

محتوك تدريبي في مجال

مفاهيم وموجهات مكافحة الفساد

Training Material

On The Anti-Corruption Concepts and Guidelines

الطبعة الثانية

نوفمبر ٢٠١٨م

محتوى تدريبي في مجال مفاهيم وموجهات مكافحة الفساد

Training Material

On The Anti-Corruption Concepts and Guidelines

أعد مادته/

محمد صالح محمد السليمانى

ضابط مشاريع التدريب والدعم المؤسسي

مراجعة/

صالح صغير حسن الرازحي

رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي

الطبعة الثانية

نوفمبر ٢٠١٨م

❖ حقوق الملكية الفكرية محفوظة للصندوق الاجتماعي للتنمية - اليمن.

❖ الجهة المسؤولة: وحدة التدريب والدعم المؤسسي بالصندوق - المركز الرئيسي - صنعاء - فح عطان - ص.ب (١٥٤٨٥) - هاتف (٩٦٧-١-٤٤٩٦٦٩) تحويلة (٤٧٧) - فاكس (٩٦٧-١-٤٤٩٦٧٠).

❖ يسمح بالنسخ والاقتباس من هذا الدليل وفقاً للشروط التالية:

- الاحتفاظ بحق الصندوق في الملكية الفكرية والإشارة إليه عند الاقتباس كمصدر.
 - عدم تغيير أو تعديل محتوى المادة.
 - استخدام المواد للأغراض غير الربحية.
- ❖ ويمنع منعاً باتاً استخدام هذا الدليل لأي أغراض غير الأهداف التي أعد من أجلها.

الصفحة	المحتوى
٧	المقدمة
٨	الإطار العام للمحتوى التدريبي
١١	الفصل الأول : مفاهيم الفساد
١٣	مفهوم الفساد لغة واصطلاحاً
١٥	مفهوم الفساد في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
١٥	مفهوم الفساد في التشريعات اليمنية
١٧	تعريفات ممارسات الفساد في أدبيات البنك الدولي
١٨	تصنيفات الفساد
٢١	مفاهيم مرتبطة بمكافحة الفساد
٢٣	مفهوم الحكم الرشيد
٢٦	أبرز صور الفساد الشائعة (توصيفها وفقاً للتشريعات الوطنية)
٣٧	التفريق بين قضايا وممارسات الفساد والمخالفات المالية والإدارية
٣٩	الفصل الثاني : نبذة عن الجهود الدولية والإقليمية والوطنية في مجال مكافحة الفساد
٤١	جهود دولية وإقليمية
٤٢	منظمات دولية اهتمت بدراسة و مكافحة ظاهرة الفساد
٤٨	أبرز الجهود الوطنية في مجال مكافحة الفساد
٤٩	نبذة حول الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (اليمن)
٥١	الفصل الثالث : الفساد (أسبابه ، آثاره ، آليات مواجهته ، تجارب ناجحة)
٥٣	أبرز أسباب تفشي الفساد
٥٦	أسباب الفساد في اليمن
٥٧	وضع اليمن في التقارير الدولية للفساد
٥٨	الأثار المترتبة على الفساد
٦٠	وسائل وآليات مكافحة الفساد
٦٣	تجارب ناجحة لبعض الدول في مجال مكافحة الفساد
٦٥	الفصل الرابع : آليات الصندوق الاجتماعي للتنمية في مجال منع الفساد
٦٨	الصندوق الاجتماعي للتنمية كمؤسسة وطنية فاعله
٧٠	العوامل التي ساعدت على إنجاح تجربة الصندوق في منع ممارسات الفساد ضمن أنشطته
٧٠	أولاً : ثقافة الصندوق
٧٨	ثانياً : العوامل القانونية والتنظيمية
٧٩	ثالثاً : أدوار الرقابة الإدارية
١٠٢	حالات دراسية افتراضية للتدريب
١٠٥	الملاحق
١٣٣	المراجع

إن الاهتمام بالتوعية والتأهيل في مجال مكافحة الفساد أصبح يتجاوز الجوانب المحلية إلى الإقليمية والدولية وذلك ناتج عن هم كبير ومشترك هو هم الفساد ومكافحته أينما وجد من أجل الوصول إلى مجتمع آمن مستقر تتحقق له التنمية ، فظاهرة الفساد من الظواهر المخلة بكل جوانب الحياة ، وتعد مشكلة اجتماعية خطيرة تؤرق المجتمعات وتلتهم جهود التنمية ، بل إن الفساد من أبرز العوامل والأسباب المكرسة للفقر ويؤدي إلى تعميق الفوارق بين الناس وتقويض بنية العلاقات الإنسانية وتشتيت الجهود الوطنية ، والحد من هذه الظاهرة يستلزم أن تتبنى المؤسسات والدول تدابير وآليات تعمل على الحد من فرص حدوث أي من صور الفساد في ممارساتها والاستفادة من الجهود الوطنية والخبرات المرتبطة بذلك لدى المنظمات الدولية ذات الصلة وإشراك المكونات المجتمعية في التصدي للفساد بكل الوسائل الممكنة .

عمل الصندوق الاجتماعي للتنمية كمؤسسة وطنية رائدة منذ بداية تأسيسه على تطبيق سياسات و آليات عمل شفافة وتوفير بيئة عمل مؤسسي لا تسمح بحدوث ممارسات فاسدة ، والاستمرار في تحديث تلك الآليات بما يتوافق مع التغيرات الميدانية والدروس المستفادة علاوة على الاستفادة من التجارب الملائمة في هذا الجانب لدى المنظمات التنموية الدولية الأخرى ، وتطبيق الممارسات التنموية الفضلى .

يتميز الصندوق بكونه مؤسسة تعليمية ،حيث ينخرط كادر الصندوق في مركزه الرئيسي وفروعه بالمحافظات في تدريب تطبيقي مباشر على رأس العمل وفق ثقافة الصندوق وآلياته الشفافة والحساسية لأي من الممارسات التي يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد فور التحاقهم بمهام وظائفهم ، حيث تعمل إدارة الصندوق على تعزيز تلك الثقافة بصورة عملية لديهم وتحديث آليات العمل كلما دعت الحاجة لذلك .

وفي إطار جهود الصندوق المستمرة في تطوير سياساته وتحديث آلياته وتطوير قدرات موظفيه في مختلف المجالات تم إعداد هذا المحتوى بهدف تعزيز ثقافة العمل المؤسسي الخالي من ممارسات الفساد وتوحيد المفاهيم المتعلقة بهذه الظاهرة لدى العاملين وتعريفهم بالخلفية النظرية لتلك الظاهرة وربط عملية التدريب بالجهود والتشريعات الوطنية وخبرات المنظمات التنموية الدولية المهتمة بهذا المجال ، حيث يأتي هذا المحتوى التدريبي الموجز كامتداد لجهود الصندوق البحثية والمعرفية في تطوير آلياته وأدلتها التدريبية والتي ستستمر لتحقيق الأهداف المؤسسية والتنموية المختلفة .



أولا : نبذة عن المحتوى التدريبي

يتكون هذا المحتوى التدريبي من أربعة فصول في مجال مفاهيم وموجهات مكافحة الفساد ، يتضمن الفصل الأول منه نبذة موجزة عن المفاهيم المتعلقة بالفساد والحكم الرشيد ، حيث تم التركيز على العديد من الجوانب النظرية أبرزها التعريفات المختلفة لتلك الظاهرة وتصنيفاتها ، والفصل الثاني يتضمن عرضا موجزا للخطوات والجهود الدولية والإقليمية والوطنية المرتبطة بمكافحة الفساد وخصوصا في الجانب التشريعي والتنظيمي ، أما الفصل الثالث فيتضمن عرضا تحليليا لأبرز أسباب ظاهرة الفساد وصورها الشائعة بالإضافة إلى عرض موجز لتوصيف القانون اليمني لعدد من صور وممارسات الفساد و تعريفات ممارسات الفساد الواردة ضمن دليل منع ومكافحة الفساد في المشاريع الممولة من قروض ومنح البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية والآليات المستخدمة في مكافحة الفساد ونماذج لتجارب ناجحة لعدد من الدول ، أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لعرض تجربة الصندوق وآلياته في مجال محاربة الفساد في مختلف عملياته والتي استندت بالدرجة الأولى على مرجعيات وحدات الصندوق المختلفة ودليل العمليات ، كما تضمنت الملاحق قائمة بالمراجع وعدد من الوثائق المرتبطة بمكافحة الفساد والمستخدمه لدى الصندوق .

إن مضمون وجوهر هذا المحتوى التدريبي يعتمد بشكل أساسي على الاستفادة من التدابير والثقافة المؤسسية المعتمدة لدى الصندوق منذ تأسيسه في مجال مكافحة الفساد ، والتي يتم تعزيزها بشكل دائم من خلال توثيق الخبرات الميدانية والدروس المستفادة من العمل في جميع المديریات مع مراعاة الاستفادة من المنهجيات الأخرى والتجارب الدولية المتميزة في هذا المجال

ثانيا: المستهدفون بالتدريب

جميع موظفي الصندوق في المركز الرئيسي والفروع .

ثالثاً : أهداف تدريب كادر الصندوق في مجال مكافحة الفساد:

الهدف العام:

مأسسة عملية مكافحة الفساد و منع احتمالية حدوث أي من ممارسات الفساد في عمليات الصندوق ،
وتقديم الصندوق كنموذج في هذا المجال .

الأهداف الخاصة :

- التدريب والتوعية لكافة موظفي الصندوق في مجال مكافحة الفساد .
- تعزيز الثقافة المؤسسية لدى كادر الصندوق في جوانب التحسس لأي من ممارسات الفساد .
- توحيد مفاهيم ظاهرة الفساد لدى موظفي الصندوق ومواءمة جهود الصندوق في مجال مكافحة الفساد مع الجهود و السياسات والتشريعات الوطنية وخبرات المنظمات الدولية .
- توثيق ملاحظات ومقترحات موظفي الصندوق، والاستفادة منها في منع ممارسة الفساد في عمليات الصندوق .
- توثيق تجربة وخبرات الصندوق في مجال منع الفساد تمهيداً لنقل الخبرة للجهات الأخرى .
- تطوير آليات الصندوق وأدواته للمتابعة المتعلقة بتعزيز القدرات الهادفة إلى مكافحة الفساد .

رابعاً : خطوات إعداد المحتوى التدريبي

- 1 . الاجتماع مع عدد من رؤساء وموظفي وحدات الصندوق والاطلاع على الأدلة والأدبيات وتوثيق الآليات والخبرات الهادفة إلى منع الفساد في ممارسات الصندوق .
- 2 . زيارة الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد و الاطلاع على الأدبيات المستخدمة لدى الهيئة في مجال التدريب والتوعية المرتبطة بمكافحة الفساد .
- 3 . جمع عدد من الأدبيات المختلفة و الاطلاع عليها ، تلك الأدبيات تناولت أبرز مفاهيم ظاهرة الفساد وأسبابها والآليات المستخدمة في محاربتها بالإضافة إلى العديد من المفاهيم والمواضيع الأخرى المرتبطة بتلك الظاهرة ، حيث تنوعت مصادر تلك الأدبيات بين المحلية والعربية والدولية بصورها المختلفة البحوث والتقارير والدراسات وأدلة التدريب والرسائل الجامعية وغيرها .
- 4 . الاطلاع على عدد من أدبيات المنظمات الدولية في مجال مكافحة الفساد منها أدبيات مشروع الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) والبنك الدولي .
- 5 . تصفح عدد من المواقع الالكترونية التي تضمنت مواضيع ذات صلة بمكافحة الفساد منها موقع منظمة الشفافية الدولية والتي تهتم بإصدار تقرير سنوي يتضمن مؤشرات دولية تتعلق بظاهرة الفساد في مختلف دول العالم .
- 6 . إعداد هذا المحتوى التدريبي الموجز من عدد من المصادر الملائمة والأوراق المقدمة من عدد من وحدات الصندوق .



الفصل الأول

مفاهيم الفساد

- مفهوم الفساد في اللغة
- مفهوم الفساد اصطلاحاً وتعريفاته في أدبيات المنظمات الدولية واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
- مفهوم الفساد في التشريعات اليمنية
- تصنيفات الفساد
- مفهوم الحكم الرشيد
- صور الفساد الشائعة وتوصيفها في التشريعات الوطنية
- التفريق بين جرائم الفساد والمخالفات الإدارية



مفهوم الفساد مفهوم مركب له أبعاد مختلفة ، فالفساد عكس الصلاح في التصور الإسلامي قال تعالى: (ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها) ، فمفهوم الفساد واسع ومتشعب الجوانب ، يختلف الباحثون والمنظمات المعنية حول بعض جوانب تحليله وتعريفه واقتراح الحلول المناسبة لمحاربهه والحد من آثاره ، والفساد ظاهرة عالمية على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول حيث تعاطم الاهتمام الدولي خلال السنوات الأخيرة بدراسة تلك الظاهرة و بُذلت الكثير من الجهود الهادفة إلى الحد منها .

مفهوم الفساد في اللغة

وردت كلمة فساد في اللغة العربية بمعنى البطلان فيقال فُسِدَ الشيء أي بطل أو اضمحل ، والمفسدة خلاف المصلحة ، والمفهوم العام للفساد عربياً يعرف بأنه اللهو وأخذ المال ظلماً دون وجه حق ، كما ورد الفساد في اللغة أيضاً بمعان أخرى منها العطب والجذب والقحط .

أمّا كلمة فساد **corruption** في اللغة الإنجليزية فهي مشتقة من الفعل اللاتيني **Rumpers** ويعني الكسر (شيء تم كسره) وهذا الشيء يمكن أن يكون سلوكاً أخلاقياً أو اجتماعياً أو قاعدة إدارية بفعل لا أخلاقي وغير قانوني ، وفي قاموس اكسفورد ورد لفظ الفساد بمعنى فساد العقل وفساد الحقيقة والأحوال .

يتضح أن كل التوصيفات اللغوية المختلفة للفساد في مختلف المصادر تتفق على أنه يتمثل في وجود شيء صحيح سليم خرج عن أصله ، فتصب جميعها في المعاني السلبية أو المخلة فهو يخالف الصلاح والاستقامة ، وهو البطلان والباطل واللهو والعبث والسلوك اللاأخلاقي ، وعندما قيل هو الجذب والقحط فلا غرابة اليوم كم هو الفساد مرتبط بالفقر والإفقار^(١) .

ورد لفظ (فسد) وما اشتق منها في السياق القرآني حوالي ٤٨ مرة في سور مختلفة في القرآن الكريم قال تعالى: « ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ » (الروم: ٤١) .

وقال تعالى: « لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ » (البقرة ٢٠٥) وقال تعالى: « وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا » (٥٦ الأعراف)

حيث يرى أغلب المفسرون أن لفظ الفساد ورد في القرآن الكريم بمعانٍ كثيرة منها نهب الأموال والإسراف وسفك الدماء وإهلاك الزرع والضرع (الماشية) والنسل وغيرها ولكنها جميعها تتفق على معنى نقيض الصلاح وخروج الشيء عن الاعتدال ، قليلاً كان الخروج عنه أو كثيراً ، ويستعمل ذلك في النفس والبدن والأشياء الخارجة عن الاستفادة .

١- أدبيات هيئة مكافحة الفساد، أنوربة علي حمد د. عفاف الجيمي.

مفهوم الفساد اصطلاحاً

بالرغم من الجهود و الاهتمامات الدولية في مجالات مكافحة الفساد إلا أنه وفي مختلف الأدبيات والتشريعات ذات الصلة بمفاهيم الفساد لم يوجد حتى الآن على الصعيد العالمي تعريف موحد جامع مانع حوله ، ومعظم التعريفات الحالية ناتجة عن خبرات وتجارب لأوساط عالمية أو خبرات واجتهادات لمشرعين ولباحثين ودارسين في هذا المجال ، وسوف يتم التطرق إلى أبرز تلك التعريفات كما يلي:

تعريف الفساد في أدبيات بعض المنظمات الدولية

× البنك الدولي :

الفساد هو الاستغلال السيئ للوظيفة العامة أو الرسمية من أجل تحقيق المصلحة الخاصة.

× منظمة الشفافية الدولية :

الفساد هو كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة شخصية .

× برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) :

الفساد هو إساءة استخدام القوة الرسمية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة ، سواءً عن طريق الرشوة ، أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات لتفعيل الخدمات، أو عن طريق الاختلاس ، وهو إساءة استعمال السلطة المخولة لتحصيل كسب خاص .

كما وردت تعريفات كثيرة للفساد لباحثين أكاديميين حملت وجهات نظر مختلفة معرفياً أو أيديولوجياً ، وبعض تلك التعريفات ارتبطت بأبعاد عديدة منها البعد السياسي أو التاريخي أو الأخلاقي أو القانوني أو المجتمعي وهكذا

× فمثلاً أحد الباحثين يعرف الفساد بأنه :

(خروج عن القانون والنظام أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية...أو هو كل اعتداء على الحق العام أو الحق الخاص للمواطن الذي يضمنه القانون)

(مجدي حلمي)

” يحدث الفساد الإداري عندما يقوم المدراء والعاملون في المؤسسات بوضع مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها ، وهو كل تصرف يتم على خلاف ما يقتضيه الاستغلال الأمثل للموارد، ويشمل تصرف القطاعين العام والخاص والتي يترتب عليها إهدار الموارد الاقتصادية في المجتمع، سواء كان السبب تحقيق منفعة خاصة أو مجرد إهمال .“

المصدر:

د.عز الدين بن تركي وأ.منصف شرفي، قائمة المراجع

× كما ورد تعريف للفساد بأنه :

(الخروج عن القواعد الأخلاقية الصحيحة وغياب أو تغييب الضوابط التي يجب أن تحكم السلوك ، ومخالفة الشروط الموضوعية للعمل وبالتالي ممارسة كل ما يتعارض مع هذه وتلك^(١) .
وعموماً فإن الفساد كمصطلح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والإدارية المشبوهة ، ويشمل مساحة واسعة من الأعمال والتصرفات غير الشرعية ، فهو ظاهرة معقدة تتشعب أسبابها وتتنوع آثارها .

كما أن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تجنبت تقديم تعريفاً للفساد بالنظر إلى اختلافات ماهية الفساد من دولة إلى أخرى ولكن ورد في الاتفاقية هذه ما يشير إلى الفساد بأنه القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب أو إساءة واستغلال لموقع السلطة كما عدت الاتفاقية بعض صور الفساد .

مفهوم الفساد في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

لم يرد في الاتفاقية كما أشرنا تعريف محدد لمصطلح الفساد ولكن المواد من (١٥ - ٢٥) من الاتفاقية تناولت عدد من صور/ جرائم الفساد كما يلي :

١- رشوة الموظفين العموميين الوطنيين .

٢- رشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية .

٣- اختلاس الممتلكات أو تبديدها أو تسريبها بشكل آخر من قبل موظف عمومي .

٤- المتاجرة بالنفوذ .

٥- إساءة استغلال الوظائف .

٦- الإثراء غير المشروع .

٧- الرشوة في القطاع الخاص .

٨- اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص .

٩- غسل العائدات الإجرامية .

١٠- الإخفاء .

١١- إعاقة سير العدالة .

**مفهوم الفساد في التشريعات اليمنية**

عرف القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد في مادته رقم ٢ الفساد بأنه:

(استغلال الوظيفة العامة للحصول على مصالح خاصة سواءً كان ذلك بمخالفة القانون أو استغلاله أو باستغلال الصلاحيات الممنوحة).

١- الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لافساد - كتاب الفساد - ط١ - ٢٠٠٥ - مطابع تكنوبرس - لبنان .

جرائم الفساد في القانون اليمني:

أشار القانون رقم ٢٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد في المادة رقم ٣٠ إلى أنه تعد من جرائم الفساد ما يلي:

- ١ - الجرائم الماسة بالاقتصاد الوطني المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات^(١).
- ٢ - الجرائم الماسة بالوظيفة العامة المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات^(٢).
- ٣ - الجرائم المخلة بسير العدالة المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات^(٣).
- ٤ - اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات^(٤).
- ٥ - رشوة الموظفين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية للقيام بعمل أو الامتناع عن العمل إخلالاً بواجبات ووظائفهم بقصد الحصول على منفعة تجارية أو مزية غير مستحقة أو الاحتفاظ بها متى تعلق بتصرف الأعمال التجارية الدولية ويسري بشأنها الحكم الوارد في قانون الجرائم والعقوبات^(٥).
- ٦ - جرائم التزوير المتعلقة بالفساد وجرائم التزييف المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات^(٦).
- ٧ - جرائم التهريب الجمركي والتهرب الضريبي^(٧).
- ٨ - الغش والتلاعب في المزايدات والمناقصات والمواصفات وغيرها من العقود الحكومية^(٨).
- ٩ - جرائم غسل العائدات الناتجة عن جرائم الفساد المنصوص عليها في هذه المادة^(٩).
- ١٠ - استغلال الوظيفة للحصول على منافع خاصة^(١٠).
- ١١ - جرائم الثراء غير المشروع^(١١).

