلى

- استراتيجية لإعادة الإعمار، بما في ذلك اتفاقات لمكافحة الفساد، والقدرة على التعامل مع الحكومات حول النزاهة في أعمال إعادة الإعمار.
- القدرة الكافية لإدارة عقود الإنشاء.
- آليات للمراقبة والرصد والتقييم بشكل مستقل.
- خطط لنشر معلومات العقود وضمان توفيرها لجميع أصحاب المصلحة.
- الخطط والقدرات لتمكين المشاركة المجتمعية في إدارة جهود إعادة الإعمار.

### التحديات

- ارتفاع وتيرة الكوارث المرتبطة بالمناخ، وزيادة الحاجة للإنشاء في العمليات الإنسانية، مما يكثف مخاطر الفساد القائمة.
- أنشطة الحد من مخاطر الكوارث التي تحتاج إلى تعاون أوثق مع الحكومات المتضررة، مما يهدد استقلال الوكالة وينطوي على قدر أكبر من المشاركة في أعمال الإنشاء المعرضة للفساد.

### المراجع

جها، أبهاش. كي: منازل أكثر أماناً ومجتمعات أقوى: دليل للتعمير بعد الكوارث الطبيعية، الفصل ١٩، المرفق العالمي للحد من الكوارث والتعافي منها، البنك الدولي، ٢٠١٠.  
[www.preventionweb.net/files/12229\\_gfdr.pdf](http://www.preventionweb.net/files/12229_gfdr.pdf)

المركز العالمي لمكافحة الفساد في البنية التحتية ومنظمة الشفافية الدولية (المملكة المتحدة): دليل التدريب على مكافحة الفساد: قطاعات البنية التحتية، والإنشاء، والهندسة، ٢٠٠٨.  
[www.giacentre.org/documents/GIACC.TRAININGMANUAL.INT.pdf](http://www.giacentre.org/documents/GIACC.TRAININGMANUAL.INT.pdf)

منظمة الشفافية الدولية: ٥،١ التكيف مع تغير المناخ: بناء القدرة المستدامة للمساءلة، و روسلين هيس، ٥،٥ عند وقوع الكوارث: الفساد والاستجابة السريعة في مجالات الإغاثة والتعافي المتعلقة بالمناخ في «تقرير العالمي عن Earthscan ٢٠١١»، الفساد: تغير المناخ  
[www.transparency.org/whatwedo/pub/global\\_corruption\\_report\\_climate\\_change](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_report_climate_change)

المركز العالمي لمكافحة الفساد في البنية التحتية: مشروع نظام مكافحة الفساد، مارس ٢٠٠٩  
[www.giacentre.org/project\\_anti\\_corruption\\_system\\_home.php](http://www.giacentre.org/project_anti_corruption_system_home.php)

مشاركة التعاقدات المفتوحة: المبادئ العالمية للتعاقدات المفتوحة، ٢٠١٣.  
[www.open-contracting.org/global\\_principles](http://www.open-contracting.org/global_principles)



منع الفساد في العمليات الإنسانية  
كتيب حول الممارسات الجيدة



# فائمة المصطلحات



# قائمة المصطلحات

## ا ابتزاز

عمل يتم من خلاله استخدام إمكانية الوصول إلى مركز قوة والحصول على المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر بهدف المطالبة والحصول على تعاون أو تعويض غير مستحقين نتيجة لتهديدات قسرية.

## ا اتاوة

أي مبلغ من المال أو رسم أو عمولة أو ائتمان أو هدية أو مكافأة أو أي شيء ذو قيمة أو أي نوع من التعويض يتم تقديمه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى فرد أو إلى موظف عام بغية مكافأته أو الحصول بشكل غير لائق على معاملة تفضيلية، وغالباً ترتبط الأتاوة هنا بشكل من أشكال العقد. وهي عبارة عن مبلغ من المال يتم دفعه مقابل خدمة تم تقديمها. وهي دفعة سرية غير قانونية يمكن أن تسمى أيضاً نسبة أو حصة أو فائدة أو غيرها من الأسماء.

## ا احتيال

أي فعل ينطوي على خداع شخص آخر عن قصد من أجل الحصول على منفعة غير عادلة أو غير قانونية (مالية أو سياسية أو غيرها). وتعتبر الدول مثل هذا الفعل جريمة أو انتهاكاً للقانون المدني.

## ا اختلاس

عندما يقوم شخص يحيل مركزاً وظيفياً في مؤسسة أو منظمة أو شركة بتخصيص أو استخدام أو المتاجرة بأموال أو سلع تم ائتمانه عليها بهدف الغنى الشخصي أو لأي هدف آخر بطريقة غير شرعية وغير نزيهة.