ويرى الباحثون أن القانون اليمني توسع في تعداد جرائم الفساد بشكل غير مبرر ، وأن الكثير من تلك الجرائم المذكورة أعلاه ذات طبيعة جنائية صرفه لا تمت بصله إلى قضايا الفساد وبعيدة عن التعريف الوارد في المادة ٢ من قانون مكافحة الفساد اليمني لمفهوم الفساد وهو الأمر الذي يحدث بعض الإرباك وفي الوقت نفسه يضيف عبء كبير على الجهات المختصة بمكافحة الفساد^(١٢).

١ - الباب الثالث من قانون العقوبات رقم ١٢ لسنة ١٩٩٤م المواد من (١٤٧ - ١٥٠).

٢ - الباب الرابع من قانون العقوبات المواد من (١٥١ - ١٧٧).

٣ - الباب الخامس من قانون العقوبات المواد من (١٧٨ - ١٩١).

٤ - الباب الثاني عشر من قانون العقوبات وقد تمثل هذه الجرائم غالباً إما سرقة أو نصب واحتيال أو خيانة أمانة بحسب الأحوال.

٥ - الفرع الأول من الفصل الأول الباب الرابع من قانون العقوبات بشأن الرشوة والارتشاء.

٦ - الباب الثامن من قانون العقوبات المواد من (٢٠٤ - ٢١٩).

٧ - قانون الجمارك رقم ١٤ لسنة ١٩٩٠م، والقوانين الضريبية.

٨ - القانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٧م بشأن المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية.

٩ - قانون غسل الأموال رقم ١ لسنة ٢٠١٠م.

١٠ - يدخل هذا النوع من الجرائم ضمن أحكام الباب الرابع من قانون العقوبات الخاص بالجرائم الماسة بالوظيفة العامة.

١١ - القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠٠٦م بشأن الإقرار بالذمة المالية.

١٢ - الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد - اليمن ص ٤ .

ونظرا لارتباط الفساد غالباً بالوظيفة العامة فقد وردت تعريفات للموظف العام في عدد من التشريعات وفي اتفاقية الأمم المتحدة،،، حيث عرف قانون مكافحة الفساد اليمني رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ الموظف العام بأنه : (كل شخص يؤدي وظيفة عامة أو يقدم خدمة عامة ويتولى منصباً تنفيذياً أو تشريعياً أو إدارياً أو استشارياً أو قضائياً سواء كان معيناً أو منتخباً دائماً أو مؤقتاً بمقابل أو بدون مقابل بصرف النظر عن صحة قرار تعيينه فيها ويشمل موظفي السلطة التنفيذية بمختلف مستوياتهم وأعضاء مجلس النواب وأعضاء مجلس الشورى وأعضاء المجالس المحلية وأعضاء السلطة القضائية وأعضاء اللجان والمجالس الدائمة ، ويعتبر في حكم الموظف العام المحكمين والخبراء والعدول والوكلاء والمحامين والحراس القضائيين الذين تعدل لديهم الأموال وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات والشركات والبنوك وموظفيها التي تسهم الدولة في رأس مالها) .

× تعريفات ممارسات الفساد في أدبيات البنك الدولي :

«بتاريخ ١٥ أكتوبر عام ٢٠٠٦ م صدر دليل موجز حول منع ومكافحة الفساد والاحتيال في المشاريع الممولة من قروض ومنح البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية^(١) ، حيث تركزت المفاهيم والتعريفات الواردة في الدليل على مجال المشتريات و عدد الدليل وعرف مجموعة من الممارسات المتعلقة باستغلال حصيلة التمويلات من قبل المستلمين وفقاً لما يلي:

١. ممارسة فاسدة :

هي تقديم ، إعطاء ، استلام أو التماس ، بشكل مباشر أو غير مباشر ، أي شيء ذي قيمة من أجل التأثير بشكل غير لائق على أعمال جهة أخرى .

٢.ممارسة احتيالية :

هي فعل أو إغفال بما في ذلك إساءة التمثيل ، الذي يؤدي عن معرفة أو تهوّر إلى تضليل ، أو محاولة تضليل جهة ما للحصول على استفادة مادية أو أخرى أو تفادي التزام معين .

٣. ممارسة تواطؤيه :

هي ترتيب بين جهتين أو أكثر يقصد منها إنجاز غرض غير لائق ، بما في ذلك التأثير غير اللائق على أفعال جهة أخرى .

٤. ممارسة قسرية :

هي تعطيل أو إيذاء أو التهديد بالتعطيل أو الإيذاء بشكل مباشر أو غير مباشر لجهة أو لممتلكات الجهة للتأثير بشكل غير لائق على أفعال تلك الجهة .

١- دليل منع ومكافحة الفساد والاحتيال في المشاريع الممولة من قروض ومنح البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية ، الدليل ضمن ملحقات المحتوى التدريبي .

٥. ممارسة معيقة :

هي:

(١) التخلص عن قصد ، التزييف ، التغيير أو الإخفاء لأدلة مادية في التحقيق أو تقديم بلاغات كاذبة للمحققين من أجل الإعاقة المادية لتحقيق يقوم به البنك في ادعاءات حول ممارسة فاسدة ، احتيالية ، قسرية أو معيقة ، و/أو تهديد ، مضايقة ، تخويف لأي جهة لمنعها من التصريح بمعلوماتها عن أمور متعلقة بالتحقيق أو متابعة التحقيق .

(٢) أفعال يقصد منها الإعاقة المادية لمزاولة البنك لحقوقه التعاقدية الخاصة بمراجعة الحسابات أو الوصول إلى المعلومات .

تصنيفات الفساد

تعددت تقسيمات أو تصنيفات الباحثين لمفهوم الفساد بحسب تنوع توجهات وأهداف ومجالات دراسة كل باحث ، حيث تظهر التداخلات بوضوح في معظم تلك التصنيفات وهو ما يظهر جلياً في اختلافها وتفاوتها ، وسنتطرق هنا لأبرز تلك التقسيمات والتي اعتمدها أغلب الدراسات المتعلقة بمفاهيم الفساد وفقاً لمعايير واعتبارات مختلفة بحسب توجهات ومجالات البحث:

أ- تصنيف الفساد بحسب المجال:

- **فساد سياسي:** يتمثل في عدم الاستقرار السياسي ونقص الحريات وتركز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة محدودة تعمل على إساءة استخدام السلطة العامة الحكومية لأهداف غير مشروعة لتحقيق مكاسب شخصية .

- **فساد وظيفي أو إداري:** يتمثل في عدة صور من الانحرافات السلوكية من قبل الموظف العام خلال القيام بواجباته بما يؤثر على فعالية المؤسسة وتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة .

- **فساد اجتماعي :** يختلف هذا النوع من أنواع الفساد باختلاف معايير المجتمعات ، فما يعتبر فساداً في مجتمع قد لا يصنف فساداً في مجتمع آخر مثل انعدام معاني الوطنية والولاء الوظيفي ونقشي اللامبالاة وأخلاق الوظيفة .

ب- تصنيف الفساد بحسب حجمه وأثره:

يعتبر هذا التصنيف هو الأبرز والأكثر تداولاً، وينقسم إلى نوعين كما يلي:



• **الفساد الكبير (Grand Corruption):** وهو الفساد الذي يرتكبه شاغلي الوظائف العليا كرؤساء الدول والحكومات والوزراء وقد يشمل الفساد السياسي الذي ينتشر في أعلى دوائر السلطة السياسية حيث يقوم القابضون على القرار السياسي باستعمال سلطتهم ونفوذهم لتوطيد مكائنتهم وتعزيز ثرواتهم بتفصيل السياسات والأولويات والتشريعات على قياسهم ولمصلحتهم، وهو أخطر أنواع الفساد وأكثرها تعقيداً وأثراً على المجتمعات والدول وأكثرها صعوبة في المعالجة.

• **الفساد الصغير (Petty corruption):** هو الفساد في المستويات الوظيفية الأدنى (الفساد الإداري) الذي يتغلغل في المفاصل الإدارية للمؤسسات، وهو قد يأخذ أشكالاً كثيرة منها تبادل مبالغ نقدية أو منافع ثانوية كالرشوة لتسريع بعض المعاملات أو توظيف الأقارب والأصدقاء أو المحاباة واستغلال المنصب أو الابتزاز أو الاختلاس..... الخ.

إلا أن خطورة فساد صغار الموظفين تظهر في كثرة عملياته وانتشاره السريع مما يصعب من إمكانية معالجته بوسائل الرقابة والملاحقة الجزائية، فلا تنفع في ملاحظته وسائل مكافحة الفساد الفردية الأثر، بل يتعين الاستعانة بوسائل مكافحة الفساد العامة الأثر لمواجهته، كتوفير شروط النزاهة للموظفين وتبسيط الإجراءات الإدارية ومنع الموظفين من الاتصال بالمراجعين وبتث ثقافة النزاهة وقيم التدين لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء.

ومن أهم الفروقات بين فساد الموظفين الكبار وفساد الموظفين الصغار هو الدافع إليه، إذ يكون الموظف الصغير مدفوعاً في ارتكاب عمليات الفساد الصغيرة بسد حاجته وضروريات الحياة له ولعائلته، كدفع أجرة منزله أو شراء منزل، أما الموظف الكبير فإنه يكون غالباً مدفوعاً بالرغبة في زيادة ثروته وزيادة نفوذه، لذلك تجد تعاطفاً مع فساد الموظفين الصغار وتبريراً له أحياناً تحت اسم الهدية والهبة والعطية وغيرها، وبخلافه هناك تشدد كبير مع فساد الموظفين الكبار لعدم قبول الدافع إليه قياساً بدافع الفساد الصغير الذي يعد أكثر قبولاً في ثقافة بعض المجتمعات.

تصنيفات أخرى للفساد

صنف تقرير الندوة الإقليمية لدائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة الفساد الإداري إلى عدة أشكال منها^(١):

أولاً: التصنيف وفقاً للممارسات

١ - سوء استخدام الروتين: مثل تعقيد الإجراءات الإدارية وسوء استخدام الروتين الذي قد يدفع ببعض المواطنين إلى استخدام الأساليب غير المشروعة من أجل الحصول على خدمة ما أو إنجاز بأقل جهد أو كلفة.

٢ - الممارسة غير الآمنة للسلطات: مثل بعض السلوكيات من قبل الموظف التي قد تدفع به إلى منح الامتيازات والتسهيلات لبعض المواطنين وحرمان البعض الآخر منها دون الاستناد إلى أسس وقواعد موضوعية أو إلى سياسة معينة.

٣ - ممارسات مخالفة للقانون: قيام الموظف في الجهاز الإداري بممارسات مخالفة للقانون ونصوصه بهدف تحقيق مكاسب شخصية بعيداً عن المصلحة العامة ويندرج تحت ذلك الكثير من أشكال الفساد بما فيها الممارسات غير الآمنة للسلطات.

ثانياً: التصنيف وفقاً للغرض

١ - استخدام الموارد العامة لتحقيق مصالح خاصة:

مثل التزوير في تقديرات الإيرادات والتحصيل أو المصروفات أو إقامة مشاريع وهمية.

٢ - خدمة الأقارب والأصدقاء:

كأن يقوم الموظف بانتهاك الإجراءات المتبعة لتحقيق مصلحة شخصية، أو التغاضي عن الأنشطة غير القانونية لصالح الأقارب والأصدقاء أو تقديم تسهيلات غير مشروعة.

٣ - السرقة العامة:

ومن أمثلتها التلاعب بالأسعار والتلاعب بالرواتب والأجور والتلاعب بنظم الحوافز والمكافآت.

-١ (مهدي، قائمة المراجع).

مفاهيم مرتبطة بمكافحة الفساد

× النزاهة :

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل ، وهي تقتضي إفصاح الموظف العام عن ممتلكاته قبل تولي مهام وظيفته، والإعلان عن أي تضارب قد ينشأ بين مصالحه الخاصة وبين المصلحة العامة ، وهذه القيم تشمل حرص الموظف على رفض أي مقابل مالي (رشوة) من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر على المصلحة العامة أو يؤدي إلى إهدار المال العام .

× الشفافية :

تشير إلى كافة الأدوات التي تسهل وصول المواطنين إلى المعلومات المتعلقة بأداء النظام العام، وتعزز فهمهم لآليات صنع القرار، وتبدأ الشفافية في القطاع العام بالتطبيق الواضح لمعايير الحصول على المعلومات، ووضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسات، وكذا في علاقة المؤسسات بالجمهور، وعلنية الإجراءات والغايات والمقاصد في عملها .

× المشاركة :

مشاركة أفراد المجتمع في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم عبر قنوات مؤسسية أو أطر تمثلهم بما يضمن حرية الرأي والتعبير والدور الفاعل لتلك الأطر والمؤسسات و لمنظمات المجتمع المدني.

× المساءلة :

هي قيام الموظف بتقديم تقارير دورية عن كيفية استخدام صلاحياته ومدى نجاحه في تنفيذ مهامه، والقبول بالمسؤولية عن نتائج أعماله ، و للمساءلة عدة آليات ترتبط بنوع الوظيفية في الخارطة التشريعية والإدارية للبلد منها (مساءلة دستورية - مساءلة برلمانية -مساءلة قضائية - مساءلة الهيئات الرقابية - مساءلة إدارية - المساءلة الاجتماعية) .

× المحاسبة :

هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية .

× مدونة السلوك (Code of Ethics) :

هي ميثاق شرف تتضمن أخلاقيات العمل في إطار الوظيفة العامة أو الخاصة، تحدد للعاملين مجموعة السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها أثناء أداء مهامهم وفي علاقتهم بالجمهور، وربط هذا الميثاق بنظام واضح لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

× الحكم الرشيد (Good Governance) :

الإدارة المؤهلة لموارد البلد وشؤونه بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ومنصفة وفعالة تستجيب لاحتياجات الناس.

مفهوم الحكم الرشيد (Good Governance) وعلاقته بمفهوم الفساد



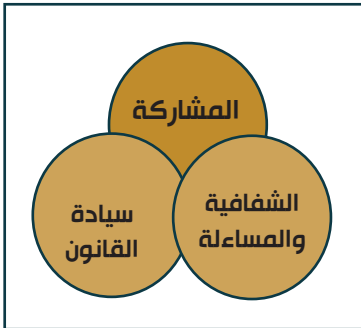
توجد عدد من المفاهيم المتصلة بالحكم الرشيد وهي مفاهيم ترتبط بمجال مكافحة الفساد وترد باستمرار في الأدبيات الدولية وفي تقارير التنمية والتنمية الإنسانية^(١) عند تناول موضوع الفساد ومكافحته ، وبالتالي سيتم تناول تلك المفاهيم في هذا المحتوى لأهمية ارتباطها بموضوعاته .

مفهوم الحكم:

مصطلح عام يعبر عن إدارة الدولة عن طريق ممارسة السلطة السياسية ، يشمل مختلف مؤسسات الدولة الدستورية وسلطاتها التنفيذية والتشريعية والقضائية .

مفهوم الحكم الرشيد:

لم يرد تعريف شامل موحد للحكم الرشيد ولكن تعريفات لمنظمات دولية ومؤسسات بحثية تتقاطع في عدة جوانب ترتبط بجوهر المفهوم فالحكم هو ما تفعله الدولة ، والحكم الرشيد هو ما يجب أن تفعله الدولة ، فلا خلاف حول عموم مفهوم الحكم ، إلا أن مفهوم الحكم الرشيد أكثر تحدياً نظراً للحاجة إلى تأصيله وقياسه والتحقق منه وتحديد أبعاده ومكوناته للوصول إلى مفهوم عملياتي له فهناك العديد من الاجتهادات في تعريف الحكم الرشيد ، بسبب اختلاف أبعاده السياسية والاقتصادية والإنسانية^(١) ، ولكنها تتفق جميعها على أن الحكم الرشيد يشير إلى الإدارة المؤهلة لموارد البلد وشؤونه بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة ومنصفة وفعالة تستجيب لاحتياجات الناس .



ويرتكز الحكم الرشيد على ثلاثة أسس /ركائز رئيسية هي^(٢) :

- ١ - المشاركة .
 - ٢ - سيادة القانون .
 - ٣ - الشفافية والمساءلة .
- تتعاضد هذه الأسس لتشكل بيئة سليمة تسمح باستثمار الموارد وإدارة الإمكانيات بكفاءة عالية تتحقق معها أهداف الرفاه للمجتمع .

١ - العجلوني ، قائمة المراجع .

٢- غادة لطفى وعزة الرايسي ، قائمة المراجع .

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) للحكم الرشيد:

«ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم».

تعريف البنك الدولي (The World Bank, 1992):



”التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام ، بما يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم وقدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها” .

تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢ م :

”الحكم الرشيد هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب” .

معايير/ مبادئ الحكم الرشيد:

حددت التطبيقات الخاصة بمعهد البنك الدولي طرق قياس مؤشرات الحكم الرشيد والتي تعتمد على ستة معايير على مستوى دول العالم (Worldwide Governance Index) منذ عام ١٩٩٦ ، والتي تعتبر أيضا مبادئ للحكم الرشيد كما يلي (١):

(١) المشاركة والمساءلة :

مشاركة أفراد المجتمع في اتخاذ القرار عبر قنوات مؤسسية تضمن حرية الرأي والتعبير والدور الفاعل لمنظمات المجتمع المدني ، كما أن المسؤولين ومنتخذي القرار خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته .

(٢) الاستقرار السياسي وغياب العنف:

استقرار النظام السياسي وقبول جميع أطراف الدولة به ، بما في ذلك المعارضين لسياسات الحكومة .

١ - العجلوني ، قائمة المراجع.

(٣) **الفعالية :**

كفاءة الحكومة في توظيف الموارد الوطنية وتنفيذ السياسات بطريقة سليمة وواضحة تخدم المجتمع ، وقدرة الدولة على العمل في خدمة الصالح العام بفاعلية (تحقيق حاجات الجمهور).

(٤) **جودة التشريع :**

منظومة التشريعات القانونية التي تحدد من خلالها علاقة الدولة بالمجتمع ، وتضمن سلامة وحقوق الأفراد مهما كانت توجهاتهم وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص ، وإرساء قواعد العدالة بين أفراد المجتمع .

(٥) **سلطة القانون :**

استقلال القضاء والجميع حكماً ومواطنون يخضعون للقانون ، والأطر القانونية تضمن حق التقاضي بصورة عادلة دون تمييز بما يتفق ومعايير حقوق الإنسان .

(٦) **محرابة الفساد :**

وتعني كشف حالات الفساد في الدولة وتحويلها للقضاء وكشف الفاسدين ومحاسبتهم .

كما تضيف بعض المراجع مبادئ أخرى منها :

- الشرعية وتعني وجود سلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي وفقاً لإجراءات مقبولة من قبل العامة .
- الإدارة القوية .
- الرؤية الاستراتيجية .
- التنمية المستدامة .



والخلاصة أن الحكم الرشيد بمختلف معايير عمله على تنمية المجتمعات واستغلال الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية في المجتمع ، ويعمل على تحقيق العدالة والشفافية ويحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه .

أبرز صور الفساد الشائعة (توصيفها وفقاً للتشريعات الوطنية)



تضمنت وجهة النظر العربية والدولية ممثلةً بالاتفاقية العربية ٢٠١٠ م ، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣ م العديد من أنماط السلوك الشاذة التي تمثل عدة صور من صور الفساد ، كما أن الدول تتبنى ضمن تشريعاتها جملة من النصوص القانونية التي تحدد صور الفساد المختلفة والمجرمة لديها ، وفي الجمهورية اليمنية هناك مجموعة من التشريعات التي أشارت إلى صور الفساد ومن أبرزها قانون مكافحة الفساد والذي أحال في استعراضه لصور الفساد إلى عدة قوانين أخرى منها قانون الجرائم والعقوبات وقانون الإقرار بالذمة المالية وقانون غسل الأموال وتمويل الإرهاب بالإضافة إلى تشريعات أخرى أوردت حالات مرتبطة بالأنشطة والعقود الحكومية مثل قانون المناقصات والمزايدات و

القوانين الضريبية والجمركية حيث أشارت المادة رقم (٣٠) من القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد (اليمن) بأنه تعد من جرائم الفساد ما يلي:

- الجرائم الماسة بالإقتصاد الوطني المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات.
- الجرائم الماسة بالوظيفة العامة المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات.
- الجرائم المخلة بسير العدالة المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات.
- اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات .
- رشوة الموظفين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية للقيام بعمل أو الإمتناع عن العمل إخلالاً بواجبات ووظائفهم بقصد الحصول على منفعة تجارية أو مزية غير مستحقة أو الاحتفاظ بها متى تعلق بتصرف الأعمال التجارية الدولية ويسري بشأنها الحكم الوارد في قانون الجرائم والعقوبات.
- جرائم التزوير المتعلقة بالفساد وجرائم التزيف المنصوص عليها في قانون الجرائم والعقوبات.
- جرائم التهريب الجمركي والتهرب الضريبي.
- الغش والتلاعب في المزايدات والمناقصات والمواصفات وغيرها من العقود الحكومية.
- جرائم غسل العائدات الناتجة عن جرائم الفساد المنصوص عليها في هذه المادة.
- استغلال الوظيفة للحصول على منافع خاصة.
- جرائم الثراء غير المشروع

واستناداً إلى ما تضمنته التشريعات المختلفة والاتفاقات الدولية يمكن استعراض أبرز صور الفساد الشائعة مع عرض موجز للعقوبات المرتبطة بتلك الجرائم والتي تضمنت عدد منها التشريعات اليمنية النافذة كما يلي^(١):

١ - جميل ، قائمة المراجع.

تضمنت التشريعات العقوبات لمختلف صور الفساد والتي تنقسم إلى:

- عقوبات أصلية (الحبس - الغرامة). حيث يقدر القاضي تلك العقوبة بين الحدين الأدنى والأعلى المقررين لكل جريمة مراعيماً في ذلك كافة الظروف المخففة والمشددة.
- عقوبات تكميلية: تكمل العقوبات الأصلية وتتوقف على نطق القاضي بها، وهي عبارة عن حرمان من مجموعة من المزايا التي تضمنتها المادة (١٠١) من قانون الجرائم والعقوبات اليمني مثل: الحرمان من تولي الوظائف والخدمات النيابة والمهنية أو الحصول على التزام أو امتياز معين من الدولة أو استمرار مزاوله مهنة معينة بالإضافة إلى الوضع تحت المراقبة والمصادرة. بحيث يكون الحرمان بصفة دائمة أو مؤقتة.

حالة دراسية ١:

الحاج حسين فلّاح في أواخر الستينات من عمره يقيم في قريته الواقعة في أطراف إحدى ضواحي عاصمة جمهورية جزر الألام المتحدة، وفي السنوات الأخيرة ونظراً لازدهار العمران في مركز المحافظة شُقت العديد من الطرقات التي ربطت العديد من القرى بالمدينة وأصدرت الجهات المختصة عدداً من المخططات العمرانية، ونتج عن ذلك ارتفاع حاد في أسعار الأراضي في المنطقة، وبعد فترة من الزمن احتاج الحاج حسين لتوسيع منزله في جزء من أرضه، فأتجه إلى الجهة المختصة لاستصدار ترخيص بناء، وأثناء قيامه بتقديم الأوراق اللازمة للترخيص استدعي إلى مكتب المدير الذي أمطره بوابل من الأسئلة عن أرضه والأراضي المحيطة بها، وأكد له أنه مهتم بهذه الأراضي لأنه يسكن في منطقته مجاوره، وفي نهاية اللقاء أخبر المدير الحاج حسين أنه سيحضر له الرخصة إلى بيته، ولا داعي لأن يرهق نفسه فقام الحاج حسين بشكره وغادر متجهاً إلى منزله.

وفي إحدى الأمسيات توقفت سيارة فخمة أمام بيت الحاج حسين المتواضع، ونزل منها المدير، وبعد تقديم واجب الضيافة بدأ المدير حديثه (والله إنني مش عارف أيش أقلك يا حاج حسين، طلع معك مشاكل كثيره ما

١) جريمة الرشوة (Bribery):

وتعنى اصطلاحاً الإتجار بأعمال الخدمة العامة، وتتم بين طرفين أحدهما الموظف العام (كشروط مفترض) و الذي يعتد بسلوكه هنا فيسمى مرتشياً إذا طلب أو قبل أو أخذ مقابلاً معيناً مادياً أو معنوياً لنفسه أو لغيره نظير قيامه بعمل أو امتناعه عن عمل من اختصاصه الوظيفي بما يعد إخلالاً بواجبات وظيفته (ويشكل ذلك الركن المادي للرشوة) ويتكون الركن المعنوي بتوفر القصد الجنائي (العلم والارادة) المعاصر للركن المادي .

× العقوبة في القانون اليمني:

عقوبة أصلية الحبس من ثلاث إلى عشر سنوات وفقاً لنص المادة (١٥١) من قانون الجرائم والعقوبات، فضلاً عن عقوبات تكميلية أخرى .

٢) جريمة استغلال النفوذ (Abuse of Power):

استغلال النفوذ أي كان مصدره سواءً وظيفياً أو سياسياً أو اجتماعياً، كان حقيقياً أو مزعوماً (لا يشترط أن يكون الجاني موظفاً عاماً إلا كظرف مشدد)، وذلك بغرض الحصول من أية جهة أو سلطة عامة على أعمال أو مزايا أو قرارات أو عقود أو خدمة أو غير ذلك له أو لغيره.

× العقوبة في القانون اليمني :

نفس عقوبة الرشوة إذا كان الفاعل موظفاً عاماً، وعقوبة الحبس أو الغرامة إذا كان الفاعل من عامة الناس.

٣) جريمة الاختلاس (Embezzlement):

قيام موظف عام بالتصرف في مال عام منقول يوجد في حيازته بحكم عمله باستخدامه فيما لم يخصص له أو تحويل حيازته من حيازة ناقصة إلى حيازة كاملة تتيح له أن يمارس عليه جميع سلطات المالك.

× العقوبة في القانون اليمني:

بموجب المادة ١٦٢ من قانون الجرائم والعقوبات، عقوبة أصلية الحبس لمدة لا تزيد عن سبع سنوات اذا كانت نية المختلس (الركن المعنوي) الاستعمال وعدم الرد والحبس بما لا يزيد عن ثلاث سنوات اذا كانت نية الفاعل الاستعمال ثم الرد .

٤) الاستيلاء على المال العام:

قيام الموظف العام (كشروط مفترض: أن يكون الموظف لا تربطه بالمال العام أي صلته) بالاستيلاء بوضع اليد بغير وجه حق على مال عام مملوك لإحدى مؤسسات الدولة عقاراً أو منقولاً، بنفسه أو تسهيل الاستيلاء لغيره ، مع علمه أن من شأن فعله حرمان الجهة صاحبة المال منه سواءً بصفة دائمة أو مؤقتة .

العقوبة في القانون اليمني:

يرتب الاختلاف في النية اختلافاً في العقوبة فحددت المادة ١٦٢ من قانون الجرائم والعقوبات عقوبة أصلية الحبس لمدة لا تزيد على سبع سنوات إذا كان الفعل بنية التملك أو تسهيله للغير ، وعقوبة الحبس بما لا يزيد على ثلاث سنوات إذا كان الفعل بنية الاستخدام ثم الرد .

٥) التريخ من أعمال الوظيفة (الإضرار بمصلحة الدولة):

من الجرائم المناسبة بنزاهة الوظيفة والتي يسميها القانون اليمني جريمة الاضرار بمصلحة الدولة ، حيث يقوم الموظف العام المعهود إليه المحافظة على مصلحة معينة (كشروط مفترض) بممارسة سلوك ايجابي أو سلبي يؤدي إلى احداث نتيجة وهي الضرر المتمثل في انتقاص لمال أو منفعة أو ربح محقق لمؤسسة عامة ، وقد يكون ذلك السلوك القيام بعمل أو الامتناع عن عمل مثل صفقة أو قضية أو تسهيل ائتمان دون تقديم ضمان أو إبرام عقود مقاولات ، ويتكون الركن المعنوي الخاص باتجاه الارادة الى تحقيق منفعة مادية للموظف أو لغيره .

قدرنا نطلع لك الرخصة ،وبعدين الظاهر إن بيتك مبنى بدون ترخيص ، وداخل في الشارع) وقع الخبر على الحاج حسين كالصاعقة، وحاول أن يبرر بأن البناء قديم من قبل وصول المخطط إلى القرية وأنه متأكد أنه مش داخل في الشارع ، ولكن كل هذا لم يقنع المدير . وعندما سأله الحاج حسين عما يمكن فعله لحل هذه المشاكل أخبره المدير أن الحل هو دفع غرامه وإرضاء بعض الموظفين المعنيين ، لأنه إذا طبق القانون بحذافيره فربما يتعرض بيت الحاج حسين للهدم، وإنه يعرف بعض المخالفين تم سجنهم ، فرد الحاج حسين مندهشاً «يا ساتر أيش هذا الخبر ، و أيش العمل خارجنا الله يخليك؟»، وهنا عرض المدير أن يجد مشترياً لجزء من الأرض قائلاً: وبجزء من الثمن ستحل كل مشاكلك ، لكن الحاج حسين رفض فكرة البيع أصلاً ، و المدير استمر في إقناعه بالبيع مقدماً مغريات حيناً، ومهدداً بشكل مبطن أحياناً، والمسكين يصفي ويطلب من الله الفرج واللفف ، وفي نهاية الزيارة أكد المدير أنه في صف الحاج حسين، وأن هدفه الوحيد مساعدته لأنهم جيران، ولأنه لا يقبل له الأذى ، وانصرف ومازالت كلماته ترن في أذن الحاج حسين «أنت ساعدني على شأن أساعدك، لازم تقبل البيع وإلا فأنت الخسران»، وجلس الحاج حسين يقلب خياراته .

- ما هو نوع الفساد في الحالة ؟ وما هي صور الفساد الواردة؟

المصدر بتصريف:

أ.عبير صلح ود.عزمي الشعيبي، النزاهة والمساءلة والشفافية في مواجهة الفساد ، الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ، رام الله ، فلسطين.

× العقوبة في القانون اليمني :

هذه الجريمة عقوبتها الأصلية في المادة ١٦٣ من قانون الجرائم والعقوبات الحبس مدة لا تزيد عن عشر سنوات فضلاً عن العقوبات التكميلية الأخرى .

٦) الغش في تحصيل الإيرادات الحكومية :

قيام الموظف العام المختص بتحصيل الرسوم والإيرادات (رسوم ، غرامات ، عوائد ، ضرائب ، جمارك أو نحوها) بسلوك (طلب أو أخذ) يصدر بتعبير صريح أو ضمني شفاهاً أو كتابياً ينتج عنه طلب يحمل المجنى عليه على دفع غير المبلغ المستحق أو ما يزيد عن المستحق ، وأخذ يتمثل في تسلم المال و ادخاله في حوزته بصفته مندوب تحصيل ، ويستوي أن يكون الأخذ بناء على طلب الموظف أو نتيجة خطأ وقع فيه الشخص الدافع للمبلغ .

× العقوبة في القانون اليمني :

حددت المادة ١٦٤ من قانون الجرائم والعقوبات عقوبة أصلية الحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات في حالة طلبه أو أخذه ما ليس مستحقاً أو ما يزيد عن المستحق مع علمه بذلك ، والحبس بما لا يزيد عن سبع سنوات اذا استولى على ذلك ولم يوردها إلى الخزينة العامة .

٧) الإثراء / الكسب غير المشروع :

كل مال أو منفعة يحصل عليه شخص لنفسه أو لغيره بسبب استغلال الوظيفة العامة أو الصفة .

× العقوبة في القانون اليمني :

وفقاً للمادة (٢١) من قانون الإقرار بالذمة المالية ، الحبس مدة لا تزيد على خمس سنوات لكل من كسب كسباً غير مشروعاً أو سهل ذلك لغيره مع إلزامه برد ما اكتسبه بسبب ذلك .

حالة دراسية ٢ :

على إثر تعيين المهندس قاسم نزيه وزيراً للإسكان في حكومة جمهورية جزر الألام المتحدة أعلن عن تحديث في سياسات الوزارة أدت إلى وقف قرارات التخصيص لراغب الحصول على أراضي الدولة المخصصة للاستثمار، إلا أنه بعد سنة من تعيينه قام بتحرير عقد بيع أرض بمساحة ثلاثة آلاف متر مربع من أراضي الدولة في إحدى ضواحي العاصمة لصالح إحدى الشركات الاستثمارية التي مثلها في عقد البيع كمشتري ابن خالته ، حيث أن تلك الشركة هي إحدى شركات مجموعة الأمانة للإسكان والتي كان الوزير عضواً بمجلس إدارتها قبل توليه منصبه وظل مساهماً في رأس مالها بعد توليه ، ولم تتم المزايدة على ثمن البيع، وإنما تم تحديد الثمن بمعرفة الوزارة، كما لم يتم عرض العقد على الوزارة لإبداء الرأي فيما ورد فيه من شروط أو ثمن.

أسئلة:

ما هو نوع الفساد وصوره الواردة في الحالة؟

المصدر بتصريف:

أ.عبير مصلح ود.عزمي الشعيبي، النزاهة والمساءلة والشفافية في مواجهة الفساد ، الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة ، رام الله ، فلسطين.

حالة دراسية ٣

محمد شرطي مرور لديه ابن وحيد يعاني من مرض مستعصي في القلب ، نصحه الطبيب علي بأن ابنه يجب أن يقوم بإجراء عملية جراحية مستعجلة في المستشفى الحكومي الذي يعمل به ، و بالرغم من أن محمد قام بحجز موعد للعملية فوراً إلا أن موعد عملية ولده كن يتأجل دائما بحجج مختلفة ، وبعد أن تقصى محمد الأسباب وجد أن سكرتير قسم القلب صالح يتلقى رشاوى من المرضى لتعجيل مواعيد العمليات الجراحية. عندما علم محمد بذلك أبلغ الطبيب علي و لكنه أجابه بأن هذا نظام المستشفى ولا يمكن تغييره و أن محمد يجب عليه مراعاة صالح ، فلم يكن في وسع محمد إلا أن يدبر المبلغ الإضافي لصالح عن طريق فرض غرامات مالية على بعض السائقين.

في إحدى المرات قام محمد بإيقاف سيارة بعد مخالفتها لقواعد المرور و طلب من السائق مبلغ مالي مبالغ فيه لقاء المخالفة المرورية ، ولكن كان السائق وليد ابن أحد المسؤولين و قام من خلال علاقات والده بطرد محمد من عمله.

عندما ضاقت الدنيا بمحمد طلب من أحد أصدقائه واسمه هشام أن يسطو على بيت صالح و يسرق بعض ممتلكاته الثمينة ، فقام هشام بذلك و لكن بعد أن وضع يده على بعض الممتلكات الثمينة قام بمساومة محمد على أخذ نصفها و كذلك ابتزاز صالح حتى يدلي له بمعلومات حول من شجعه على السرقة. عندما توفى ابن محمد، قام محمد بإطلاق النار على هشام و حكم عليه بالإعدام.

- حدد نوع الفساد في الحالة.
- عدد صور الفساد الواردة في القصة والمسؤولين عنها .

المصدر بتصريف:

د. سوسن الرفاعي، دليل تدريب مدرّبين في مجال مكافحة الفساد، أدبيات الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد.

٨) جريمة غسل الأموال (Money Laundering) :

ويقصد بها إخفاء حقيقة الأموال المستمدة من طريق إجرامي غير مشروع يتيح للجنة دمجها في النظام الاقتصادي المشروع والتصرف فيها وكأنها متأتية من نشاطات مشروعة ، وتمر بثلاث مراحل (الإيداع ، التمويه ، الاندماج) . حيث يعد مرتكباً لجريمة غسل الأموال من يأتي فعلاً من الأفعال الآتية:

- تحويل أو نقل أموال تمثل عائدات أو متحصلات إجرامية بغرض تمويه المصدر غير المشروع.
- إخفاء أو تمويه الطبيعة الحقيقية للأموال أو مصدرها أو مكانها أو حركتها أو ملكيتها.
- اكتساب أو حيازة أو استخدام تلك الأموال التي تشكل عائدات إجرامية.

أشار القانون رقم (١) لسنة ٢٠١٠م بشأن غسل الأموال وتمويل الإرهاب وتعديلاته إلى الحالات التي تشكل مصادر إجرامية، كما أشار إلى العقوبات لحالات غسل الأموال.

الأجهزة المعنية بمكافحة غسل الأموال :

- اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال.
- وحدة جمع المعلومات المالية (البنك المركزي).

مؤسسات ملزمة بالإبلاغ:

- المؤسسات المالية.
- المؤسسات غير المالية والمهن المعنية.
- جهات الرقابة والإشراف.

٩) المحاباة والمحسوبية (Nepotism & Favoritism) :

من أسوأ صور الفساد حيث يتم استغلال السلطة للاستفادة الشخصية للفرد أو من يحسبون عليه بحيث يتم التحيز والميل المتعمد و إعطاء حق من يستحق إلى من لا يستحق سواء كان في التوظيف أو في الحصول على العقود أو الامتيازات وغيرها وأساس التمييز هنا صلة الموظف الناتجة عن القرابة أو الحزبية أو القبيلة أو الطائفة .

(١٠) الاحتيال (Fraud) :

ويقصد بذلك احتيال الموظف على التشريعات والنظم بما يعمل على حرمان البلد من موارد معينة وإظهار فعل معين بشكل مطابق للقانون بغرض الحصول على منافع شخصية ، كأن يتم إدخال بضائع أو سيارات مع تسهيلات تعفيها من الضرائب والجمارك المستحقة للدولة .

(١١) إفشاء المعلومات السرية :

وهي المعلومات والبيانات والوثائق التي يتاح للموظف الاطلاع عليها بحكم وظيفته وتقتضي مصلحة المؤسسة والمتعاملين معها عدم نشرها ، كما قد تمثل الجريمة أيضا في كتمان المعلومات التي من غير الجائز التكتّم عليها ، كالسكوت عن الاختلاسات أو السرقات ، سواء كان المقابل للفعل مادياً أو معنوياً أو بدون مقابل .

× العقوبة :

تختلف باختلاف المعلومات التي تم افشاؤها أو التكتّم عليها والضرر الناتج عن ذلك .

(١٢) الابتزاز (Extortion) :

سلوك يسيء فيه الموظف استعمال السلطة الممنوحة ، فيعمل على الحصول على منافع من المستفيدين أو من الموظفين الذين يعملون تحت إدارته مستغلا حاجتهم إليه ، ويقوم الفعل على التخويف بالإضرار المادي أو الجسدي أو الاجتماعي أو السمعة وغير ذلك ، ويختلف عن الرشوة في أن الرشوة تعطى طواعية للحصول على منفعة أو دفع ضرر ، بينما الابتزاز يرتكز على عنصر التخويف .

ومن أمثلة الابتزاز إجبار الموظف المسؤول عن استلام مواد متعاقد على توريدها للمقاول المورد على دفع مبلغ يفرضه وإلا عدها غير مطابقة للمواصفات ، و اجبار بعض أفراد القبائل للمقاولين العاملين في مناطق نفوذهم على دفع مبالغ أو فرض العمال عليهم و إلا منعوهم من تنفيذ الأعمال .

(١٣) الوساطة :

أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو التعاقد أو الترقية أو ... الخ.

(١٤) العمل المتعارض مع الصفة :

حيث أشارت المادة (١٧٠) من قانون الجرائم والعقوبات بأنه يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة أو بالغرامة كل موظف عام قام بنفسه أو بواسطة غيره بما يلي :

- شراء عقار أو منقول مما تطرحه السلطات للبيع إذا كان ذلك يتصل بأعمال وظيفته .
- الاشتراك في مقالة أو مناقصة أو غيرها من الأشغال التي تتصل بأعمال وظيفته .
- استئجار عقار بقصد استغلاله في الدائرة التي يؤدي فيها وظيفته إذا كان لهذا الاستغلال صلة بعمله .

(١٥) عرقلة سير العمل :

أشارت المادة (١٦٥) من قانون الجرائم والعقوبات بأنه يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات أو بالغرامة :

- كل موظف عام استعمل سلطة وظيفته في تعطيل القوانين أو اللوائح أو الأنظمة أو في رفض تنفيذ الأوامر والأحكام الصادرة من محكمة أو أي جهة مختصة أو امتنع عمداً عن تنفيذ شيء مما ذكر يدخل تنفيذه في اختصاصه .
- كل موظف عام ترك عمله أو امتنع عن أدائه بقصد عرقلة العمل أو الإخلال بانتظامه .
- كل موظف عام أدلى أو قدم أو أعطى عمداً بيانات غير صحيحة يترتب عليها ضرر بالغير .
- كل موظف عام استغل وظيفته في شراء شيء لنفسه أو لغيره قهراً عن مالكة .

(١٦) سرقة واتلاف المستندات :

أشارت المادة (١٧٦) من قانون الجرائم والعقوبات إلى أنه يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ثلاث سنوات كل من أتلف أو اختلس أو سرق أوراقاً أو مستندات أو وثائق أو سجلات أو دفاتر متعلقة بالدولة أو بإحدى المصالح الحكومية أو الهيئات أو المؤسسات العامة أو إحدى الشركات التي تساهم الدولة في رأس مالها بنصيب أو أوراقاً قضائية من أوراق الدعاوى .

وإذا كان الحارس أو المكلف بالحفظ أو الأمين هو الذي ارتكب الجريمة أو شارك فيها تكون عقوبته الحبس الذي لا يجاوز خمس سنوات .

(١٧) الجرائم المخلة بسير العدالة / التحقيقات :

ومن أمثلة تلك الجرائم والتي أشار إليها قانون الجرائم والعقوبات والتي تختلف عقوباتها باختلاف وصفها القانوني :

- الامتناع عن الشهادة .
- محاولة التأثير على الشاهد .
- إخفاء مستندات قد يستدل بها أمام القضاء .
- تضليل القضاء (تغيير أدلة أو العمل على إخفائها) .
- إفشاء سرية المعلومات أو الإجراءات .

١٨ جرائم التزوير في محررات رسمية (Rigging) :

حيث تظهر جرائم التزوير في عدة صور أبرزها :

أ. التزوير المادي :

ويتكون ركنه المادي والمعنوي بأن يصطنع الجاني محرراً رسمياً أو يغير في محرر رسمي صحيح بقصد استعماله في ترتيب آثار قانونية.