## ا أخلاقيات العمل

تستند أخلاقيات العمل على القيم الجوهرية وهي مجموعة المعايير السلوكية في الحكومات والشركات والمجتمعات التي تتخذ القرارات والخيارات وتقوم بالأعمال.

## ا إساءة جنسية واستغلال جنسي

يشير هذا المصطلح إلى التدخل أو التهديد الحقيقي ذات الطبيعة الجنسية سواء عن طريق استخدام العنف أو في ظروف غير متكافئة وقسرية. أما الاستغلال الجنسي يشير إلى إساءة فعلية أو محاولة لاستغلال موقف ضعيف أو استغلال السلطة الأثرة أو الثقة لأغراض جنسية. وتشمل لكنها لا تقتصر على الربح المادي أو الاجتماعي أو السياسي من الاستغلال الجنسي للأخر.

## ا استحقاق

يشير هذا المصطلح إلى الضمان التي يملكه الفرد أو مجموعة الأشخاص للحصول على فوائد سواء تلك التي يحددها القانون أو الواردة في العقد.

## ا استمالة

فعل يؤديه الفرد يقوم على السؤال أو الإكراه أو الأمر أو الإغراء من أجل دفع شخص آخر وحثه على ارتكاب جريمة الرشوة أو غيرها.

## ا استهداف

استخدام إحصائيات السكان وتوزيعهم الجغرافي وأية معلومات أخرى مرتبطة بذلك بهدف اختيار الفئة المستهدفة المناسبة لبرنامج معين.

## ا استهداف إداري (أنظر أيضاً استهداف)

الاستهداف الإداري عبارة عن آلية تنطوي على اختيار أقاليم أو مناطق أو مجتمعات محددة، أو اختيار عائلات أو أفراد. ويحدد الإداريون أو أفراد طاقم المشروع أهلية الأفراد أو الجماعات (بما في ذلك الأقاليم) على أساس تلبية تلك الأفراد أو الجماعات للمعايير المتفق عليها والتي تستند إلى مؤشر واحد أو أكثر (مثل المؤشر السكاني أو المؤشر الاجتماعي والاقتصادي) تم تعريفه مسبقاً لأغراض استهداف البرنامج قيد التنفيذ لمن هم في أشد الحاجة.

## إشارات تحذير

«إشارة التحذير» تعبير يُستخدم للتحذير بوجود خطر أو مشكلة أو بحدوث خطأ ما.

## إعادة إعمار

يشمل إعادة البناء الأنشطة التي يتم القيام بها لإعادة إنشاء مجتمع بعد فترة من التأهيل تلي حدوث الكارثة. وقد تتضمن الأنشطة بناء مساكن دائمة وإستعادة كافة الخدمات والاستئناف الكامل للوضع كما كان عليه قبل حدوث الكارثة.

## إعادة تأهيل

العمليات والقرارات المتخذة بعد حدوث الكارثة بهدف إعادة المجتمع المنكوب إلى ظروف معيشته قبل حدوث الكارثة. وفي نفس الوقت تشجيع وتسيير التعديلات الضرورية للتأقلم مع التغييرات الناتجة عن الكارثة.

## إغاثة

المساعدة و/أو التدخل أثناء وبعد حدوث الكارثة بهدف الحفاظ على الحياة ونوفير الاحتياجات الأساسية الضرورية للبقاء على قيد الحياة.

## إفشاء

توفير معلومات خاصة بموجب القانون أو بنية حسنة تتعلق بأنشطة الأفراد أو الموظفين العموميين أو الشركات الخاصة أو الشركات العامة أو المؤسسات غير الحكومية. ويمكن أن تتعلق المعلومات بموازنة أو حسابات الشركة العامة أو الأصول التي يمتلكها المرشح السياسي أو مصادر الدخل لدى الموظف العام أو التقارير المالية للشركة أو الاتهامات التي يوجهها الشخص الذي يقوم بالإبلاغ عن الفساد.

## امتنال

يشير هذا المصطلح إلى الإجراءات والنظم والدوائر ضمن الوكالات والشركات العامة التي تضمن أن جميع الأعمال القانونية والإجراءات التي تقوم بها والأعمال المالية تمثل جميعها إلى السياسات العامة والإجراءات والقوانين والقواعد والمعايير والأنظمة المعمول بها.

## أمين المظالم

شخص أو مكتب يقوم بالتحقيق في الشكاوى والتوسط للوصول إلى تسويات عادلة لا سيما بين الأطراف المتضررة مثل المواطنين أو أفراد طاقم العمل أو بين المؤسسات. ويتأكد أمين المظالم من قدرة الأفراد على الوصول إلى منظومة شكاوى عادلة وشاملة.