ب. التزوير المعنوي:

ويتكون ركنه المادي والمعنوي بأن يكتب الجاني في محرر يقوم بتحريره وقائع أو ظروف غير صحيحة أو إغفال إثبات وقائع أو ظروف حقيقة مع علمه بذلك بما يخالف قصد الطرف أو الأطراف المعنية بالمحرر. العقوبة:

حدد قانون الجرائم والعقوبات في المادة (٢١٩) عقوبة التزوير بنوعيه بالحبس مدة لا تزيد عن سبع سنوات إذا كان مرتكب الفعل موظف مختص أثناء تأدية وظيفته ، ولا تزيد عن خمس سنوات إذا كان الفاعل موظف لا يختص المحرر بطبيعة عمله .

ج. صوراً أخرى للتزوير:

وهي عدة ممارسات مرتبطة بالتزوير وتطبق عليها عقوبة التزوير المذكورة في قانون الجرائم والعقوبات من أبرزها :

- ❖ الإدلاء بإقرار كاذب أو بيانات غير صحيحة تم تدوينها في محرر صالح لأن يتخذ أساساً لاكتسابه حق أو صفة أو حالة.
- ❖ استعمال المحرر المزور مع العلم بتزويره.

١٩ جرائم التهرب الضريبي:

- ❖ قانون رقم ١١ لسنة ٢٠٠١م بشأن الضريبة على المبيعات تضمن في مادتيه (٤٥ ، ٤٦) صور التهرب الضريبي والعقوبات.
- ❖ القانون رقم ١٧ لسنة ٢٠١٠م بشأن الضرائب على الدخل حدد في الباب السادس منه صور التهرب الضريبي والعقوبات.

(٢٠) جرائم التهريب الجمركي:

❖ القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠م ورقم ١٤ لسنة ١٩٩٠م بشأن الجمارك وتعديلاته حدد في الباب الخامس عشر منه صور التهريب الجمركي والعقوبات .

(٢١) جرائم الغش في المناقصات والمزايدات والعقود الحكومية :

❖ القانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٧م بشأن المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية حدد في المادتين رقم ٢٨ ، ٢٩ صور الغش وحدد الإجراءات و العقوبات الخاصة بها .

كما أن هناك أنشطة تعد من الأنشطة الفاسدة ، ولكن قوانين بعض الدول لم تجرمها مع أنها تتضمن إساءة في استغلال السلطة الممنوحة لتحقيق مصالح فردية مثل الإثراء غير المشروع في القانون العراقي وجرائم المحاباة والواسطة والمحسوبية في تشريعات العديد من الدول .

ولا يقتصر ظهور الفساد على القطاع العام بل أنه قد يكون أكثر ظهوراً في القطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني ، والفساد في القطاع العام لا يظهر في مفاصل السلطة التنفيذية والسلطة القضائية فقط ، بل يمكن أن يظهر في ميدان عمل السلطة التشريعية من خلال تجميد المشاريع لأغراض المساومة مثلاً ، أو في توزيع المناصب الحكومية على أسس حزبية أو طائفية ، أو على مقياس الولاء بغض النظر عن الجدارة أو الكفاءة أو الإختصاص كما قد يظهر بشكل صارخ في المؤسسات المستقلة كالمؤسسات الرقابية أو المتخصصة في مكافحة الفساد كفساد المحققين وضباط الشرطة والمفتشين العاملين وموظفيهم .

مفهوم تضارب/ تعارض المصالح (Conflict of Interest)



هو المفهوم الذي يشير إلى الحالة التي تتأثر فيها موضوعية واستقلالية قرار موظف عام بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه شخصيا أو تهم أحد أقاربه أو عندما يتأثر أداءه باعتباريات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار .

❖ فهي حالة قانونية أو واقعية يكون فيها الموظف في وضع يتضمن وجود شبهة حصوله على مصلحة أو فائدة أو منفعة خاصة مباشرة أو غير مباشرة له أو لغيره أو قد تتأثر قدرته على أداء وظيفته واتخاذ القرارات بموضوعية ونزاهة وحياد .

حالة يتأثر فيها حياد وموضوعية واستقلالية قرار الموظف عند ممارسته لمهامه الوظيفية بسبب مصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه شخصيا أو أحد أقاربه أو باعتباريات شخصية مباشرة وغير مباشرة ، أي أنها حالة قد تتحرف فيها المصلحة العامة لصالح المصلحة الخاصة .

من أمثلة تعارض المصالح :

- اتخاذ قرارات مالية أو إدارية قد ينتج عنها حصول صاحب القرار على مصلحة مادية مباشرة أو غير مباشرة له أو لأشخاص آخرين له صلة به .
- المشاركة في عمل خاص تتعارض فيه مصلحة المؤسسة مع ذلك العمل بما يؤثر على سلامة أدائه لواجباته العامة .
- استغلال الصفة الوظيفية للحصول على مزايا أو امتيازات غير مبررة له أو لشخص يهيمه .
- التفاوض أو الشراء أو التعاقد مع مصلحة تمثله أو التعاقد مع الذات .
- الوساطة .
- المحاباة .
- التعاقد مع أو تعيين الأقارب من النسب أو المصاهرة أو ترقية في الجهة التي يعمل بها الموظف .
- الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص .
- تعاقد الشخص مع نفسه (بأن يكون نائبا عن غيره وأصيلا عن نفسه يمثل طرفي العقد) .

من المهم الإشارة إلى أن حالة تضارب المصالح تحدث حتى ولو لم تقع أي تصرفات غير سليمة نتيجة لهذا التعارض (مبدأ التعارض في الأدوار).

آليات منع تضارب المصالح :

تعمل المؤسسات على تطبيق سياسات و آليات تضمن عدم اتخاذ أي من موظفيها لأي من القرارات المتعلقة بالعمل وهو في حالة تضارب مصالح ، ولكن التشريعات تتفق على أن الموظف يتحمل الجانب الأكبر حول مسؤولية ضمان عدم وجود أي تعارض للمصالح في الأعمال التي يقوم بأدائها فالعديد من حالات تضارب المصالح قد لا تكون ظاهرة للعيان في المجتمع المحيط ، ولكن نتائج ظهورها بعد إنجاز الموظف لمهامه أو اتخاذه قرارات وهو في حالة تضارب مصالح ستكون بلا شك سيئة ، ومن أبرز تلك الآليات:

- تطبيق مدونات قواعد السلوك للموظفين **CODE OF ETHICS** (تضمن معرفة الموظفين بالمعايير اللازمة لتأديتهم واجباتهم الوظيفية والمبادئ والأخلاقيات المرتبطة بمهامهم ، وتبين حالات تضارب المصالح وآليات معالجتها مثلا بالإفصاح ، الاعتذار عن المشاركة في عمل وغير ذلك).
- الشفافية .
- تبسيط إجراءات الحصول على المعلومة .
- تعزيز قيم النزاهة والأمانة والمسؤولية بين الموظفين .
- الإفصاح (قيام الموظف بالكشف عن حالة تضارب المصالح للدرجة الوظيفية الأعلى متى ما توفرت لئتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب وفق آليات تحددها آليات عمل المؤسسة) .
- أنظمة المراجعة والتدقيق والمراقبة والتقييم .

مفهوم تعارض المصالح (كما ورد في بيان منع ومحاربة الفساد وتضارب المصالح الصادر عن الصندوق الاجتماعي للتنمية):

(هو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية وحيادية القرار أو العمل أو الإجراء أو جزء من الإجراء الذي يقوم به العامل، أو المتعاقد مع الصندوق الاجتماعي للتنمية ، وذلك بتأثير مصلحة مادية أو معنوية أو موقف مسبق من شخص طبيعي أو اعتباري)

عوامل تفشي ظاهرة تضارب المصالح:

- المصلحة الشخصية المباشرة للعامل.
- المحاباة الناتجة عن علاقات القرابة والنسب أو الصداقة أو الزمالة أو الجنس أو الأصل أو العرق أو الدين أو الرأي السياسي أو غيرها من الاعتبارات.
- علاقات العداوة والكراهية حيث يعتمد بعض العاملين إلى التضييق وتعطيل مصالح الأشخاص الذين تجمعهم بهم عداوات سابقة، أو مشاعر بغض وكره وعنصرية لأي سبب من الأسباب.

التفريق بين قضايا وممارسات الفساد والمخالفات المالية و الإدارية

يحدث في الواقع العملي تداخل في فهم بعض الجوانب المتصلة بظاهرة الفساد ومنها الخلط بين جرائم الفساد وهي جرائم جنائية عرفتها التشريعات وحددت صورها و العقوبات الأصلية والتكميلية لكل منها والمخالفات الإدارية والمالية التي قد تحدث خلال قيام الموظف بممارسة مهامه ولا ترقى إلى مستوى الجرائم الجنائية بل حددت التشريعات عقوبات تأديبية إدارية لكل منها يتم تطبيقها عبر الإدارة أو الأجهزة الرقابية بحسب الاختصاص ، فقد تتلقى هيئات مكافحة الفساد أو جهات الضبط القضائي كثيراً من البلاغات والشكاوى التي يعتقد البعض أنها تمثل أوجه فساد ولكنها في الحقيقة عبارة عن مخالفات إدارية ومالية لا ترقى إلى مستوى جرائم جنائية فيتم إحالتها إلى المؤسسات نفسها أو إلى الجهات الرقابية بحسب الاختصاص .

× جرائم الفساد

- من حيث المفهوم هي الممارسات المرتبطة بتعريفات مفهوم الفساد ، ومنها التعريف الوارد في التشريعات الوطنية حيث (عرف القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد في مادته رقم ٢ الفساد بأنه: استغلال الوظيفة العامة للحصول على مصالح خاصة سواء كان ذلك بمخالفة القانون أو استغلاله أو باستغلال الصلاحيات الممنوحة).
- من حيث صورها الشائعة فقد تضمنتها التشريعات الجنائية كقانون الجرائم والعقوبات وقانون الإقرار بالذمة المالية ومنها على سبيل المثال جرائم الرشوة والاختلاس وغسل الأموال والكسب غير المشروع واستغلال النفوذ والابتزاز والاحتيال .
- من حيث العقوبات فإن القوانين الجنائية قد حددت العقوبات والاجراءات المتبعة في الضبط والمحاكمة وجرمت صور الفساد ومنها قانون الجرائم والعقوبات اليمني الذي حدد عقوبات أصلية وتكميلية لجرائم الفساد المختلفة تتراوح غالباً بين الحبس لعدة سنوات أو الغرامة أو العقوبتين معا بالإضافة إلى عقوبات تكميلية أخرى.

× المخالفات المالية أو الإدارية : -

- من حيث المفهوم ورد تعريفها في قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧) لسنة ١٩٩٨م بشأن لائحة الجزاءات والمخالفات الإدارية المادة رقم ٩ بأنها (كل فعل أو امتناع عن فعل بالمخالفة لأحكام القوانين والأنظمة النافذة أو الخروج على مقتضى الواجب في تأدية الموظف لمهام وظيفته وبما لا يرقى إلى مستوى الجريمة الجنائية).
- من حيث الصور الشائعة فقد أشارت اللائحة المذكورة إلى عدد من صور المخالفات مثل الإهمال في القيام

بواجبات الوظيفة مما ترتب عليه احداث ضرر مادي أو مثل الإهمال في الرقابة على تنفيذ عقود المقاولات وعلى سلامة التنفيذ بشرط ثبوت عدم توفر القصد الجنائي من الإهمال لتحقيق مصلحة شخصية مباشرة أو غير مباشرة له أو للغير، أو امتناع الموظف عن أداء العمل المناط به أو رفضه لتعليمات الرؤساء المطابقة للقوانين أو مخالفته لإجراءات معينة حددتها لوائح المؤسسة .

- من حيث نوع العقوبات فإن التشريعات الخاصة بالجزاءات أو لوائح الموارد البشرية وقوانين العمل تطبق جزاءات تأديبية بحسب نوع المخالفة على مثل هذه الحالات ، ومن تلك الجزاءات (الإنذارات الشفهية والكتابية - الخصم من الراتب - تأخير الحصول على الترقية أو العلاوة السنوية - خفض الدرجة الوظيفية أو الراتب - الإيقاف عن العمل - الفصل من الخدمة) ، كما أن بعض تلك العقوبات التأديبية قد تتحول إلى عقوبة تكميلية تضاف إلى عقوبة تضمنتها قوانين الجرائم والعقوبات إذا ما ثبت ارتباط القضية أو المخالفة بجريمة فساد وتم نظرها أمام القضاء^(١).

ومما سبق، يتضح الاختلاف بين مفهومي الفساد والمخالفات وأن المعيار الرئيسي للتفريق بينهما يعتمد على مدى ارتباط الفعل بتحقيق ربح أو منفعة شخصية مباشرة أو غير مباشرة من خلال إساءة استعمال السلطة الوظيفية، فيطلق على الفعل حينها فساداً ، وهذا ما أجمعت عليه المؤسسات الدولية مثل منظمة الشفافية الدولية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي، والبنك الآسيوي للتنمية والتي اتفقت على أن الفساد يشير إلى: «إساءة استعمال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة».

١- (تضمنت استراتيجية الموارد البشرية للصندوق الاجتماعي للتنمية لائحة بالمخالفات و الجزاءات الملحق رقم ٦).

الفصل الثاني

نبذة موجزة حول الجهود الدولية والإقليمية و الوطنية في مجال مكافحة الفساد

- الجهود الدولية والإقليمية لمواجهة ظاهرة الفساد
- تقارير ومؤشرات الفساد والحكم الرشيد
- تجربة اليمن المواكبة لجهود مواجهة ظاهرة الفساد

جهود دولية وإقليمية :



لم تعد مكافحة ظاهرة الفساد شأنًا محلياً يتعلق بدولة وحدها ، بل أصبحت بشكل عام ظاهرة عالمية تمس كل المجتمعات وإن تفاوتت من دولة لأخرى مما دفع بكثير من المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية لمواجهة هذه الظاهرة حيث أن التركيز الدولي على ظاهرة الفساد ومحاربتها قد تعزز خلال السنوات الأخيرة لعدة اعتبارات منها نتائجه وآثاره الماحقة على جهود التنمية والإصلاح الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وتهديده للسلم والاستقرار وإعاقته للتحويلات الديمقراطية وتحقيق الحكم الرشيد وقد تصدر الاهتمام العالمي بمكافحة الفساد العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية العريقة ومررت تلك الجهود بعدة محطات أبرزها (١).

- ١٩٩٣م إنشاء منظمة الشفافية العالمية **Transparency International Organization** .
- ١٩٩٤م تحت رعاية الأمم المتحدة تم توقيع إعلان نابولي بشأن الجريمة المنظمة العابرة للحدود .
- ١٩٩٦م مدونة قواعد السلوك للموظفين المكلفين بإنفاذ القانون ، التي صدرت عن الجمعية العامة للأمم المتحدة .
- ١٩٩٧م إعلان الأمم المتحدة بشأن الجريمة والأمن العام والذي تضمن أن تتفق الدول الأعضاء على أن تكافح وتحظر الفساد و الرشوة، اللذين يقوضان الأسس القانونية للمجتمع المدني .
- ١٩٩٧م نشر وثيقة البنك الدولي الأولى بعنوان مساعدة البلدان في مكافحة الفساد .
- ١٩٩٨م اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وثيقته السياسية الأولى التي عرفت الفساد بأنه سوء استخدام المنصب العام أو السلطة لمصالح شخصية .
- ٢٠٠٣ إنشاء مبادرة الشفافية الدولية للصناعات الاستخراجية .
- ٢٠٠٣م التوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، لتدخل حيز النفاذ بتاريخ ٩ ديسمبر ٢٠٠٥م (تم اعتبار ذلك التاريخ يوماً عالمياً لمكافحة الفساد) .

وتعتبر هذه الاتفاقية صكا دولياً بالغ الأهمية و الحدث الدولي الأبرز في مسار الجهود الدولية لمكافحة الفساد
لأسباب التالية :

- ١ . أنها اتفاقية عالمية النطاق اشترك في أعمالها التمهيدية وفي المفاوضات التي سبقت توقيعها أكثر من ١٢٠ دولة ، بالإضافة إلى العديد من ممثلي المنظمات الدولية الحكومية والأهلية وهي بذلك تعتبر استكمالاً

١ - (محسن ، قائمة المراجع)

وتتويجاً لسلسلة من الاتفاقيات والصكوك الإقليمية .

٢. تمثل استراتيجية لمكافحة الفساد تلزم الدول الأعضاء باتخاذ مجموعة من التدابير التشريعية وغير التشريعية الوطنية الخاصة بمكافحة الفساد وفاءً بالالتزامات الدولية التي تفرضها الاتفاقية.
٣. أعلنت وبجلاء عن إرادة دولية لمحاربة الفساد .

- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد الصادرة في ٢١ / ١٢ / ٢٠١٠ م .

صدرت هذه الاتفاقية رغبةً في تفعيل الجهود العربية والدولية الرامية إلى مكافحة الفساد والتصدي له ؛ وتسهيل وتذليل مجالات التعاون الدولي في هذا المجال ، وقبل ذلك فإن صدور هذه الاتفاقية يعد التزاماً بالمبادئ الدينية والأخلاقية السامية النابعة من الأديان السماوية ومنها الشريعة الإسلامية الغراء ، والالتزاماً بأهداف ومبادئ ميثاق جامعة الدول العربية ، وميثاق الأمم المتحدة ، والاتفاقيات والمعاهدات العربية والإقليمية والدولية ، في مجال التعاون القانوني والقضائي والأمني للوقاية ومكافحة الجريمة ذات الصلة بالفساد ، التي تكون الدول العربية طرفاً فيها ومنها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد .

- منظمات دولية اهتمت بدراسة ومكافحة ظاهرة الفساد^(١) :

هناك العديد من المنظمات الدولية التي اهتمت بدراسة ومناهضة تلك الظاهرة بشكل مباشر أو غير مباشر حكومية أو غير حكومية منها منظمة الأمم المتحدة ، البنك الدولي ، صندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية ، ومنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية الدولية ، والمنتدى العالمي لمكافحة الفساد ، والبرنامج العالمي لمكافحة الفساد ، والشرطة الجنائية الدولية والمنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد ، ومنظمة الشفافية العالمية ومن أبرز منظمات المجتمع المدني الدولية المعنية بدراسة ومكافحة ظاهرة الفساد :

أولاً : المنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد GOPAC



منظمة دولية غير حكومية تتكون من البرلمانيين من مختلف الدول وتعنى بمكافحة الفساد وتعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والنزاهة ، تأسست في أكتوبر ٢٠٠٢ م في مؤتمر برلماني دولي استضافه مجلس العموم والشيوخ الكندي ، وتضم أكثر من ٤٠٠ عضو برلماني من جميع أنحاء العالم ، ولها فروع في مختلف دول العالم ، ومن أهدافها (قياس أداء الدور الرقابي للبرلمانيين ، وإصدار مدونة سلوك للبرلمانيين ، والالتزام باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتشجيع زيادة فهم الرأي العام لآثار الفساد السلبية ، وتشجيع المبادرات العالمية والإقليمية والوطنية لمكافحة الفساد) .

١ - جميل ، عبد القوي بن لطف الله على (٢٠١٣) ، رسالة دكتوراه بعنوان أخطاء الفساد وآليات مكافحته في القطاعات الحكومية بالجمهورية اليمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

ثانياً : منظمة الشفافية الدولية Transparency International Organization



من أكبر منظمات المجتمع المدني في العالم ، وهي منظمة دولية غير حكومية أنشأت عام ١٩٩٣ م في برلين بألمانيا من خلال تعاون كبار المسؤولين التنفيذيين السابقين في البنك الدولي ، وعدد من المعنيين بشؤون التنمية والإصلاح وحقوق الإنسان ، وتختص المنظمة في (متابعة ممارسات الفساد وكشفه والوقوف على مدى انتشاره ، وتقوم المنظمة بإعداد الدراسات والإحصاءات والجداول الخاصة بترتيب الدول في مجال الالتزام بمكافحة الفساد سنويا ، وقد أصدرت المنظمة أول تقرير لها عام ١٩٩٥ م ، حيث تتضمن تقاريرها السنوية (مؤشر مدركات الفساد CPI) الذي يركز على الفساد في القطاع العام وتتراوح درجات المؤشر بين الدرجة صفر فاسد جدا والدرجة ١٠٠ نظيف جداً .

والجدولان المرفقان يوضحان أقل وأكثر دول العالم فسادا وفقا لمؤشر مدركات الفساد الصادر سنويا عن منظمة الشفافية العالمية خلال الأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م .

الدول الأقل فساداً في العالم حسب مؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م (CPI)

ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٠ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١١ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٢ م
١	الدنمارك	٩.٣	١	نيوزلندا	٩.٥	١	الدنمارك	٩
١	نيوزلندا	٩.٣	٢	الدنمارك	٩.٤	١	فلندا	٩
١	سنغافورة	٩.٣	٢	فلندا	٩.٤	١	نيوزلندا	٩
٤	فلندا	٩.٢	٤	السويد	٩.٣	٤	السويد	٨.٨
٤	السويد	٩.٢	٥	سنغافورة	٩.٢	٥	سنغافورة	٨.٧

* المصدر : موقع منظمة الشفافية الدولية

الدول الأكثر فساداً في العالم حسب مؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م (CPI)

ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٠ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١١ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٢ م
١٧٢	تركمانستان	١,٦	١٧٧	أوزباكستان	١,٦	١٧٢	مبنمار	١,٥
١٧٢	أوزباكستان	١,٦	١٨٠	أفغانستان	١,٥	١٧٣	السودان	١,٣
١٧٦	أفغانستان	١,٤	١٨٠	مبنمار	١,٥	١٧٤	أفغانستان	٠,٨
١٧٦	مبنمار	١,٤	١٨٢	كوريا الشمالية	١	١٧٤	كوريا الشمالية	٠,٨
١٧٨	الصومال	١,١	١٨٢	الصومال	١	١٧٤	الصومال	٠,٨

* المصدر: موقع منظمة الشفافية الدولية

وعلى المستوى الاقليمي يوضح الجدولان التاليان أقل وأكثر الدول العربية فساداً وفقاً لمؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م.

الدول العربية الأقل فساداً حسب مؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م (CPI)

ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٠ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١١ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٢ م
١٩	قطر	٧,٧	٢٢	قطر	٧,٢	٢٧	قطر	٦,٨
٢٨	الإمارات	٦,٣	٣٨	الإمارات	٦,٨	٣٧	الإمارات	٦,٨
٤١	عمان	٥,٣	٤٦	البحرين	٥,١	٥٣	البحرين	٥,١
٤٨	البحرين	٤,٩	٥٠	الأردن	٤,٨	٥٨	الأردن	٤,٨
٥٠	السعودية	٤,٧	٥٤	الكويت	٤,٦	٦١	عمان	٤,٧

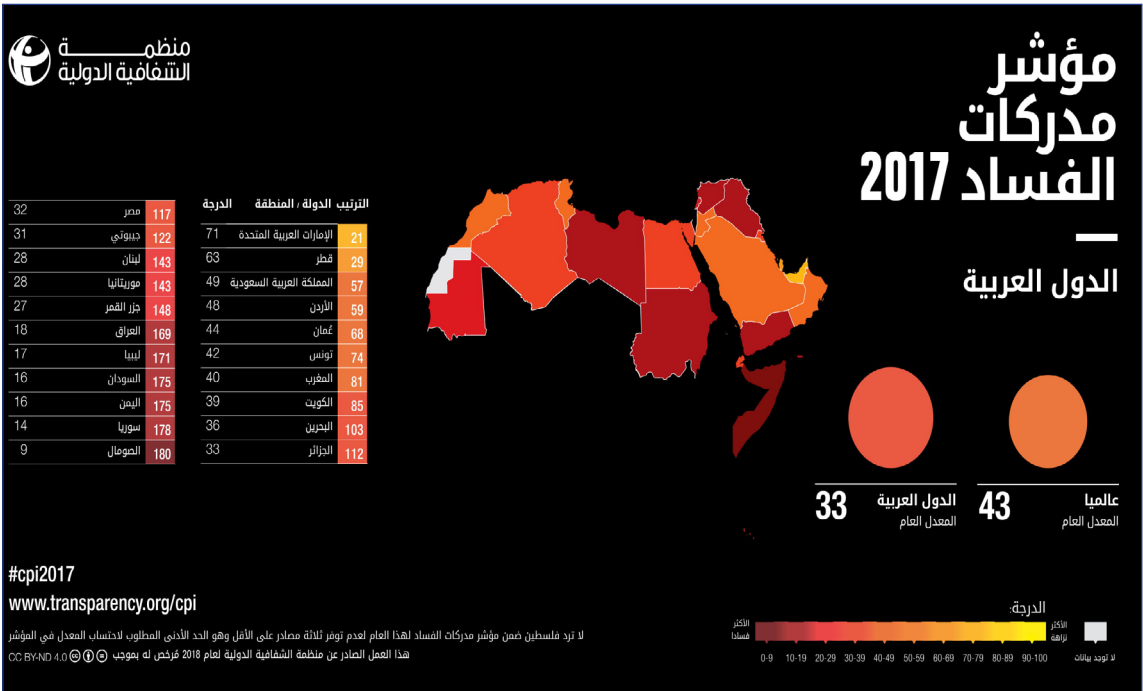
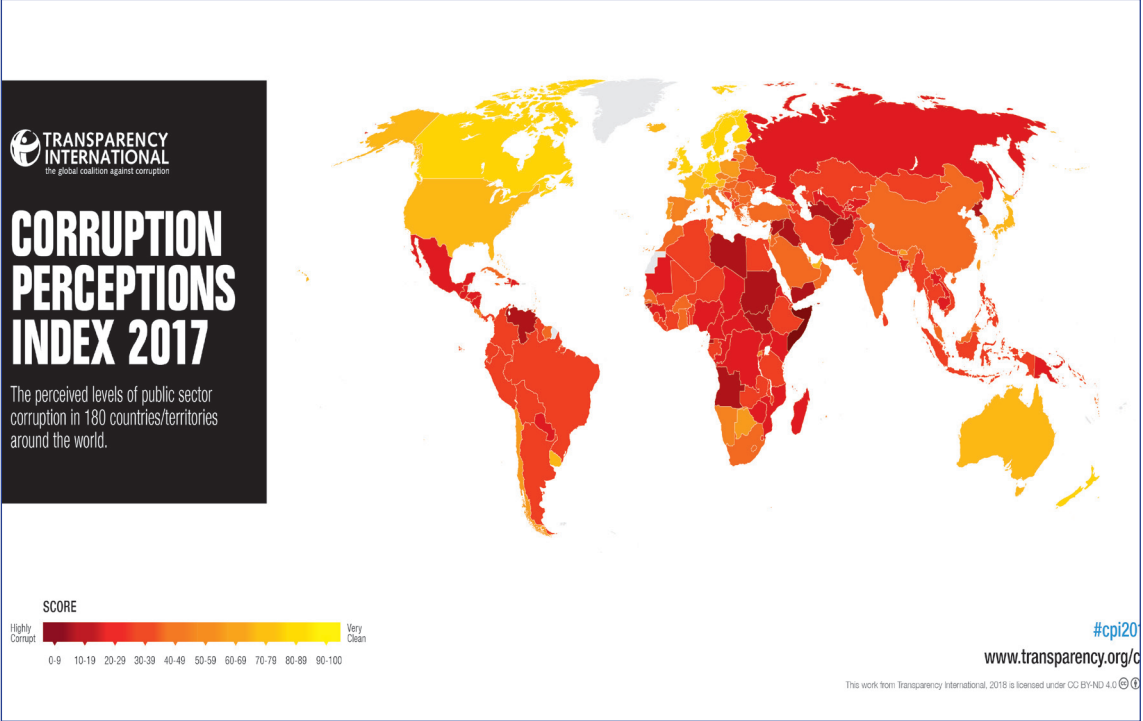
* المصدر: موقع منظمة الشفافية الدولية

الدول العربية الأكثر فساداً حسب مؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢ م (CPI)

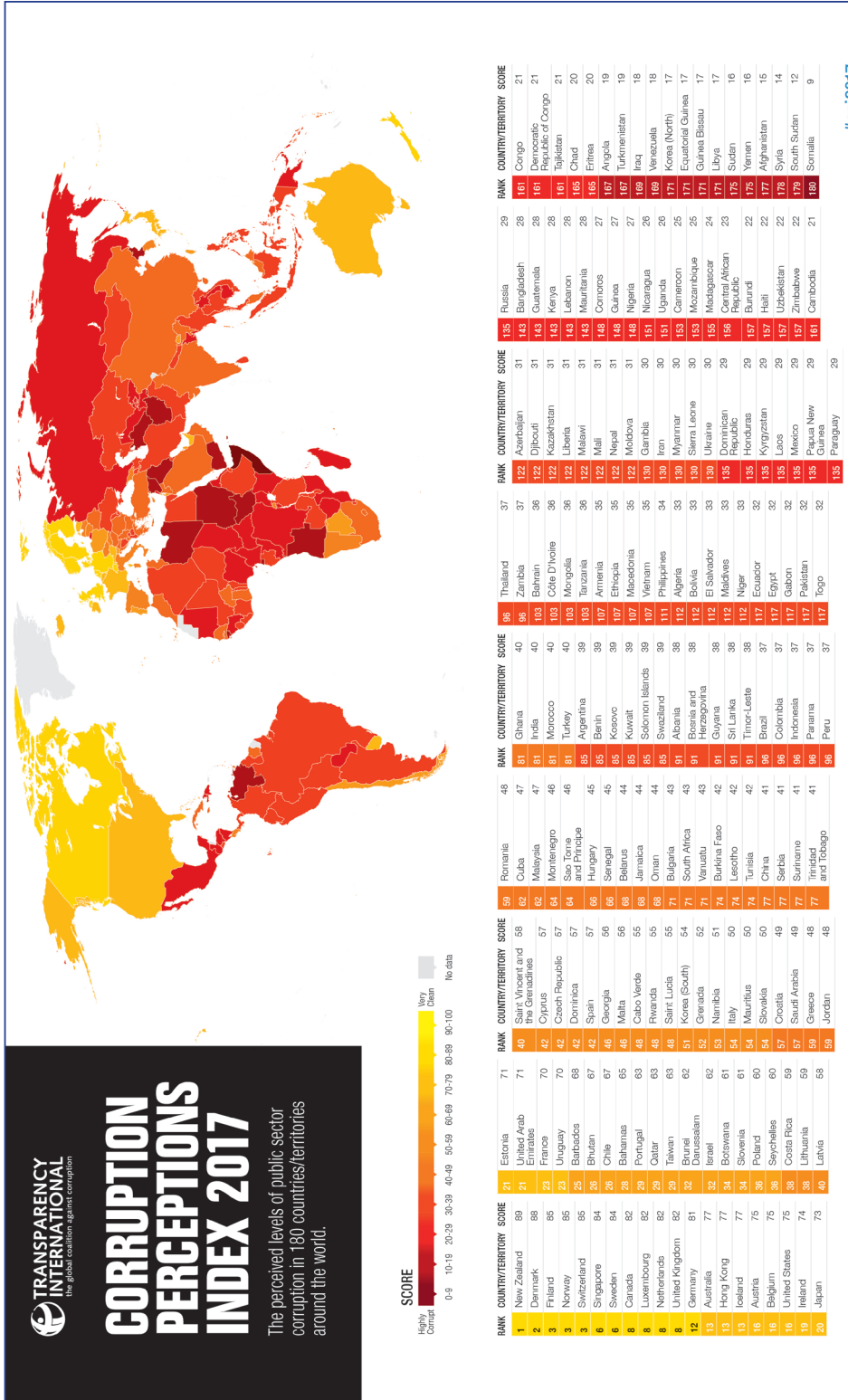
ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٠ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١١ م	ترتيب الدول	الدولة	مؤشر مدركات الفساد ٢٠١٢ م
١٤٦	ليبيا	٢,٢	١٦٤	اليمن	٢,١	١٥٦	اليمن	٢,٣
١٤٦	اليمن	٢,٢	١٦٨	ليبيا	٢	١٦٠	ليبيا	٢,١
١٧٢	السودان	١,٦	١٧٥	العراق	١,٨	١٦٩	العراق	١,٨
١٧٥	العراق	١,٥	١٧٧	السودان	١,٦	١٧٣	السودان	١,٣
١٧٨	الصومال	١,١	١٨٢	الصومال	١	١٧٤	الصومال	٠,٨

* المصدر: موقع منظمة الشفافية الدولية

كما يتصدر الموقع الإلكتروني للمنظمة سنويا خارطة توضح مؤشر مدركات الفساد لمختلف دول العالم ، حيث تتميز تلك الخارطة بتدرج ألوان الدول ضمن خارطة العالم من اللون الأصفر الفاتح (للدول الأقل فساداً) إلى الأصفر الداكن فالأحمر الفاتح فالداكن (للدول الأكثر فساداً) بناء على تناقص درجة المؤشر للدولة المستهدفة والصور المرفقة في الصفحتين التاليتين تمثل خارطة مؤشر مدركات الفساد لدول العالم للعام ٢٠١٧ م:



والصورة التالية توضح مؤشر مدركات الفساد لدول العالم للعام ٢٠١٧م، موضح عليها مفتاح الخارطة ومضافاً في أسفلها دول العالم بحسب ترتيبها وفقاً لمؤشر مدركات الفساد.



ومن المنظمات العربية غير الحكومية (منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد (ARPAC) والتي أنشأت في بيروت عام ٢٠٠٤ م، بدعم من برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهي الفرع العربي للمنظمة العالمية للبرلمانيين ضد الفساد.

أبرز الجهود الوطنية في مجال مكافحة الفساد :

أولاً : في الجانب التشريعي :

تعد الجمهورية اليمنية من أوائل الدول التي بادرت إلى اتخاذ ما يلزم من تدابير وإجراءات لمكافحة الفساد بما في ذلك الإجراءات التشريعية ومن أبرزها:

١. انضمام اليمن إلى الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد بتاريخ ١٢/٢٨/٢٠٠٣ م وصادقت عليها بالقانون رقم ٤٦ لسنة ٢٠٠٥ م بتاريخ ٢٠/٧/٢٠٠٥ م.
٢. صدور القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن الإقرار بالذمة المالية.
٣. صدور القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد.

ومن القوانين الأخرى السابقة أو التي حرصت اليمن على تحديثها وهي ذات صلة بجرائم الفساد :

١. القانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٧ م بشأن المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية والذي حل محل القانون رقم ٣ لسنة ١٩٩٧ م.
٢. القانون رقم ١ لسنة ٢٠١٠ م بشأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب والذي حل محل القانون رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٣ م بشأن غسل الأموال.
٣. القانون رقم ١٢ لسنة ٩٤ م بشأن الجرائم والعقوبات ويتضمن كافة صور الاعتداء على المال العام وجرائم الرشوة بكافة صورها بما في ذلك رشوة موظفي القطاع الخاص.

ثانياً : في الجانب التنظيمي (المنظومة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد) :



- الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد: أنشأت بموجب القانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠٠٦ م بشأن مكافحة الفساد.



- اللجنة العليا للمناقصات والمزايدات: أنشأت وفقاً للقانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٧ م بشأن المناقصات والمزايدات الحكومية.



- الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة: أنشئ بموجب القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٩٢ م.



• الهيئة العليا للرقابة على المناقصات والمزايدات : أنشأت بموجب القانون رقم ٢٣ لسنة ٢٠٠٧ م بشأن المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية .

• اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب: أنشأت بموجب القانون رقم ١ لسنة ٢٠١٠ م بشأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب .

• إنشاء محاكم ونيابات الأموال العامة .

• تخصيص نيابة للتحقيق والتصرف والترافع في القضايا الخاصة بجرائم الفساد والتي وردت على سبيل الحصر في قانون مكافحة الفساد .

نبذة حول الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠١٠ - ٢٠١٤ م:

صدرت الاستراتيجية عن الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد في الجمهورية اليمنية وقد تكونت من عدة أقسام كما يلي:

القسم الأول: تضمن التعريف بماهية وأسباب وتأثيرات الفساد ، وقد أشارت الاستراتيجية إلى أنها تسعى إلى إيجاد صيغة مناسبة لتعريف الفساد ، تحاول من خلالها تلافي أوجه القصور الواردة في التعريفات السابقة في القوانين ذات العلاقة.

القسم الثاني: اشتمل على توضيح البنية المؤسسية للمنظومة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد بمختلف عناصرها من هيئات وأجهزة ولجان ومكاتب ، أبرزها الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد .

القسم الثالث: وضح الإطار المفاهيمي والمنهجي للاستراتيجية ، مبتدئاً بالمنطلقات الرئيسية لها، أبرزها قيم الدين الإسلامي الحنيف، ومنظومة التشريعات الوطنية، والإرادة السياسية، البرنامج العام للحكومة، والتشريعات الدولية ممثلة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد .

القسم الرابع: اشتمل على مكونات الاستراتيجية ومجالات العمل الرئيسية.

القسم الخامس: يوضح أدوار أطراف المنظومة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد ، وآلية تنسيق تلك الأدوار بين تلك الأطراف.

• الرؤية والرسالة :

الرسالة : تعزيز قيم النزاهة وتطوير نظم الشفافية والمساءلة .
الرؤية : بناء مؤسسات قادرة على إنفاذ القانون و تفعيل المساءلة ومنع الفساد وتعقب مرتكبيه ومقاضاتهم .

• الأهداف الرئيسية للاستراتيجية :

- ١) منع الفساد ومكافحته ودرء مخاطره وآثاره وملاحقة مرتكبيه .
- ٢) إرساء مبدأ النزاهة والشفافية .
- ٣) تفعيل مبدأ المساءلة .
- ٤) تشجيع و تفعيل دور مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني .
- ٥) تعزيز مبدأ التعاون الدولي .

× مكونات الاستراتيجية ومجالات العمل الرئيسية وهي أربعة مكونات :

المكون الأول : الوقاية من الفساد ومنع ممارسته

هدف إلى صياغة منظومة قانونية وتطوير آليات إدارية ومؤسسية واضحة لتعزيز المساءلة والوقاية من الفساد عبر سياسات تشريعية ، وتنظيمية وإدارية ، وسياسات توظيف وتعيين ، وسياسات رقابية ، ومالية ، وسياسات في مجال المراجعة والتقييم .

المكون الثاني : إنفاذ القانون والمتابعة القضائية

هدف إلى صياغة إجراءات واضحة ودقيقة لتحديد قضايا الفساد ، والتحقيق بشأنها وتعقب مرتكبيها من خلال سياسات إنفاذ القانون ، والمراجعة والتقييم .

المكون الثالث : رفع مستوى الوعي والتعليم والتنقيف والمشاركة المجتمعية

هدف إلى إيجاد بيئة مجتمعية تناصر قيم النزاهة والشفافية ، وتحض على المساءلة والمحاسبة ، وتناهض أي ثقافة متسامحة مع الفساد عبر سياسات المشاركة المجتمعية ، وسياسات تفعيل دور وسائل الإعلام ، وسياسات التعليم والبحث العلمي .

المكون الرابع : بناء القدرات

هدف إلى بناء قدرات المنظومة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد في مجال البنية التحتية والمهارات العامة ، وفي مجال الوقاية والمنع ، وإنفاذ القانون ، وفي التوعية والتنقيف والمشاركة المجتمعية .

الفصل الثالث الفساد

(أسبابه ، آثاره، آليات مواجهته ، تجارب ناجحة)

- ١ . أسباب /عوامل تفشي الفساد
- ٢ . أسباب الفساد في اليمن
- ٣ . وضع اليمن في التقارير الدولية للفساد
- ٤ . الآثار المترتبة على الفساد
- ٥ . آليات مواجهة ظاهرة الفساد
- ٦ . تجارب ناجحة

أبرز أسباب تفشي الفساد



× تعرف مراجع علم الإدارة العمل المؤسسي بأنه نوع من أنواع العمل الجماعي الذي يتم من خلال مؤسسة بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة .

× كما حددت أيضا سبعة أركان للعمل المؤسسي هي :

- ١- الثقافة المؤسسية
- ٢- الهيكلية التنظيمية
- ٣- استراتيجية المؤسسة
- ٤- أسلوب الإدارة -٥- الإمكانيات وأنظمة العمل -٦- الموارد البشرية -٧- المهارات اللازمة).

× الثقافة المؤسسية :

مجموعة المبادئ والقيم الإيجابية التي تنبثق عن المؤسسة وتكون بمثابة موجبات لأنشطة موظفيها ولحكيم على الأعمال والممارسات ويكون لها القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية .
وأي خروج على تلك المبادئ أو انحراف عنها بمثابة خروج عن أهداف المؤسسة.

× أنظمة العمل

مجموعة السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات التي تنظم دورات العمل اليومية لأنشطة المؤسسة في مختلف الجوانب ، بحيث يتم اتباع نفس اجراءات وخطوات ذلك النظام كلما دعت الحاجة لتنفيذ نفس المهمة أمثلة: نظام الصرف ، نظام التعاقد ، أنظمة الموارد البشرية، الأنظمة الفنية المختلفة(الخ)أنظمة العمل:قد تكون يدوية ، أو آلية).

تختلف أسباب/عوامل تفشي الفساد بصوره المختلفة من مؤسسة إلى أخرى في إطار الدولة الواحدة ،ومن دولة إلى أخرى بحسب اختلاف الظروف السياسية والإدارية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها ، وسيتم هنا التطرق إلى أبرز العوامل أو الأسباب الشائعة التي يؤدي وجودها إلى تفشي الفساد ، كما سيتم عرض أبرز أسباب الفساد في اليمن كما وردت في وثيقة رسميه هي الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد .

أولا : أسباب مؤسسية وتنظيمية (١)

- طبيعة العمل المؤسسي القائم على الفردية والضبائية في أهداف العمل والمؤسسات (الخلل في مقومات أو أركان العمل المؤسسي) * .
- الخلل أو الضعف في اللوائح والهيكل التنظيمية ، والتداخل في الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات أو عدم وضوحها أو عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل .
- غياب الوصف الوظيفي .
- غياب مدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص .
- غياب أو ضعف الثقافة المؤسسية والتي تتمثل في المبادئ والمعتقدات المؤسسية الإيجابية التي تنظم عمل المؤسسة وتؤدي إلى التزام عالٍ و تحلٍ بأخلاقيات إدارية سامية ، مما يؤدي إلى شيوع ثقافة الفساد * .
- ضعف النظام الرقابي داخل المؤسسات والجهات الإشرافية والذي يجعل من الممارسات الفاسدة روتيناً سارياً يمر دون مساءلة أو حساب .
- كبر حجم المؤسسات والذي يرتبط غالباً بوجود ترهل إداري وبطالة مقنعة وبيروقراطية عالية ، وهذه كلها تؤدي بدورها إلى ممارسة سلوكيات فاسدة .
- غياب الشفافية لدى المؤسسات و صعوبة تداول البيانات والمعلومات المتعلقة بها أو الحصول عليها .
- غياب سياسات وقواعد وإجراءات العمل المكتوبة والملمزة (أنظمة العمل) * .

١ - د. عزالدين بن تركي وأ.منصف شرفي بتصرف. قائمة المراجع بالإضافة إلى أدبيات الصندوق في مجال التحليل المؤسسي.

ثانياً : أسباب بشرية^(١)

- ضعف قدرات المؤسسات على الإدارة المنهجية للموارد البشرية وضعف تأهيل الكادر.
- تدني مستويات أجور العاملين والتي لا تتناسب مع احتياجاتهم الفعلية.
- البطالة الممنعة ووجود أعداد كبيرة من العاملين لا يمارسون أعمالاً فعلية مما يدفع إلى التفتن في تعقيد سير المعاملات لغرض الابتزاز والرشوة والوساطة وغيرها.
- الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي وخصوصاً في المستويات الوظيفية القيادية والذي يفرس الاعتقاد بأن المنصب هو فرصة يجب أن تستغل خلال فترة وجيزة في الإثراء وبناء النفوذ وتوطيد العلاقات مع الآخرين على حساب المصلحة العامة.
- العلاقات الشخصية خارج إطار العمل بين الموظفين و المسؤولين في الإدارات العليا سواء كانت علاقات قرابة أو ارتباط مصالح أو صداقة أو غير ذلك.
- انتشار ظاهرة الشللية في أوساط العاملين والتي يغلب عليها طابع المصالح الشخصية الذي يرافقه غالباً تحيز حزبي أو جغرافي أو طائفي على حساب العمل المؤسسي الذي يحقق الأهداف التي وجدت من أجلها تلك المؤسسات.

ثالثاً : أسباب مرتبطة بالبيئة السياسية^(٢)

- يعتبر هذا البعد من أكثر الأبعاد دعماً للفساد الإداري في الدول النامية والذي يبرز في عدة جوانب منها:
- عدم استقرار النظام السياسي وضعف التشريعات الدستورية المنظمة لسلطات الدولة الرئيسية ونظامها السياسي وآليات تبادل السلطة والتي تؤدي غالباً إلى انتشار الفساد الكبير وتسخير كبار المسؤولين في الدولة لنسبة كبيرة من مقدرات البلد لمصالحهم الشخصية .
- ضعف النظام القضائي أو عدم حياديته .
- الاستقطاب السياسي في مختلف نواحي عمل المؤسسات .
- شراء الولاءات من قبل فئة كبار موظفي الدولة بغرض ضمان بقائهم في مناصبهم على حساب الوظيفة العامة .
- سيطرة الدولة على وسائل الإعلام الرسمية والخاصة.
- إضعاف دور منظمات المجتمع المدني ، أو عدم حياديتها .
- النظام السياسي لا يضمن المشاركة الفاعلة للمجتمعات في الشأن المتعلق بإدارة الدولة.



” يوجد في اليمن كل السمات الاعتيادية التي تخلق بيئة متساهلة مع الفساد المستشري، والذي يعرف نموذجياً بـ «سوء استخدام السلطة المؤتمن بها للكسب الخاص».

وتعاني اليمن، كونها أحد أفقر الدول وأقلها نمواً في العالم، من مؤسسات رسمية ضعيفة، ومن موظفين رسميين تنقصهم المهارة ويتقاضون أجور متدنية. وتمتلك اليمن نظام تعليم رديء للغاية، وتوزيع النخب والسكان على مستويات جغرافية وقبلية ودينية واقتصادية، ويبدو أن الهويات الضيقة تطفئ بشكل كلي على الهوية الوطنية خارج النخبة التكنوقراطية الحضرية الصغيرة.

تقرير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول تقييم الفساد في اليمن ، سبتمبر ٢٠٠٦م

١ - عزالدين بن توكي وأ.منصف شرفي بتصرف.

٢- المرجع السابق.

” تأصل الفساد الثانوي في اليمن

في الثقافة العامة للمجتمع لدرجة أنه لم يعد من العيب على الأفراد الاعتناء بسبب الأساليب الفاسدة. وبالطبع، أصبح من الجيد، في بعض المناطق، قدرة الشخص على التحايل على النظام للكسب الخاص وامتلاك، على سبيل المثال، سيارة جديدة أو أي منتج استهلاكي يتباهى به الشخص



المصدر : تقرير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول تقييم الفساد في اليمن ، سبتمبر 2006م

رابعاً : أسباب البيئة الاقتصادية⁽¹⁾

- غياب الرؤية الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية .
- الإدارة المرتجلة للشأن الاقتصادي للدولة .
- ضعف قدرات الدولة في إدارة الأزمات الاقتصادية أو سوء التخطيط والتي تشكل مدخلاً يشجع الفساد .
- البطالة وانخفاض الأجور وارتفاع نسبة الفقر .
- تدهور قيمة العملة .
- محدودية فرص الاستثمار .
- عدم فعالية نظم الرقابة الاقتصادية والمالية في المؤسسات .

خامساً : أسباب البيئة الاجتماعية والثقافية⁽²⁾

تتمثل غالباً في القبول الاجتماعي لبعض ظواهر وسلوكيات الفساد ومن أبرز تلك العوامل:



- القيم المشوهة السائدة في بعض المجتمعات والتي لا تدعم وجود عمل مؤسسي فعال .
- شيوع ثقافة الفساد في الكثير من المجتمعات .
- فقدان الحراك الاجتماعي .
- جمود التفكير والتحجر وعدم قبول التغيير .
- زيادة عدد السكان مقابل شحة الموارد .
- التعصب الحزبي والمناطقي والطائفي والديني .
- ضعف دور المؤسسات التربوية والدينية في بناء ثقافة إيجابية تنبذ الفساد .
- ضعف دور وسائل الإعلام في بناء ثقافة إيجابية تنبذ الفساد .

١ - عزالدين بن تركي وأ.منصف شرقي بتصرف.

٢ - المرجع السابق.

أسباب الفساد في اليمن^(١)

- ١ - وجود مفاهيم متسامحة مع الفساد والمفسدين في الجهاز الاداري للدولة ، وعدم تفعيل مبدأ الثواب والعقاب في ممارسة الوظيفة العامة ، شجع الفساد على التماذي والانتشار افقياً وعمودياً .
- ٢ - غياب الشفافية وضعف أجهزة الرقابة الداخلية في مؤسسات الجهاز الاداري للدولة .
- ٣ - غياب مدونات السلوك وقواعد العمل و الاجراءات المكتوبة يسهم في انتشار رقعة الفساد .
- ٤ - عدم تفعيل تقارير أجهزة الرقابة وفي مقدمتها تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة .
- ٥ - تدني رواتب العاملين في القطاع العام وانخفاض مستوى المعيشة يدفع البعض نحو البحث عن مصادر اضافية للدخل وتشجع على انتشار الرشوة والمحابة .
- ٦ - وجود قصور في العديد من التشريعات المنظمة لعمل اطراف المنظومة الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد ، ناهيك عن وجود بعض التشريعات التي تحول دون اتخاذ اجراءات فاعلة ضد بعض شاغلي المناصب العليا كما يوضحها القانون رقم ٦ لعام ١٩٩٥ .
- ٧ - الجهل بالكثير من الاجراءات والحقوق والنظم الادارية والمالية لدى شريحة واسعة من المواطنين ، أفضى إلى توسع رقعة الفساد الاداري تحديداً وإلى المستوى الذي أضحى فيه الانتفاع من الوظيفة العامة رديف للحقوق المصاحبة لهذه الوظيفة .
- ٨ - ضعف دور وسائل الاعلام الرسمية وتركيزها على الخطط والاستراتيجيات والخطاب الحكومي الرسمي دون الخوض في مناقشة قضايا الشأن العام وفي مقدمتها الكشف عن قضايا الفساد والعبث بالمال العام .
- ٩ - ضعف مؤسسات المجتمع المدني وغياب القنوات التي يمكن أن تؤمن لها ممارسة بعض أشكال المشاركة في إجراءات الرقابة على أعمال القطاع العام .

” بحسب البنك الدولي تتدهور جودة الحكم في اليمن ، ويتفاقم الفساد بعدم حدوث تغيير في الإجراءات المتعلقة بالقدرة الإدارية والمحاسبة العامة والحقوق السياسية التي تزداد سوءاً ، ما يعني أن جودة الحكم هي الأضعف ، مقارنة بدول الجوار ، وأن الفساد تحول إلى قضية خطيرة وأصبح يشكل معوقاً خطيراً للاستثمارات وفقاً لـ ٨٠٪ من الشركات والمؤسسات التي تم استطلاع آرائها

دراسة خارطة الفساد في اليمن ، د. يحيى صالح محسن ، المرصد اليمني لحقوق الإنسان

١ - الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ص ٥ (استراتيجية صادرة عن الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد).

وضع اليمن في التقارير الدولية للفساد^(١) :

مؤشر الفساد	الترتيب	العام
27	112	2004
27	103	2005
26	111	2006
25	131	2007
23	141	2008
21	154	2009
22	146	2010
21	164	2011
23	156	2012
18	167	2013
19	161	2014
18	154	2015
14	170	2016
16	175	2017

تشير التقارير الدولية ذات الاهتمام بالشأن العالمي للفساد إلى تصنيف اليمن في مرتبة متقدمة في هذا المصنوع ، وسنكتفي هنا بالإشارة إلى نماذج من هذه التقارير .

١ - تقرير منظمة الشفافية العالمية (مؤشر مدركات الفساد)^(٢) :

يتضح من خلال درجات مؤشر مدركات الفساد للأعوام من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٧^(٣) أن اليمن تأتي ضمن مجموعة الدول الأكثر فساداً ويزداد فيها الفساد نسبياً يوماً بعد يوم حيث تحتل الترتيب رقم ١٥٤ من بين ١٨٠ ضمن تقرير مدركات الفساد لعام ٢٠١٥ م ، وتتكون درجات المؤشر من ١٠٠ نقطة، (١٠٠ نقطة مجتمع خالي من الفساد ، صفر مجتمع متخم بالفساد)، و يشير الجدول المرفق إلى تراجع في ترتيب اليمن على نفس المؤشر .

٢ - تقرير النزاهة العالمي :

أما تقرير النزاهة العالمي لعام ٢٠٠٨ فقد صنّف اليمن في بند الضعيف جداً وبدرجة ٤٦ على مقياس مكون من ١ - ١٠٠ درجة ، وكان هناك تفاوت في المكونات والفئات التي تضمنها المؤشر والتي تراوحت بين ضعيف جداً لكل من منظمات المجتمع المدني والمعلومات العامة والإعلام (٣٦ درجة)، الانتخابات (٤٦)، مساءلة الحكومة (٣٠)، الإدارة والخدمة المدنية (٤٤)، الرقابة والنظام (٥٢)، وبين ضعيف لفئة حكم القانون ومكافحة الفساد (٦٦)، والملفت للانتباه في هذه الفئة ان التقرير قد اعطى اليمن ١٠٠ درجة في الفئة الفرعية قانون مكافحة الفساد وبتقدير قوي جداً، مع تقارب درجات الفئات الفرعية الأخرى بتقدير ضعيف جداً مثل وكالة مكافحة الفساد (٥٦)، وسيادة القانون (٥٤)، وإنفاذ القانون (٥٤).

١- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ص ٦ (استراتيجية صادرة عن الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد)

٢- مرجع آخر: د. يحيى صالح محسن (٢٠١٣)، خارطة الفساد في اليمن .

٣- تقرير منظمة الشفافية العالمية لعام ٢٠١٥ .

الترتيب المئوي (100-0)	العام	مؤشر الحكم الرشيد
33.3	2007	بند السيطرة على الفساد
28.6	2006	
30.1	2005	
20.4	2004	
30.6	2003	
32.0	2002	
30.6	2000	

٢- السيطرة على الفساد في مؤشرات الحكم الجيد (البنك الدولي) :

ينسجم مؤشر السيطرة على الفساد الذي يتضمنه مؤشر الحكم الجيد الذي يصدره البنك الدولي كأحد المعايير الستة للحكم الجيد مع اتجاهات التقارير الدولية السابق ذكرها ، إذ يتراوح فيه وضع اليمن بين ٢٠ إلى ٣٣ درجة في الفترة الممتدة بين ٢٠٠٠ - ٢٠٠٧ كما يتضح من الجدول المرفق.

الآثار المترتبة على الفساد

للفساد نتائج و آثار مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي:

× أولاً : على النواحي الاجتماعية :

- خلخلة القيم الأخلاقية للمجتمع .
- الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع .
- بروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص .
- عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفریط في معايير أداء الواجب الوظيفي .
- تراجع الاهتمام بالحق العام .
- الشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع .
- انتشار الفقر وخصوصاً بين الفئات المهمشة وبشكل خاص النساء و الأطفال والشباب .



× ثانياً : على التنمية الاقتصادية :

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية .
- هروب رؤوس الأموال المحلية ، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة و التي تشكل شرطاً أساسياً لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء .
- ضعف عام في توفير فرص العمل وزيادة ظاهرة البطالة والفقير .
- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة .
- الكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية ، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي .
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير و بروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة .

× ثالثاً : على النظام السياسي :

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية .
- يغيب عن النظام السياسي الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام .
- يحد من شفافية النظام وانفتاحه .
- اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة .
- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة .
- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية .
- ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني .
- يحول دون وجود حياة ديمقراطية .
- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن ان تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها .
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة .



آثار الفساد على التنمية في اليمن :⁽²⁾

- ١ - التهام القسم الأكبر من موارد التنمية.
- ٢ - تأسيس بيئة طاردة للاستثمار.
- ٣ - تكريس حالة الفقر في اليمن.
- ٤ - سوء المستوى العام للخدمات التي يحصل عليها المواطن.
- ٥ - تدني مصداقية جهود الإصلاح لدى شركاء التنمية وانخفاض حجم التعهدات والدعم الأجنبي لبرامج التنمية.
- ٦ - تهديد الاستقرار السياسي.

وسائل وآليات مكافحة الفساد :

إن مكافحة الفساد تركز على معالجة أسباب حدوثه والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى في إطار الدولة الواحدة ومن دولة إلى أخرى ، حيث تتبنى المؤسسات والدول استراتيجيات تتضمن جملة من التدابير المبنية على دراسات ميدانية و التي تفضي إلى الحد من ممارسة الفساد ، ولكن سيتم هنا استعراض أبرز التدابير أو الآليات الوقائية العامة و الشائعة التي يمكن تبنيها لمكافحة الفساد كما يلي:

أولاً : آليات تتعلق بالنظام السياسي والتشريعي وسلطات الدولة العليا

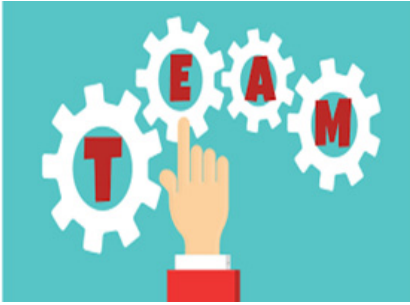
- نظام سياسي يعتمد مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية .
- نظام سياسي وتوجهات لدى المستويات الإدارية العليا تعتمد مبادئ وثقافة مكافحة الفساد ضمن السياسات العامة للبلد .
- اصدار تشريعات محكمة وواضحة تسد منافذ الفساد .
- اصدار القوانين اللازمة لتجريم كل صور الفساد المحتملة .

تنقسم الآليات المتبعة في مكافحة الفساد إلى آليات فردية الأثر وآليات جماعية الأثر حيث تأتي الآليات المؤسسية والاجتماعية والتشريعية ضمن الآليات جماعية الأثر، والآليات العقابية ضمن الآليات فردية الأثر.



١ - الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (اليمن) ص٧.

- إصدار التشريعات الملزمة للمؤسسات في مجال الالتزام بالشفافية والحصول على المعلومات .
- اعتماد مبدأ الشفافية في عمل المؤسسات بما يتيح الحصول على المعلومات وكشف حالات الفساد المختلفة .
- تبنى مبدأ المساءلة بصورها المتعددة وفق الآليات المختلفة المنظمة لها (مساءلة دستورية - مساءلة برلمانية - مساءلة قضائية - مساءلة الهيئات الرقابية - مساءلة إدارية - المساءلة الاجتماعية) .
- إنشاء مؤسسات متخصصة في التدقيق والرقابة والمحاسبة ، والحرص على ضمان استقلالها وحياديتها وكفاءتها وجديتها في ملاحقة الفاسدين .
- استقلالية ونزاهة وحياد وكفاءة الجهاز القضائي .



ثانياً : آليات إدارية ومؤسسية

- اعتماد وتطبيق لوائح وهياكل إدارية فعالة .
- تطبيق أنظمة عمل واضحة وشفافة .
- تطبيق سياسات ومدونات سلوك الموظفين .
- أنظمة موارد بشرية تعتمد معيار الكفاءة والخبرة والتخصص في التعيين والترقية وغيرها من جوانب إدارة الموارد البشرية .
- تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية والمراجعة الداخلية والخارجية لأنشطة المؤسسات .
- توفير الظروف المؤسسية وشروط النزاهة قبل مطالبة الموظف بها ومن أبرزها الرواتب والأجور التي تغطي احتياجات الموظف وربطها بالكفاءة والخبرة وحجم المسؤولية وكذلك جوانب التأمين المختلفة كالتأمين الصحي وغيره .
- تبسيط وسائل العمل وآلياته .

ثالثاً : آليات ثقافية واجتماعية

- بث ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد في أوساط المجتمع .
- تنمية المنظومة القيمية الدينية في المجتمعات .
- زيادة الوعي بمخاطر الفساد .
- تفعيل دور المؤسسات التربوية والمجتمع المدني وأجهزة الإعلام ورجال الدين والمفكرين والمصلحين ممن يمكن الاستعانة بهم وفق استراتيجية مدروسة .

رابعاً : آليات عقابية

× ملاحقة مرتكبي ممارسات الفساد جزائياً (تعتمد بشكل أساسي على تجريم القوانين لكل صور الفساد المحتملة) وذلك يستلزم ما يلي :

- استيعاب النصوص العقابية الوطنية و تجريم أكبر قدر ممكن من صور الفساد (الفساد الكبير – الفساد الصغير) .
- كفاءة ونزاهة المحققين القائمين بملاحقة جرائم الفساد .
- كفاءة القضاء واستقلاليتته و حياديته ومنع التأثير عليه أو التدخل في أعماله .
- عدم تدخل السلطات الأخرى كالتنفيذية أو التشريعية في أعمال الملاحقة الجزائية .
- أن يكون هدف الملاحقة هو الردع العام للحد من عمليات الفساد ، وأن لا يكون هدفها الانتقام أو الابتزاز .
- أن تراعي السلطات المعنية بذلك في ممارسة دورها العقابي حقوق الانسان وحكم القانون وسيادته .



تجارب ناجحة (على مستوى الدول)

× سنغافوره :

تجربة سنغافورة رائدة وفريدة بالنسبة للدول التي حاربت الفساد، فقد نجحت في إزالته لتصل إلى مستوى متقدم بين الدول التي تتمتع بمستوى نظيف من الفساد مع فنلندا وأيسلندا والدانيمارك، حيث بلغ مؤشر مدركات الفساد ٩,٤ سنة ٢٠٠٣ بعد أن كانت منذ نحو ثلاثين عاما من أكبر الدول التي ينتشر فيها الفساد .

أبرز الإجراءات :

- قامت الدولة بتخفيض عدد القوانين .
- تطوير قواعد وإجراءات العمل وتبسيط وتوضيح كافة الإجراءات بحيث لا تسمح بأي خروج أو خرق للقوانين.
- رفع مرتبات وأجور الموظفين حيث يعد مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم ، وأي محاولة فساد ستحرمه من وظيفته ومن دخله المرتفع، فضلا عن أنه لن يستطيع أن يحصل على وظيفة أخرى .

× هونغ كونغ :

تأتي هونغ كونغ في المرتبة ١٥، ١٤ على التوالي بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد سنة ٢٠٠٣ و ٢٠٠٥ ، وقد ارتفع المؤشر لديها من ٨ سنة ٢٠٠٣ إلى ٩,٣ سنة ٢٠٠٥ و ٨,١ سنة ٢٠٠٨ نتيجة للجهود المبذولة لمحاربة الفساد وأهمها :

- شكلت الدولة لجنة لمحاربة الفساد ووفرت لها ميزانية ضخمة يعمل بها حوالي ١٠٠٠ موظف يتقاضون مرتبات مرتفعة مهمتها متابعة الفساد والقضاء عليه بكافة أشكاله .