## انتعاش

القرارات والأنشطة المتخذة عقب حدوث كارثة بهدف استعادة أو تحسين ظروف المعيشة للمجتمع المنكوب. وفي نفس الوقت تشجيع وتسيير التعديلات من أجل التقليل من مخاطر الكارثة. ويوفر الانتعاش (إعادة التأهيل وإعادة البناء) الفرصة لتطوير وتطبيق تدابير الحد من مخاطر الكوارث.

ب

## بحث عن مصدر واحد

يصف هذا المصطلح عملية غير تنافسية للتوريد يتم القيام بها بعد استمالة مصدر واحد فقط والتفاوض معه. وهنا تكمن المشكلة الرئيسية للبحث عن مصدر واحد - لا يمكن للوكالة أن تتأكد من أنها حصلت على سعر عادل عند الحصول على عطاء واحد فقط.

ت

## تأهب

القدرات والمعرفة التي تضعها الحكومات ومنظمات الإغاثة الإنسانية والمجتمعات والأفراد تحسباً لوقوع حوادث خطيرة أو نشوء ظروف صعبة والتعامل معها بفعالية. وينطوي التأهب على القيام بأعمال ضمن سياق إدارة مخاطر الكوارث ويتوجب أن يستند إلى تحليل صائب لمخاطر الكوارث.

## تأهب لمواجهة حالات طارئة

يشمل جميع الأنشطة المتخذة تحسباً للأزمة بغية تسهيل وتعجيل التعامل مع الحالة الطارئة بفعالية. وهذا يتضمن لكن لا ينصر على التخطيط لمواجهة أي طارئ، والتمكين، وإنشاء وإدارة القدرات الاحتياطية، وتدريب طاقم العمل والشركاء على الاستجابة للحالات الطارئة.

## تبليغ

إطلاق الإنذار من قبل الموظف أو المدير أو شخص خارجي في محاولة منه الكشف عن إهمال أو إساءة استخدام داخل أنشطة المؤسسة أو الجهة الحكومية أو الشركة (أو إحد شركائها) من شأنه أن يهدد المصلحة العامة ونزاهة المؤسسة وسمعتها.

## تثليث

يشير التثليث إلى استخدام أكثر من منهجين ضمن دراسة واحدة بهدف مضاعفة (مرتين أو ثلاث مرات) التحقق من النتائج. ومن خلال التحقق من المعلومات التي يتم جمعها بأساليب مختلفة وبواسطة مجموعات مختلفة وفي مجموعات سكانية مختلفة، يمكن التحقق من النتائج عبر الاطلاع على مجموعات البيانات كاملة مما يقلل من أثر التحيزات المحتملة التي قد توجد في دراسة واحدة.

## زيادة القدرات

يتعلق زيادة القدرات ضمن السياق الإنساني بقدرة المؤسسة على توسيع نطاق الطلب المتزايد لحفظ الاستقرار وعلى قدرتها التخفيف من معاناة السكان.

## تدقيق (أنظر أيضاً تدقيق اجتماعي)

هو فحص داخلي وخارجي لحسابات المؤسسة وعملياتها ووظائفها وأدائها التي تهدف إلى الخروج بتقييم مستقل وذات مصداقية بشأن امتثال المؤسسة إلى القوانين والسياسات العامة ومعايير المحاسبة والأنظمة. والتدقيق هو نشاط لضمان الجودة مخصص لإضافة قيمة حقيقية على وتحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة. ويمكن القيام بالتدقيق الداخلي ويتم عادة من قبل وحدة خاصة تقوم بتقديم التقارير إلى الإدارة. أما التدقيق الخارجي فيتم إجراءه بواسطة مؤسسة مهنية مستقلة.

## تدقيق اجتماعي

عملية تسهل تقييم وإظهار فوائد وحدود البرنامج الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمؤسسة. والتدقيق الاجتماعي طريقة لقياس وتقديم التقارير بشأن مدى تطابق المؤسسة أو برنامجها للقيم والأهداف المعلنة، وهو في النهاية طريقة لتحسين الأداء الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة.

## تضارب مصالح

موقف يضطر فيه الفرد سواء أكان يعمل لصالح الحكومة أو في شركة أو في مؤسسة غير حكومية الاختيار بين واجبات ومتطلبات عمله أو مصالحه الشخصية.

## تقييم الاحتياجات

خليل يهدف إلى دراسة احتياجات مجموعة أو فئة معينة. تكون نتائجها مكتوبة وتبين التفاصيل المرتبطة بتلك الاحتياجات. كما يحدد تقييم الاحتياجات الأنشطة المطلوبة من أجل تلبية الاحتياجات لغرض تطوير البرنامج وتنفيذه.

## تقييم المؤهلات

تقييم للقدرات والخبرات وغيرها كجزء من عملية الاختيار يتم استخدامها من أجل تحديد عدد مقدمي العطاءات عند الدعوة إلى تقديم العطاءات للتعاقد على العمل. وبذلك يتم التقليل من حجم العمل لمقدمي العطاءات الذين من غير المرجح أن يرسو عليهم العطاء وكذلك تقليل حجم العمل عند مراجعة العطاءات المقدمة والقيام بالاختيار النهائي لإرساء العطاء.

## تقييم بأثر رجعي

يعني التقييم بأثر رجعي تقييم جودة البرنامج أو المؤسسة بعد فترة من إتمام أعمالها بهدف تأسيس أو تحديد نقاط القوة والضعف لديها. كما يشير التقييم اللاحق إلى التحقق من مؤهلات أفراد طاقم العمل أو المتعهد ومن مصداقية وثائق التوريد أو المالية التي لم يتم وضعها مسبقاً نظراً للحاجة الملحة التي يتطلبها الوضع.

## تلاعب بالعطاء

شكل خاص من أشكال التنسيق أو التواطؤ بين مقدمي العطاء والذي يمكن أن يؤثر سلباً على نتائج عملية البيع أو الشراء التي يتم من خلالها تسليم العطاءات.

## تواطؤ

اتفاق سري بين عدد من الأفراد أو المنظمات أو الشركات أو الأطراف العاملة في القطاع العام أو الخاص للتآمر على ارتكاب أعمال بهدف الخداع أو الاحتيال.



## توريد

عملية متعددة الخطوات من الإجراءات المعمول بها بهدف الحصول على سلع وخدمات يقوم بها الفرد أو الشركة أو المؤسسة - وتبدأ هذه العملية بتقييم الاحتياجات المبدئية وتنتهي بإبرام العقد وتسليم الخدمات أو السلع.

## ح

### حارس

الحارس عبارة عن منظومة اجتماعية تقرر أي من الموارد - السلع أو الخدمات أو الأشخاص أو المعلومات - يمكنها أن تدخل المنظومة. وفي المنظومة السياسية هنالك حراساً (أفراداً أو مؤسسات) تضبط الوصول إلى مراكز السلطة وتنظم تدفق المعلومات والتأثير السياسي.

### حالة طارئة

موقف يسبب دماراً إنسانياً ومادياً واقتصادياً وبيئياً واسعاً. ويهدد حياة البشر و/أو مصادر رزقهم ويفوق قدرات المجتمعات و/أو الحكومات المتضررة على التعامل معه.

### حدّة من مخاطر الكوارث

العملية الممنهجة، التي يتم من خلالها وضع السياسات، والاستراتيجيات، والخطط، والممارسات، وتطبيقها، من أجل استباق وتقليل مواطن الضعف والثغرات، والمخاطر، وآثار الكوارث، التي تتكشف في سائر أنحاء المجتمع أو المنطقة، وضمن السياق الواسع للتنمية المستدامة.

### حرمان

إجراء يتم بموجبه إبعاد الشركات أو الأفراد من المشاركة أو الدخول في عطاءات، وتستخدم الحكومات والوكالات المتعددة الأطراف هذا الإجراء بهدف معاقبة الشركات والمنظمات والدول والأفراد المذنبين الذين يرتكبون أعمالاً لأخلاقية تتعارض مع القانون.

### حكم (تنظيمي)

تتضمن الهيكلية والسياسات العامة لعملية اتخاذ القرار وتشمل مجلس الإدارة وطاقم العمل والدوائر. ويشير الحكم بالنسبة للمؤسسة إلى الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة فيما يتعلق بتأسيس ومراقبة التوجه طويل الأمد لتلك المؤسسة.

### حكم (محلي)

يعني الحكم ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات. وتتألف من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن اهتماماتهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم ويتوسطون لحل خلافاتهم.

### حماية

مفهوم يتضمن كافة الأنشطة التي تهدف إلى احترام حقوق الفرد القائمة على حقوق الإنسان والقانون الإنساني الدولي نصاً وروحاً. وتنطوي الحماية على خلق بيئة تفضي إلى احترام الإنسان ومنع و/أو تخفيف الآثار المباشرة لنمط معين من الإساءة، واستعادة ظروف الحياة الكريمة عبر التعويض والجبر والتأهيل.