× تشيلي :

تعتبر الدولة رقم ٢٠ ضمن ١٣٣ دولة من حيث مستوى الفساد فيها ، ومؤشر مدركات الفساد فيها بلغ ٧,٤، ٧,٣ خلال عامي ٢٠٠٥، ٢٠٠٣ ليتراجع إلى ٦,٩ سنة ٢٠٠٨ ، وقد خطت الدولة خطوات هامة في محاربة الفساد وتعتبر من أنظف دول أمريكا اللاتينية :

- قامت بتبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين .
- أعلنت مبدأ الشفافية بالنسبة لكافة الهيئات الحكومية .

S
F
D
الصدوق
الاجتماعي
للتنمية



الفصل الرابع

آليات الصدوق الاجتماعي للتنمية في مجال منع الفساد في عملياته

- الصدوق كتجربة مؤسسية وطنية ناجحة.
- العوامل التي ساعدت على منع الفساد في أنشطة الصدوق.

تأسس الصندوق الاجتماعي للتنمية بموجب القانون رقم ١٠ لعام ١٩٩٧ كمؤسسة وطنية مستقلة تدار من قِبَل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء ، حيث يتألف المجلس من أعضاء يمثلون الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ، وقد أشار القانون إلى أن هدف إنشاء الصندوق هو المساهمة الفاعلة في إنجاز



خطة الدولة في المجال الاجتماعي والاقتصادي بتمكين الأفراد والأسر والمؤسسات الصغيرة والجماعات الفقيرة والمتدنية الدخل من العمل والإنتاج عن طريق تقديم الخدمات والتسهيلات والقروض المشروعة لإقامة المشاريع الخدمية والإنتاجية، وصولاً إلى الإسهام في الحد من البطالة والفقر والتعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي وتخفيف وطأة إجراءاته عن كاهل محدودي الدخل ، وبغرض تمكين الصندوق

من لعب دوره التنموي وتقديم خدماته للمجتمعات الفقيرة والنائية في وقت مناسب وبطريقة فاعلة فقد تم تزويده بالأدوات اللازمة لذلك وخصوصاً تلك الأدوات التي تضمن تأمين مستوى كافٍ من الاستقلالية والمرونة وتمكينه من استقطاب موظفين مؤهلين .

وبفضل الدعم الكبير والمتصاعد الذي يحظى به من الحكومة والمانحين فقد أصبح الصندوق مؤسسة فاعلة ، تغطّي عملياتها جميع أنحاء البلاد، تهتم بالمجتمعات الفقيرة مع إعطاء الأولوية للأكثر فقراً من خلال العمل في إطار أربعة برامج رئيسية هي :١- برنامج تنمية المجتمع والتنمية المحلية ٢- برنامج تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر ٣- برنامج بناء القدرات ٤- برنامج الأشغال كثيفة العمالة ، حيث تستثمر تلك البرامج في قطاعات متعدّدة تشتمل التعليم، والصحة، والمياه، والإصحاح البيئي، والزراعة، والطرق الريفية (الفرعية)، والتراث الثقافي، وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، والحماية الاجتماعية، وبناء قدرات الشركاء... بالإضافة إلى الأشغال كثيفة العمالة .

يتكون الصندوق الاجتماعي للتنمية في تركيبته العامة -من ثلاثة مستويات رئيسية: مجلس الإدارة، والمركز الرئيسي، والفروع ، يتولى مجلس الإدارة، الذي يرأسه رئيس مجلس الوزراء المصادقة على السياسات العامة والاتجاهات الرئيسية لعمل الصندوق.. كما يقر خطط العمل السنوية، ويتابع بشكل دوري ومنتظم التقدّم المُحرَز في عمل وأداء الصندوق وتقارير التدقيق المحاسبي .

ويتحمل المركز الرئيسي للصندوق مسؤولية قيادة العمليات التي ينفذها الصندوق من خلال إدارته التنفيذية ولجنة السياسات الإجرائية، ولجنة المشاريع، والوحدات (التنفيذية) الموزعة قطاعياً وهي التعليم، والمياه، والبيئة، والصحة والحماية الاجتماعية، والتدريب والدعم المؤسسي، وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر،

والزراعة والتنمية الريفية، والتراث الثقافي، بالإضافة إلى برنامج الأشغال كثيفة العمالة ووحدات مساندة وهي: البرمجة، والمراقبة والتقييم، والشؤون المالية والإدارية، والتعاقدات، وتقنية المعلومات، والمراجعة الداخلية، والموارد البشرية والوحدة الفنية.

وتمثل فروع الصندوق على مستوى المحافظات الأذرع التنفيذية ويغطي كل منها محافظة أو أكثر، ويتحمل مسؤولية إعداد وتنفيذ ومراقبة أنشطة الصندوق في تلك المحافظة/المحافظات.

ويسعى الصندوق إلى تقديم نموذج في مجال عمله من حيث:

- أداء الصندوق، بما في ذلك فعالية الكلفة.
- أنظمة وآليات استهداف الفقراء.
- أنظمة عمل الصندوق التي ثبتت فعاليتها بما في ذلك نظام إدارة المعلومات.
- التخطيط اللامركزي (من أسفل إلى أعلى).
- الاهتمام بقضايا النوع الاجتماعي (الجندر).
- مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والثقافية.

لقد تطور الصندوق الاجتماعي للتنمية إلى مؤسسة ناجحة و«نموذجية» في اليمن، تعمل على المستوى الوطني، وتوسع جهود التنمية بالمشاركة إلى المناطق الريفية والنائية.

المصدر:

تقرير التقييم المؤسسي للصندوق (ماري جينجز، 2006) تمويل وزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة)

الصندوق الاجتماعي للتنمية كمؤسسة وطنية فاعلة

انتهج الصندوق منذ بداية تأسيسه سياسات و إجراءات وأنظمة عمل شفافة و فعالة ترقى إلى مستوى أفضل الممارسات العالمية في مختلف مجالات عمله، ليصبح نموذج للمؤسسة الناجحة في مجال تقديم خدماته للفئات المستهدفة، حظي من خلال إنجازاته على ثقة مختلف المؤسسات الرسمية و جهات التمويل المختلفة، علاوة على ما يتمتع به من ثقة وقبول لدى مختلف الفئات المستهدفة في كامل النطاق الجغرافي لنشاطه المتمثل في كل محافظات الجمهورية.

تقارير البنك الدولي وتقارير التقييم المؤسسي للصندوق والمنفذة من قبل جهات تقييم مستقلة منها (وزارة التنمية الدولية / المملكة المتحدة) تشير إلى فعالية آليات الصندوق وشفافية إجراءاته وممارساته في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وتوصى الجهات الأخرى الرسمية وغير الرسمية بالاستفادة من تجربة الصندوق والتي وصفتها بالتجربة النموذجية.

(وصف التقرير التقييمي للبنك الدولي لعام ٢٠٠٤ م الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن بأنه مؤسسة نموذجية تتبع أفضل الممارسات، وتؤثر تأثيراً إيجابياً على العملية التنموية في اليمن، مؤكداً على النجاح الكبير الذي حققه الصندوق من خلال النموذج الإضاحي الذي يقدمه، والتأثير المباشر لأنشطة بناء القدرات التي ينفذها بين أوساط الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، والمتصلة بصورة مباشرة بجهود التخفيف من الفقر، ونصح البنك الدولي عدداً من الدول بالاطلاع على آلية الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن والاستفادة من تجاربه الناجحة وتطبيقها^(١)).

١ - المصدر مقال نشر في سيانت ١٦ - ٠٥ - ٢٠٠٧م.

العوامل التي ساعدت على إنجاح تجربة الصندوق في منع ممارسات الفساد ضمن أنشطته

أولاً: ثقافة الصندوق

عمل الصندوق منذ تأسيسه على إرساء المبادئ والتوجهات الإيجابية التي تؤثر على خطته وآليات ممارسة مهامه بغرض تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، من خلال تطبيق ممارسات تعتمد على سياسات وقواعد إدارية لدى وحدات الصندوق وفروعه ترسخ لعمل مؤسسي شفاف، تلك الثقافة لا تنحصر فقط في ممارسات الصندوق المتبعة في مقراته ولكنها تتجاوز ذلك إلى آليات تعامل الصندوق مع المجتمعات والجهات المستهدفة والاستشاريين والمقاولين العاملين مع الصندوق، ومن أبرز ملامح ثقافة الصندوق التي تبرز في مجموعة من المبادئ والسياسات منها:

- استهداف الفقر: كسياسة جوهرية توجه تدخلات الصندوق، حيث تطبق طرقاً مختلفة لضمان توجيه موارده إلى المناطق والمجتمعات والفئات الفقيرة عبر آلياته المختلفة.
- المشاركة: مشاركة المستهدفين/ المشاركة المجتمعية من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم وأولوياتهم ومشاركتهم في مختلف مراحل دورة المشروع.
- الفاعلية: تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي المرتبط بحاجات المستفيدين.
- الكفاءة: كفاءة الكلفة أو الجودة بأقل كلفة ممكنة.
- الشراكة: التنسيق والعمل حيثما يلزم مع الجهات الحكومية المركزية والمحلية والمنظمات غير المحلية والقطاع الخاص والمجتمعات والأطر المجتمعية والإصطفاف مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية التنموية.
- الاستدامة: الأخذ في الاعتبار كل عوامل استدامة المشاريع من النواحي التشغيلية والاجتماعية والفنية والبيئية خلال جميع مراحل دورة المشروع.
- الاستقلالية والحياد: ممارسة مهامه مع التركيز على تحقيق أهدافه التنموية دون التأثر بأي من عوامل التحيز السياسي أو الجغرافي أو الطائفي وغيرها.

يوجد احتياج لتعزيز خبرات الصندوق، والترويج لتبني أساليب عمله، والتعلم منها، سواءً كان بين مساقات العمل في الصندوق ذاته، أو مع الوزارات ومقدمي الخدمات الآخرين وبهدف توسيع استخدام أنظمة وأساليب عمل الصندوق التي أثبتت التجارب صحتها - وبالاشتراك مع الوزارات، يتم تحديد الآليات التي يمكن اتباعها للترويج للاستفادة منها في برامج وأنظمة الأجهزة الحكومية.

المصدر:

تقرير التقييم المؤسسي
للصندوق (ماري جيننجز، 2006)
وزارة التنمية الدولية (المملكة
المتحدة)

- الشفافية في كل تعاملات وإجراءات الصندوق .
- بيئة عمل الصندوق لا تساعد على حدوث أي من ممارسات الفساد .
- حساسية الصندوق لأي من الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى إحداث أضرار بممتلكات الصندوق (إن وجدت) سواءً تمت عمداً أو نتجت عن إهمال أو جهل ، مادامت ستفضي إلى نفس النتيجة .
- منع الفساد وتضارب المصالح: يطبق الصندوق سياسات وآليات عمل فعالة تضمن عدم ممارسة أي من الأنشطة من قبل العاملين مع الصندوق أو المتعاقدين معه في وضع تضارب مصالح أو أي من الممارسات التي يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد .
- التطور المستمر والمرونة: الصندوق مؤسسة مرنة وتعلمية يعمل على تعديل وتكييف تركيبته التنظيمية وسياساته وممارساته التشغيلية تماشياً مع الدروس المستفادة واستناداً إلى أية قضايا تبرز أثناء العمل أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك .
- تكافؤ الفرص .



مصنوفة سلوكيات وأخلاقيات العمل (والناطقة من مبادئ وسياسات الصندوق) والتي يجب أن يتبناها العاملون والاستشاريون في الصندوق الاجتماعي للتنمية والبرامج التابعة له

سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها العاملون الرئيسيون في الصندوق والبرامج التابعة له	المبادئ والسياسات الرئيسية
<p>على جميع العاملين في مشاريع الصندوق استشعار الجانب الانساني في استهداف الفئات الأكثر احتياجا وتمثل مبدأ خدمة الفقراء كمبدأ أساسي يوجه تحركاتهم وأنشطتهم.</p> <p>التواصل الفعال والمشاركة الفاعلة والتواضع في التعامل مع الفئات الفقيرة المستهدفة.</p> <p>إيصال رسالة الصندوق وأهداف التدخل وآلياته دون رفع لتوقعات المستهدفين، بل يجب على العاملين في المشاريع العمل على تصويب التوقعات غير السليمة السائدة مسبقا عن تدخلات الصندوق في أوساط المجتمعات المستهدفة من النساء والرجال .</p> <p>تعتبر حالات رفع توقعات المستهدفين المعتمدة باستخدام معلومات أو أدوات غير صحيحة / كاذبة بغرض رفع مستوى تفاعلهم لتسهيل تنفيذ مهمة الاستشاري مثلا نوع من أنواع الممارسات الفاسدة (تدليس، ابتزاز).</p> <p>اشعار المعنيين في الصندوق بأي ملاحظات أو مقترحات ميدانية تتعلق بوجود قصور في تطبيق الآليات أو تعارض مع مبادئ وسياسات الصندوق المتعلقة باستهداف الفقير.</p> <p>الالتزام الصارم بعدم حدوث أي نوع من أنواع الاستغلال الذي يزيد معاناة الفئات المستهدفة، كأن يتم فرض غرامات غير مبررة أو ابتزاز للفئات المستهدفة من قبل أي طرف من أطراف التعاقد مع الصندوق أو اللجان المجتمعية أو القيادات المحلية أو غيرهم، وإبلاغ الصندوق عن أي حالة من هذا القبيل دون تأخير.</p> <p>توعية الفئات المستهدفة الفقيرة لتعريفهم أن تدخل الصندوق في مناطقهم هو نتاج لسياسات الصندوق في الاستهداف لتلبية احتياجات المجتمعات، وأهمية ألا يقع المجتمع ضحية للابتزاز من قبل أي طرف كان بسبب التدخل بما لا يتعارض مع الآليات الشفافة المنظمة للمساهمات والمبادرات المجتمعية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الحرص عند التخطيط والبرمجة للتدخلات التنموية بمختلف جوانبها على أن تستهدف الفئات الأكثر احتياجاً، بحيث تلبى المشاريع الاحتياجات الأساسية وفقاً لحالة الفقر والاحتياج للخدمات الأساسية، مع إعطاء الأولوية للمجتمعات الأكثر فقراً . • تنفيذ تدخلات الصندوق وفقاً للآليات المجتمعية المعتمدة والتي تجعلها نابعة من أفكار صاغتها الفئات المجتمعية أو برزت من خلال المؤشرات الوطنية للاحتياجات القطاعية ويتطلب ذلك التزاماً حازماً بالمشاركة والمساهمة الفاعلة من قبل المستفيدين. • على ضباط المشاريع التحقق من مدى التزام الاستشاريين بتنفيذ هذه السياسات في الميدان كون الضابط هو المسؤول أمام إدارة الصندوق عن أي تقصير في تطبيق السياسات. • الالتزام بسياسات الاستهداف المقررة ومراجعة الدراسات الميدانية التي ينفذها الاستشاريون بعناية وتحليلها ومطابقة نتائجها مع منهجيات العمل في الصندوق والمؤشرات المعتمدة، كون هذه الدراسات تفضي إلى تدخلات يتم تبنيها في خطط الصندوق. • الحرص على تعزيز المشاركة المجتمعية الحقيقية التي تعطي الحق للمجتمع في تحديد أولويات احتياجاته والالتزام بتطبيق الأدوات والأدلة المعتمدة لدى الصندوق في هذا الصدد. • الحرص على إيصال رسائل الصندوق بصورة واضحة لجميع شركائه والوقوف بحزم في وجه أي ممارسات ابتزاز للمجتمعات أو تحايل أو تظليل للمجتمع من قبل أي طرف سواء كان الاستشاري أو اللجنة المجتمعية أو غيرهم. • ضرورة تدريب الاستشاريين وتوعيتهم بهذه الضوابط والسياسات قبل تنفيذ الأعمال وإيضاح العقوبات المترتبة على المخالفة حتى يكونوا على بينة قبل الانخراط بتنفيذ المهام. 	<p>استهداف الفئات وتعزيز المشاركة المجتمعية</p>

سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	المبادئ والسياسات الرئيسية
<p>تفويض مهمة الاستشاري بأقصى درجات المهنية والتجرد والحيادية دون التأثير بأي من عوامل التحيز السياسي أو الجغرافي أو النوعي أو التعليمي أو الطائفي وغيرها من عوامل التحيز.</p> <p>التركيز باستمرار على الجوانب التنموية باعتبارها فقط هي العوامل الموجهة لتنفيذ المهام الموكلة إلى الاستشاريين وغيرهم من أطراف التعاقد مع الصندوق دون غيرها .</p> <p>عدم الخوض مطلقاً في أي جدل أو نقاشات سياسية أو طائفية أو غيرها خلال جميع مراحل تنفيذ المهمة.</p> <p>تعريف المستهدفين بثقافة الصندوق ومعايير التنمية التي لا تخضع لأي تأثير يتعارض مع سياساته التنموية في تنفيذ أنشطته.</p> <p>إبلاغ المعنيين في الصندوق عن أي سلوك مرتبط بتدخل الصندوق قد يتعارض مع مبدأ الحياد من قبل أي طرف من الأطراف .</p>	<p>ممارسة الواجبات الوظيفية بدرجة عالية من التجرد والحيادية .</p> <p>الالتزام بسياسة الصندوق وفقاً لمبادئ تكافؤ الفرص وعدالة المنافسة والحرص على المصلحة العامة وفقاً للإجراءات التعاقدية السليمة .</p> <p>الالتزام بالحياد والمهنية وتجنب الجدل والترويج السياسي أو العائلي أو الطائفي أو أي نوع من أنواع التحيزات التي قد تحرف موظف الصندوق عن مهمته الأساسية .</p> <p>التحقق من أن العاملين في المشاريع من الاستشاريين وغيرهم ملتزمين بمبادئ الاستقلالية والحياد ويمثلون الصندوق بالصورة التنموية الحسنة التي مؤداها أن الصندوق يقوم بخدمة جميع اليمنيين المستهدفين ضمن تدخلاته دون استثناء أو تحيز .</p>
<p>تنفيذ كل المهام الموكلة إلى الاستشاري باستقلالية ومهنية ودون الخضوع لأي تأثير قد يكون ناتج عن أي من عوامل تضارب المصالح، ومنها ارتباط مهمة الاستشاري بوجود مصلحة شخصية مادية أو معنوية مباشرة أو غير مباشرة له أو لأي شخص أو جماعة أو حزب يهمه .</p> <p>التصريح واشعار الصندوق بأي تضارب في المصالح قد يؤثر على مهمة الاستشاري في الوقت المناسب ليتم اتخاذ الاجراء المناسب لمعالجة حالة التضارب .</p> <p>تجنب ممارسة أي من السلوكيات التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة قرار الاستشاري وأدائه لمهمته بمهنية ونزاهة، ونؤكد هنا على الاتي:</p> <p>الامتناع عن الأكل أو الشرب لدى المجتمعات / الفئات المستهدفة أو من يمثلهم أو أي طرف من أطراف التعاقد ذات الصلة بمهمة الاستشاري ولو على سبيل المجاملة تحت مبرر العادات والتقاليد المجتمعية مثلاً .</p> <p>عدم قبول أي هبة أو هدية مهما بلغت بساطتها تحت أي مبرر .</p>	<p>يُحظر على العاملين في الصندوق التقدم بطلبات بآنفسهم أو بالواسطة أو بأسماء شركاء لهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتنفيذ أي أعمال مدنية أو توريد بضائع أو خدمات استشارية أو خدمات أخرى .</p> <p>يحظر على العاملين في الصندوق شراء أصناف أو مهمات أو ممتلكات مما يبيعه الصندوق .</p> <p>عدم اتخاذ أو المشاركة في اتخاذ أي إجراء ينتج عنه اسداء منفعة (تعاقد، تعيين، تمكين من العمل، توريد بضائع وغيرها) لجهة أو شخص تربطه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بأحد العاملين في الصندوق .</p> <p>الالتزام بأقصى معايير المبادئ الأخلاقية والضوابط الإدارية في أعمالهم والالتزام بمنع ومحاربة الممارسات الفاسدة والتعاون الكامل مع جهود الصندوق في هذا الاتجاه .</p> <p>يمنع اشتراك أي من العاملين في الصندوق في إجراءات التعمير أو الترتيب أو الترقية أو التحقيق أو الجزاءات لكل من يربطه به علاقة قرابة أو مصلحة مادية أو معنوية من أي نوع وعليه مسؤولية التصريح بوجود مثل هذه الحالة فور ظهورها .</p>