## د

### دفعات تسيير الأمور

رشوة، وتسمى أيضاً دفعة تسيير الأمور. يتم دفعها من أجل ضمان أو تسهيل أداء مهمة روتينية معينة أو عمل ضروري يكون لدفعها استحقاق قانوني أو أي استحقاق آخر.

## ر

### ريح خاص (أنظر أيضاً فساد غير مالي)

يتم استخدام مصطلح «الريح الخاص» في هذا السياق بالمقارنة مع «المصلحة العامة». ولا ينحصر مصطلح «خاص» على الأفراد فقط لكن يمكن استخدامه أيضاً للإشارة إلى العائلات والقرى والعشائر والجماعات الإثنية والدينية والمليشيات والمؤسسات المهنية والاجتماعية والشركات الاقتصادية.

### رشوة

عمل غير قانوني يشمل منح أو استلام هدية أو قرض أو رسوم أو مكافأة أو أي منفعة أخرى (بما في ذلك الضرائب والخدمات والتبرعات، إلخ) من وإلى أي شخص لتشجيعه على القيام بعمل غير نزيه أو غير قانوني وحثه على خيانة الثقة أثناء القيام بواجباته.

## رقابة وتقييم

الرقابة والتقييم مجموعتان مختلفتان من الأنشطة التنظيمية وهما مرتبطتان ببعضهما لكنهما غير متطابقتان. وتشير الرقابة إلى منهجية جمع وتحليل المعلومات كعملية تتم كلما تقدم المشروع. وتهدف الرقابة إلى تحسين فعالية وكفاءة المشروع أو المنظمة. كما أنها تستند إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة التي تم التخطيط لها خلال مراحل تخطيط العمل. وتساعد الرقابة في بقاء العمل في الطريق الصحيح وبواسطتها تكون الإدارة على علم بأية أخطاء قد يتحدث أثناء سير العمل. والرقابة أداة ذات قيمة كبيرة للإدارة الجيدة وتقدم أساساً مفيداً للتقييم. أما التقييم فهو مقارنة الآثار الفعلية للمشروع بالمخططات الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها. ويأخذ التقييم في عين الاعتبار ما تم القيام به (الأهداف). وما تم تنفيذه فعلاً (الآثار). وطريقة التنفيذ (العمليات). ويمكن إجراء التقييم خلال تنفيذ المشروع أو عمل المنظمة بقصد تحسين استراتيجية العمل أو الاستفادة من مشروع مكتمل أو من منظمة لم تعد تعمل.

س

## سلسلة إمدادات

تعني سلسلة الإمدادات ضمن السياق الإنساني المراحل التي تمر بها السلع منذ لحظة الحصول عليها حتى لحظة وصولها إلى المستفيدين.

## سلطة موكلة

يشير هذا المصطلح إلى الثقة (الواجب أو المسؤولية) الممنوحة إلى شخص ما لديه سلطة وتأثير على أشخاص آخرين وأفعالهم. وفي المجتمع الديمقراطي. يوكل المواطنون السلطة إلى الحكام ومن المفروض أن يتم استخدام هذه السلطة لصلحة المجتمع بأسره وليس لصلحة الشخص الذي يمتلك السلطة. وأيضاً تعتبر السلطة التنظيمية سلطة موكلة. ويحق لأصحاب المصلحة المتعددين أن يتوقعوا من الأشخاص الذين تم منحهم السلطة استخدام تلك السلطة فيما هو لصلحة المؤسسة (الإشراف والإدارة). كما يحق لأصحاب المصلحة أن يتوقعوا من الأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة أن يضعوا مصلحة المؤسسة فوق مصالحهم الشخصية أو مصالح زملائهم أو عائلاتهم أو الحزب السياسي الذي ينتمون إليه أو أية مجموعة خارجية أخرى.

ش

## شبح (أنظر أيضاً وهم)

يشير مصطلح الشبح أو الوهم إلى شيء مسمى أو متضمن أو مسجل لكنه غير كائن أو وهمي. وعادة يتم افتعال موظف وهمي أو عمل وهمي أو قضية وهمية بغية التهرب من التلاعب في الأموال أو دفع الضرائب.

## شركة وهمية

إن الشركة «الوهمية» هي تلك التي قد يكون تم إدراجها. إلا أنها. من الناحية الفعلية. لا تقوم بأية أعمال. ولا تمتلك أية موجودات. أو لا توظيف أية طواقم. وتستخدم هذه العبارة لوصف الشركات التي تكون بالكاد موجودة. لاستخدامها كواجهة لشخص أو لمنظمة ما. ترغب في إخفاء هويتها.

## شريك

فرد أو منظمة متحدة أو مرتبطة مع شركة أو شركات أخرى في نشاط أو أكثر أو في مجال أو أكثر لتحقيق هدف مشترك و/أو مصلحة. ولها توقعات ومسؤوليات محددة.

## شفافية

النزاهة والانفتاح في إفشاء المعلومات والقواعد والمخططات والشؤون المالية والعمليات والأنشطة والتقييم ونتائجه حتى يتمكن المواطنون من فهم حكوماتهم بشكل أفضل. وترصد المجتمعات استحقاقاتها. ويتعلم أصحاب الشركات كيف تعمل الشركات. وتتوفر للسلطات فرص أقل لإساءة استخدام النظام.

ض

## ضوابط ومساواة في السلطة

تشير عادة الضوابط والمساواة في السلطة إلى الآليات المؤسسية التي تمنع تركيز السلطة وإساءة استخدامها. وهي عبارة عن ضوابط دستورية يكون من خلالها للسلطات الحكومية الثلاث (التنفيذية والتشريعية والقضائية) ومؤسسات الدولة الأخرى سلطات متساوية تمنع من تركيز السلطة في جهة واحدة.

ط

### طوارئ معقدة

أزمة إنسانية متعددة الجوانب في بلد أو إقليم أو مجتمع ما حيث تسفر عن انهيار تام للسلطة نتيجة صراع داخلي أو خارجي يستدعي تدخلاً متعدد القطاعات واستجابة دولية تتعدى صلاحية أو قدرة أية وكالة منفردة. ويكون لمثل هذه الطوارئ تأثير مدمر على الأطفال والنساء ويستدعي مجموعة معقدة من الاستجابات.

ع

### عدم التسامح

سياسة عامة صارمة أو ممارسة تنطوي على عدم تحمل السلوك غير المرغوب فيه وإنفاذ قوانين المؤسسة وقواعدها.

### عطاء (أنظر أيضاً مناقصة)

وثيقة تقترح تلبية مواصفات معينة بطريقة ما وبسعر محدد (أو على أساس مالي معين). ويقدم العطاء عرضاً للسعر والشروط التي بموجبها يعبر مقدم العطاء عن تعهده لتولي أعمال العميل. ويكون مقدم العطاء متعهداً أو مورداً أو بائعاً أو أية منظمة أخرى تستجيب إلى الدعوة لتقديم العطاءات وبذلك يعبر عن استعداده لتولي

ف

### فساد

إساءة استخدام السلطة الموكلة المعهودة بغية تحقيق الربح الخاص. ويمكن تصنيف الفساد على أنه فساد كبير وفساد بسيط وفساد سياسي بالاعتماد على كميات الموارد المفقودة والقطاع الذي يحصل في الفساد.

### فساد بسيط

الإساءة اليومية للسلطة الموكلة يرتكبها الموظفون ذوو المراكز الدنيا أو الوسطى في علاقاتهم مع المواطنين العاديين الذين يحاولون الحصول على سلع أو خدمات أساسية في أماكن مختلفة مثل المستشفيات والمدارس ودوائر الشرطة ووكالات أخرى. وغالباً ينطوي الفساد البسيط على مبالغ قليلة من الأموال.

### فساد غير مالي ( انظر أيضا ربح خاص)

إساءة استخدام السلطة من أجل رفع الشأن الشخصي أو تعزيز سمعة المنظمة أو من أجل تحقيق أغراض سياسية. ويعني الفساد المالي أيضاً التلاعب بالمساعدات الإنسانية وتحويلها لصالح جماعة غير مستهدفة. ويشير الفساد المالي إلى تخصيص موارد الإغاثة مقابل الحصول على خدمات جنسية. وهو أيضاً المعاملة التفضيلية لأفراد العائلة. وإكراه أو تخويف طاقم العمل أو المستفيدين كي يفضوا الطرف عن أو يشاركوا في الفساد.

### فساد كبير

الأعمال التي يتم ارتكابها على مستوى عال داخل الحكومة أو ضمن المشاريع التجارية الكبيرة. وتنطوي على مبالغ طائلة من الأموال. ومن شأن هذه الأعمال أن تخالف السياسة العامة للدولة أو المؤسسة وتشوه وظائفها المركزية مما يمكن القائنين عليها من تحقيق منفعة على حساب المصلحة العامة.

ك

### كارثة

حدث كارثي يؤدي إلى الوفاة والمعاناة الجسيمة والضائقة إضافة إلى دمار مادي على نطاق واسع. ويمكن للكارثة أن تكون من صنع الإنسان (الحرب والصراع وأعمال الإرهاب مثلاً) أو تكون ناتجة عن أسباب طبيعية (مثل الجفاف والفيضانات والهزات الأرضية).

م

### متسوق سري

يشير هذا التعبير إلى الشخص الذي يتم توظيفه من قبل المؤسسة من أجل إجراء تقييم سري للخدمات والإجراءات والعمليات داخل المؤسسة.

### مجتمع مدني

عالمًا من العمل السياسي يقع بين الأسرة والدولة لكنه لا يشمل المؤسسات الربحية العاملة في القطاع الخاص. ويمكن للمجتمع المدني أن يكون غير رسمي أو منظم ضمن منظمات غير حكومية أو جمعيات أخرى. الأعمال بسعر محدد وضمن إطار زمني محدد.

### محاباة (أنظر أيضاً محسوبية)

يشير هذا المصطلح إلى المعاملة التفضيلية للأصدقاء والمقربين عند توزيع الموارد والمراكز بغض النظر عن مؤهلاتهم الموضوعية.

### محاباة الأقارب

شكل من أشكال المحسوبية يستند إلى العلاقات العائلية حيث يقوم شخص ما يتبوأ مركزاً رفيعاً باستغلال سلطته بغية توفير عمل أو تقديم خدمة إلى أحد أفراد عائلته حتى لو لم يكن هذا الفرد مؤهلاً أو مستحقاً لهذه الخدمة أو للحصول على عمل.

### محسوبية

شكل من أشكال المحاباة يتم من خلاله اختيار شخص ما بغض النظر عن مؤهلاته أو استحقاقاته كي يشغل وظيفة أو يحصل على منفعة حكومية بسبب انتمائه السياسي وعلاقاته.

### مدونة قواعد السلوك

إعلان للمبادئ والقيم يحتوي على مجموعة توقعات ومعايير للسلوك الذي على المؤسسة أو الهيئة الحكومية أو الشركة أو أية جماعة تابعة أن تلتزم به. بما في ذلك مستويات الامتثال الدنيا والإجراءات التأديبية.

### مساءلة

تعني المساءلة أن الأفراد والمنظمات سواء تلك العاملة في القطاع العام أو الخاص تتحمل كامل المسؤولية بشأن تنفيذ صلاحياتها وسلطاتها بصورة صحيحة. والمساءلة عبارة عن وسيلة بواسطتها يتم استخدام السلطة بمسؤولية. وتنطوي المساءلة الإنسانية على أخذ المواطنين المتضررين في حالات الطوارئ بعين الاعتبار والخضوع إلى مساءلتهم. أمّا إطار المساءلة الإنسانية فهو عبارة عن إعلان يُعرّف الإجراءات والمعايير ويحدد السبل التي يمكن للمنظمة من خلالها ضمان المساءلة أمام أصحاب المصلحة.

### مساعدة إنسانية

توفير المتطلبات الأساسية التي تلبى احتياجات الناس مثل كميات كافية من المياه والصحة العامة والتغذية والطعام والمأوى والرعاية الصحية إلى غير ذلك.

### مستفيد

يشير مصطلح «مستفيد» إلى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين تم اختيارهم كي يكونوا المتلقين المقصودين للمساعدة الإنسانية أو للحماية في عملية التدخل من أجل المساعدة. وفي هذا السياق، يرتبط مصطلح «مستفيد» بعلاقة تعاقدية بين وكالة الإغاثة والأفراد التي تولت الوكالة مساعدتهم. وقد تم دراسة المصطلح جيداً نظراً لأنه في بعض الثقافات يمكن تفسيره بشكل سلبي بحيث يعني ضمناً علاقة سلبية أو تابعة. ومن المقترحات البديلة الأفراد الذين يتلقون المساعدة. والأفراد المتضررين من الكوارث، والسكان المتضررين، والعملاء، والمطالبون.

### معلومات سرية داخلية

معلومات حساسة للغاية تتعلق بجودة وأسعار شركة أو مؤسسة ما لم يتم الإعلان عنها بعد. ويرتكب كل من يستخدم المعلومات السرية الداخلية من أجل الحصول على ربح لنفسه أو لأي شخص آخر جريمة (التعامل من الداخل).

### مارسات فضلى

الأساليب أو الابتكارات الناجحة للمؤسسات ذات المستوى الرفيع من الأداء.

### مناقصة (أنظر أيضاً عطاء)

### مؤسسات المجتمع المدني

تتألف مؤسسات المجتمع المدني من مجموعة واسعة من المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية التي تشارك في الحياة المجتمعية والعامّة وتعبّر عن اهتمامات وقيم أعضائها القائمة على أسس أخلاقية وثقافية واجتماعية وسياسية وعلمية ودينية وخيرية. وتشمل مؤسسات المجتمع المدني المؤسسات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية واتحادات العمال والجمعيات الخيرية والمنظمات الدينية والجمعيات المهنية.

ن

### نزاهة

السلوك والأنشطة التي تمثل إلى مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تشكل حاجزاً أمام الفساد. وتساعد في خلق منظومة مؤسسات قوية ومنظومة قوانين وممارسات فضلى.

هـ

### هدايا عينية

السلع والخدمات التي يتم استلامها من الشركات وجهات مانحة أخرى كمنتجات أو خدمات أو سلع فائضة. ولغايات هذا الكتيب لا تشمل الهدايا العينية السلع الغذائية الحكومية أو الأملاك الثابتة أو الممتلكات الشخصية الملموسة. وتهدف الهدايا العينية إلى مساعدة المنظمة على تحقيق الغاية التي تم إنشائها لأجله.

و

### وهم (أنظر أيضاً شبح)



## الملاحق

بيلي، سارة: تصورات الفساد في مجال المساعدات الإنسانية بين الأشخاص النازحين داخلياً في شمال أوغندا. ورقة عمل لمجموعة السياسات الإنسانية، مجموعة السياسات الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية، معهد التنمية فيما وراء البحار، لندن ٢٠٠٨.

[www.odi.org.uk/publications/-/١٢١٨beneficiary-perceptions-corruption-internally-displaced-persons-northern-uganda](http://www.odi.org.uk/publications/-/١٢١٨beneficiary-perceptions-corruption-internally-displaced-persons-northern-uganda)

الهواري، سمير، مع أهى يار م. م. م.: تصورات المتلقين للمساعدات عن الفساد في المعونة الإنسانية: دراسة حالة سريلانكا. ورقة عمل لمجموعة السياسات الإنسانية، مجموعة السياسات الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية، معهد التنمية فيما وراء البحار، لندن ٢٠٠٨.

[www.odi.org.uk/publications/-/١٩٠٩beneficiary-perceptions-corruption-humanitarian-assistance-sri-lanka](http://www.odi.org.uk/publications/-/١٩٠٩beneficiary-perceptions-corruption-humanitarian-assistance-sri-lanka)

إيوينز، بيتر، وآخرون: رسم خريطة لمخاطر الفساد في العمل الإنساني، مجموعة السياسات الإنسانية، منظمة الشفافية الدولية، U٤، ٢٠٠٦.

[www.u٤.no/recommended-reading/mapping-the-risks-of-corruption-in-humanitarian-action/#sthash.YCPBYVGi.dpuf](http://www.u٤.no/recommended-reading/mapping-the-risks-of-corruption-in-humanitarian-action/#sthash.YCPBYVGi.dpuf)

ماكسويل، دانيال وآخرون: منع الفساد في المساعدات الإنسانية: تقرير نهائي لبحث، حملة النزاهة في مجال الغذاء، منظمة الشفافية الدولية، مجموعة السياسات الإنسانية، ٢٠٠٨.

[www.odi.org.uk/publications/-/١٢٠٧preventing-corruption-humanitarian-assistance](http://www.odi.org.uk/publications/-/١٢٠٧preventing-corruption-humanitarian-assistance)

سافاج، كيفن، وآخرون: تصورات ومخاطر الفساد في المساعدات الإنسانية: دراسة حالة ليبيريا. ورقة خلفية لمجموعة السياسات الإنسانية، مجموعة السياسات الإنسانية، معهد التنمية فيما وراء البحار، لندن ٢٠٠٧.

[www.odi.org.uk/publications/-/٢٨٧corruption-perceptions-risks-humanitarian-assistance-liberia](http://www.odi.org.uk/publications/-/٢٨٧corruption-perceptions-risks-humanitarian-assistance-liberia)

سافاج، كيفن، وآخرون: تصورات ومخاطر الفساد في المساعدات الإنسانية: دراسة حالة أفغانستان. ورقة عمل لمجموعة السياسات الإنسانية، مجموعة السياسات الإنسانية، منظمة مراقبة النزاهة في أفغانستان، معهد التنمية فيما وراء البحار، لندن ٢٠٠٧.

[www.odi.org.uk/publications/-/٣١٨٠corruption-perceptions-risks-humanitarian-assistance-afghanistan](http://www.odi.org.uk/publications/-/٣١٨٠corruption-perceptions-risks-humanitarian-assistance-afghanistan)



# ملاحظات





# ملاحظات