الاستقلالية والحياد والتركيز على العمل التنموي

منع الفساد وتضارب المصالح

سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلّى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	المبادئ والسياسات الرئيسية
<p>عدم الإقامة في أي مبنى خاص مالم يكن مخصصاً للإيجار وبالسعر المعتاد في المنطقة .</p> <p>عدم استخدام أي وسيلة نقل خاصة تتبع الفئات المستهدفة أو من يمثلهم أو أي من أطراف التعاقد المرتبطة بالتدخل ما لم تكن مخصصة للإيجار وبالسعر المعتاد في المنطقة .</p> <p>عدم تنفيذ أي جزء من مهمة الاستشاري في مبانٍ خاصة ما لم تكن مخصصة للإيجار ، وموضح ذلك في مرفقات المشروع .</p> <p>الامتناع عن الحصول على أو قبول أي مزية أو مصلحة مادية أو معنوية فورية أو آجلة على سبيل الوعد مثلاً بشكل مباشر أو غير مباشر له أو لأي شخص يهيمه من قبل أي من أفراد المجتمع المستهدف أو من يمثلهم كاللجان المجتمعية أو القيادات المحلية أو ممثلي السلطات المحلية و أي طرف من أطراف التعاقد الأخرى مع الصندوق المرتبطين بالمشروع .</p> <p>على الاستشاري اتخاذ الاستعدادات اللازمة التي تضمن كفاءة تنفيذ المهمة خلال فترة التحضير وخصوصاً احتياجات الاستشاري الكافية للتغذية والتثقل وغيرها .</p> <p>تعريف المستهدفين بثقافة الصندوق المتعلقة بمنع تضارب المصالح في أوساط الفئات المستهدفة ومختلف الأطراف المرتبطة بمهمة الاستشاري .</p> <p>إبلاغ المعنيين في الصندوق عن أي ممارسات مخلة بمبدأ منع تضارب المصالح من قبل أي طرف مرتبط بمهمة الاستشاري .</p> <p>المنافقات والتوريدات:</p> <p>لا يجوز لمن قام بإعداد مواصفات أو شروط المناقصة / الممارسة الدخول فيها .</p> <p>لا يجوز تنفيذ أعمال أو تقديم خدمات أو توريدات مرتبطة بخدمات استشارية قام بها الاستشاري في مرحلة سابقة من المشروع (تتطبق على أي جهة تابعة له أو تخضع لسلطته والعاملين بها) ، ويستثنى منها حالات تسليم مفتاح (تصميم وبناء) .</p>	<p>التقيد بقرارات الصندوق التي تمنع التعاقد مع أي من أقارب العاملين سواءً بالنسب أو المصاهرة .</p> <p>عدم المشاركة في الإجراءات التعاقدية في أي عملية إذا كان له أو لأحد أقاربه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة وإذا حدث ذلك فعليه أن ينسحب من دوره في استكمال إجراءات هذه العملية حتى إتمامها مع إشعار المستوى الأعلى في الصندوق بذلك خطياً .</p> <p>عدم التعاقد مع الاستشاريين لتنفيذ أية مهمة تتعارض مع أي من التزاماتهم السابقة أو الحالية لجهات أخرى، أو التي قد تجعلهم غير قادرين على تنفيذ المهمة بما يحقق مصالح الصندوق على أكمل وجه .</p> <p>عدم التعاقد مع الاستشاري لتنفيذ أي مهمة تؤدي بطبيعتها إلى تضارب مصالح مع مهمة أخرى للاستشاري (تتطبق على أي جهة تتبع الاستشاري أو تخضع لسلطته والعاملين بها) .</p> <p>إعداد تحليل لكل أنشطة دورات المشاريع وتحديد المخاطر المحتملة لحدوث ممارسات أو تقصير قد يفضي إلى حدوث فساد في كل نشاط والأطراف المرتبطة بذلك، وتحديد آليات الاستجابة لمنع حدوث تلك الممارسات .</p> <p>توثيق وأرشفة كل الأنشطة في جميع مراحل المشروع وفقاً للآليات المعتمدة لدى الصندوق .</p> <p>سرعة موافاة الدرجة الوظيفية الأعلى بأي ممارسات قد تفضي إلى حدوث فساد أو حالات لتضارب المصالح واتخاذ الإجراءات اللازمة والحاسمة لمعالجة الحالة ومنع حدوث أي ممارسة فساد .</p>

تأثير منع الفساد و تضارب المصالح

سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	المبادئ والسياسات الرئيسية
<p>• في حالة وجود مصالح أو منافع أو أعمال وثيقة أو علاقات عائلية مع المختصين في الصندوق أو الجهة الكفيلة التنفيذية للمشروع أو المستفيد من جزء من تمويل الصندوق على الاستشاري الالتزام بما يلي:</p> <p>• عدم المشاركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإعداد لوثائق التعاقد أو مواصفات العقد و/ أو التحليل والتقييم لإجراءات ذلك العقد .</p> <p>• عدم المشاركة في التنفيذ أو الإشراف على تنفيذ العقد، إلا إذا تم تسوية التضارب الناتج عن تلك العلاقة بأسلوب مُرضٍ للصندوق خلال سير إجراءات التعاقد أو التنفيذ .</p> <p>• يجب على الاستشاري أو المتقدم للمناقصة أو الممارسة التصريح كتابةً إذا كان لديه علاقات عائلية أو أي مصالح أو منافع أو أعمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع أي من العاملين في الصندوق طبقاً للنموذج المعد لذلك .</p>	<p>تابع منع الفساد وتضارب المصالح</p> <p>• خلال تنفيذ أنشطة أو تنفيذ زيارات ميدانية ترتبط بالمجتمعات المستهدفة يلتزم العاملون بكافة الجهات المشار إليها في الفقرات بالاستشاريين (مثل الامتناع عن الأكل أو الشرب أو قبول أي عطية أو مزايا مادية أو معنوية من أي نوع تحت أي مبرر وغيرها من الحالات المشار إليها).</p>
<p>استشعار أهمية أن تدخل الصندوق يجب أن يلبى احتياج ذي أولوية للمجتمع .</p> <p>• الحرص على التطبيق الفعال لمعايير الصندوق التي تضمن فعالية تدخلاته .</p> <p>• الحرص على الاستغلال الأمثل لأموال الصندوق لتحقيق الأهداف التي خصصت لها ولتحقيق حاجات المستهدفين .</p> <p>• الحرص على تنفيذ المهمة بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة بأقل كلفة ممكنة .</p> <p>• الأخذ في الاعتبار كل عوامل الاستدامة لتدخلات الصندوق في الجوانب المرتبطة بمهمة الاستشاري .</p> <p>• إبلاغ الصندوق عن أي قصور في الجوانب المتعلقة بسياسات الصندوق في الجوانب المتعلقة بالفعالية والكفاءة والاستدامة .</p>	<p>الفاعلية والكفاءة والاستدامة</p> <p>• التحقق أثناء التطوير من أن التدخلات تم تصميمها وفقاً لأهداف البرنامج /الاتفاقية المعنية .</p> <p>• التحقق أثناء التنفيذ من أن سير تنفيذ التدخل يتم وفقاً لما خطط له .</p> <p>• الالتزام بمعايير الجودة الفنية بحسب أنظمة الجودة في الصندوق وفي حدود التكلفة المناسبة .</p> <p>• الأخذ في الاعتبار كل عوامل استدامة المشاريع من النواحي التشغيلية والاجتماعية والفنية والبيئية خلال جميع مراحل دورة المشاريع .</p> <p>• التأكد من أن جميع ترتيبات التشغيل والصيانة تم تضمينها على نحو ملائم في اتفاقية تمويل وتنفيذ المشروع، وتحقق ذلك خلال فترة التنفيذ والتشغيل والصيانة .</p> <p>• إيلاء قضايا البيئة اهتماماً كبيراً في تدخلات الصندوق من أجل تجنب أو تخفيف أي آثار سلبية على البيئة .</p>

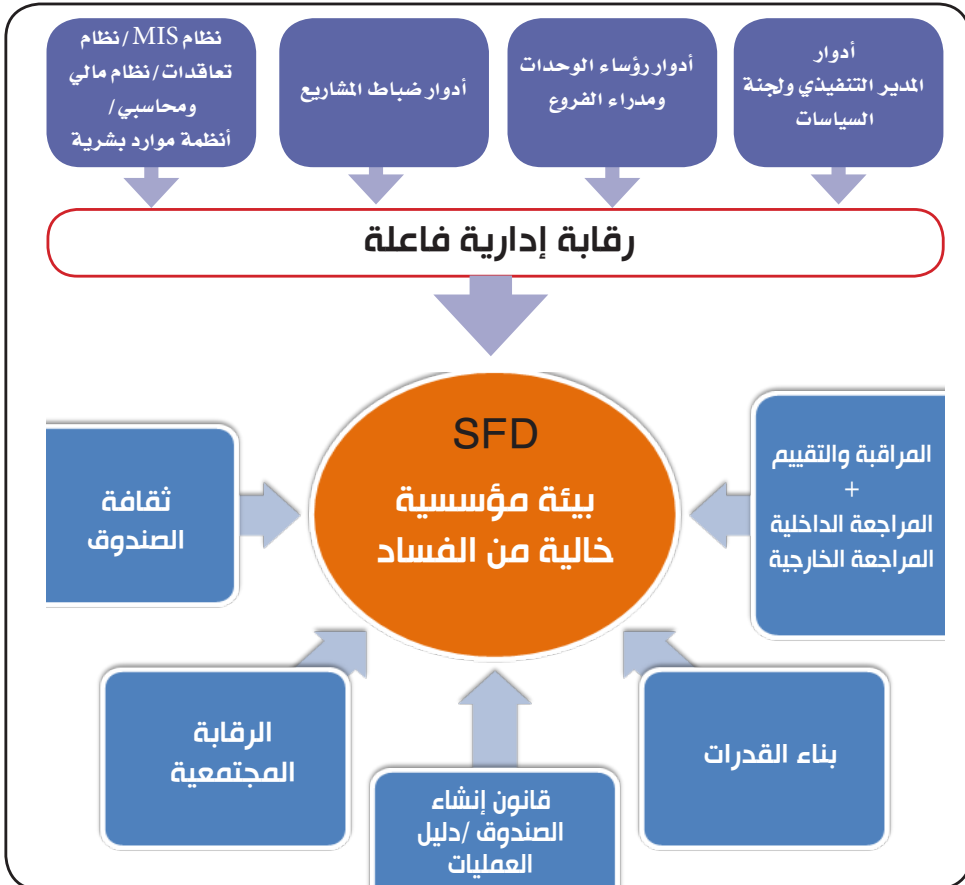
سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلّى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	المبادئ والسياسات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بأقصى درجات المعايير الأخلاقية في التعامل مع العاملين في الصندوق والمستهدفين. • تمثيل الصندوق تمثيلاً راقياً . • الالتزام بالمهنية وعدم تجريح الأفراد أو الهيئات أو الجهات مهما كانت الأسباب . • احترام عادات وثقافة المجتمع. • الاحتشام في المظهر من حيث المظهر والسلوك ، وتجنب كل أشكال التحرش أو الممارسات المتناقضة مع ثقافة وعادات المجتمع اليميني والمجتمعات المحلية المستهدفة . • الحرص على تنفيذ المهام في جو من الهدوء والنظام . • الحرص على العمل مع الزملاء في حالات ارتباط المهام بأكثر من شخص بروح الفريق الواحد . • الامتناع عن تعاطي القات والتدخين أثناء تنفيذ المهام مع الصندوق . 	<ul style="list-style-type: none"> • احترام جميع العاملين والعمالات وكذا المتواجدين في مقرات ومكاتب ومواقع مشاريع الصندوق . • الالتزام بالمهنية وعدم تجريح الأفراد او الهيئات أو الجهات مهما كانت الأسباب . • التحلي بالأخلاق العالية والعمل بروح الفريق الواحد . • استقبال المستفيدين والشركاء والنقاش معهم بطريقة مهنية لائقة تعكس الصورة الحضارية للصندوق . • الحرص على ارتداء اللباس اللائق والمناسب للعمل والاحتشام في المظهر وتجنب كل أشكال التحرش أو الممارسات المتناقضة مع ثقافة وعادات المجتمع اليميني . • الحرص على تنفيذ المهام في جو من الهدوء والنظام والحرص على النظافة . • الامتناع عن التدخين وتعاطي القات في مقرات العمل . • الحرص على ممتلكات الصندوق وترشيدها واستخدام الموارد كالماء والكهرباء والهاتف وغيرها .
<ul style="list-style-type: none"> • التعرف بعناية على سياسات الصندوق في مجال التنمية الحساسة للنزاعات ومبادئ «التنمية بدون ضرر» والعمل على تنفيذها في المهام الموكلة إليه . • تنبيه الصندوق الى أي احتمالية لحدوث نزاع في منطقة التدخل بصورة فورية . • الحرص على عدم الانخراط أو التسبب في أي نزاع أو ربط مشاريع الصندوق بأي نزاع كان، وبذلل كل الجهود حتى تكون مشاريع الصندوق عاملاً إيجابياً لتعزيز التماسك والوثام الاجتماعي . 	<ul style="list-style-type: none"> • التعرف بعناية على سياسات الصندوق في مجال التنمية الحساسة للنزاعات ومبادئ «التنمية بدون ضرر» والعمل على تضمينها وتنفيذها في كل مراحل دورة حياة المشروع . • التحسس المبكر لاحتمال حدوث نزاعات أو تأجيجها في مناطق التدخل وذلك أثناء مرحلة تحديد الاحتياج وتنفيذ دراسات الاستهداف وتضمين ذلك في وثائق المشروع (استمارة التحسس للنزاعات). • الحرص على متابعة جميع الأطراف المعنية بتنفيذ المشروع لضمان عدم ظهور نزاعات أو تأجيج نزاعات قائمة وبذلل كل الجهود حتى تكون مشاريع الصندوق عاملاً إيجابياً لتعزيز التماسك والوثام الاجتماعي . • عدم الانخراط في أي نزاع وعدم ربط مشاريع الصندوق بأي نزاع .

سلوكيات وأخلاقيات العمل التي يجب أن يتحلّى بها الاستشاريون العاملون في البرامج والمشاريع التابعة للصندوق	المبادئ والسياسات الرئيسية
<p>العمل على تنفيذ سياسات الصندوق المتعلقة بإدماج المرأة في التنمية وذلك في إطار المهام الموكلة إليهم.</p> <p>تسهيل مهام الاستشارات من النساء والتعاون معهن وتجنب أي سلوك قد ينتقص من حقوقهن أو يسيء إليهن.</p> <p>الاستماع لأصوات النساء في المجتمعات المستهدفة وتقبل الشكاوى والمقترحات منهن وايصالها إلى الصندوق.</p> <p>العمل أثناء التنفيذ على اكتشاف وإبراز الفرص التي يمكن من خلالها تمكين المرأة وادماجها في التنمية وإيصال تلك المقترحات إلى الصندوق.</p>	<p>التحسين للنوع الاجتماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> تضمن سياسات الصندوق في مجال النوع الاجتماعي في التدخلات بدءاً من الاستهداف وتحديد الأولويات وانتهاءً بتنفيذ المشروعات وتشغيلها. مراعاة متطلبات ادماج المرأة في التنمية في جميع مراحل دورة حياة المشروع. التحقق من ملائمة التدخلات لاحتياجات النساء كما هو الحال مع الرجال. توفير البيئة المناسبة لتشجيع المرأة للانخراط في مشاريع وتدخلات الصندوق والاستفادة منها والإسهام في إدارتها وتحقيق أهدافها. العدالة في توزيع فرص العمل بين الرجال والنساء وتسهيل مهام الاستشارات والعاملات من النساء والتعاون معهن وتجنب أي سلوك قد ينتقص من حقوقهن أو يسيء إليهن. الاستمرار في دراسة وتطوير الأفكار التنموية التي تسهم في تمكين المرأة في إطار تدخلات الصندوق.
<p>معرفة أن الصندوق يكفل حق المستفيدين والشركاء والجهات في تقديم شكاواهم واقتراحاتهم ويتعامل معها بصورة مهنية تحفظ لهم حقوقهم وتبرز دور الصندوق في تعزيز المساءلة الاجتماعية.</p> <p>القيام بتوعية المجتمع بالقنوات التي من خلالها يمكن لهم أن يقدموا شكاواهم ومقترحاتهم عبرها للصندوق، والعمل على عرض تلك القنوات بصورة واضحة في مواقع المشاريع.</p> <p>على الاستشاريين والعاملين في المشاريع تقبل الشكاوى والمقترحات والاعتراضات بصدر رحب والتعامل معها بجدية وتوثيقها ومتابعتها وايصالها للصندوق للتعامل معها بصورة مهنية منصفة وفقاً لنظام الشكاوى المعمول به في الصندوق.</p>	<p>التعامل الإيجابي مع الشكاوى والمقترحات واحترام مبادئ المساءلة الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> العمل وفقاً لنظام الشكاوى المعتمد في الصندوق وتطبيق إجراءاته وتقبل الشكاوى والمقترحات والاعتراضات بصدر رحب والتعامل معها بجدية وتوثيقها ومتابعتها والرد عليها بصورة مهنية منصفة. التعلم من الشكاوى وتحليل أسبابها والعمل على معالجة أي اختلالات. القيام بتوعية الاستشاريين والمقاولين والمتعهدين والفنيين بمبادئ نظام الشكاوى في الصندوق وتعريفهم بالقنوات التي من خلالها يمكن للمستفيدين أن يقدموا شكاواهم ومقترحاتهم عبرها، وإلزام الاستشاريين والفنيين بعرض تلك القنوات بصورة واضحة في مواقع المشاريع.

ثانياً: عوامل قانونية وتنظيمية

تتمثل في:

- القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٩٧ م بشأن إنشاء الصندوق (أشار بوضوح إلى أهداف إنشاء الصندوق وأدوار مكوناته الرئيسية).
- مجلس إدارة يقر السياسات العامة والخطط و الموازنات التقديرية السنوية والإشراف والمتابعة لأداء الصندوق وتقاريره.
- الفصل بين مسؤولية رسم السياسات ومراقبة الأداء (مراجعة ومراقبة وتقييم) وتنفيذ الأنشطة المترجمة لها.
- استقلالية وصلاحيات تنفيذية كاملة لإدارة الصندوق تمكنه من تحديد وإقرار وتنفيذ عملياته.
- الهيكل التنظيمي ودليل عمليات الصندوق (حددت بوضوح مهام وأدوار الوحدات التنفيذية والمساندة وفقاً لمبدأ الوظيفة كأحد مبادئ التنظيم ، بما يضمن عدم تداخل المهام والاختصاصات بين الوحدات أو تأثر أنشطة الصندوق بسبب تغير الأفراد).
- التطور المستمر والمرونة (لجنة السياسات) : تكييف التركيبة التنظيمية والسياسات والممارسات التشغيلية وفقاً للتجارب العملية.
- أنظمة العمل الإدارية والمالية والمحاسبية والإحصائية والتعاقدية والفنية (تنظم دورات العمل اليومية لمختلف وحدات الصندوق التنفيذية والمساندة في المركز الرئيسي والفروع).



ثالثاً: دور الرقابة الإدارية في منع الفساد في عمليات الصندوق

• أدوار الادارة التنفيذية ولجنة السياسات

إدارة تنفيذية حازمة تتمتع بخبرة إدارية وتنموية طويلة ، تحرص على تعزيز ثقافة الصندوق و تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق سياساته بأفضل الممارسات التي تضمن سلامتها من أي من التصرفات التي يمكن أن تلحق ضرراً بممتلكات الصندوق ، أو تسمح بتوفير بيئة صالحة لحدوث أي من الممارسات التي يمكن أن توصف بالفساد أو تقضي إلى حدوثه .

• أدوار رؤساء الوحدات ومدراء الفروع وضباط المشاريع

أحد أهم عوامل الرقابة الإدارية الفاعلة لما منحته سياسات الصندوق لرؤساء الوحدات ومدراء الفروع من صلاحيات للرقابة الإدارية المباشرة السابقة والمصاحبة للقيام بأي من المهام والممارسات التي تنفذ من قبل مرؤوسيه في الوحدات والفروع في كل مراحل دورات المشاريع واتخاذ الاجراءات الفورية لتصحيح مسار أي من الممارسات التي لا تتوافق مع سياسات وآليات الصندوق (إن وجدت) في حدود صلاحياتهم .

كما أن للصلاحيات الإدارية والمالية لضباط المشاريع تحت اشراف مسئوليههم المباشرين (رؤساء الوحدات ومدراء الفروع) عامل مهم من عوامل الرقابة الإدارية المباشرة على الأنشطة والعمليات التي تتم من قبل الصندوق حيث أن ضباط المشاريع هم الحلقة الأقرب إلى الميدان و يندرج ضمن مسئولياتهم وصلاحياتهم القيام باتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان سلامة عمليات الصندوق التي تتم من قبلهم من أي ممارسات فساد أو أخطاء يمكن أن تقضي إلى حدوث فساد ، ويقع على عاتقهم مسئولية اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان ذلك خلال مراحل التخطيط والتنفيذ لعمليات الصندوق ، وكذلك المتابعة الميدانية والمكتبية للأنشطة المنفذة من قبل المتعاقدين مع الصندوق من استشاريين أو موردين أو مقاولين وغيرهم ، واتخاذ الاجراءات الفورية اللازمة إذا دعت الحاجة في حدود صلاحياتهم ومسئولياتهم التي حددتها سياسات وأدلة الصندوق

• أدوار الوحدات وأنظمة العمل المختلفة في منع حدوث ممارسات فساد

لكافة الوحدات التنفيذية والمساندة والأنظمة المتبعة في إدارة عمليات الصندوق دور جوهري يضمن سلامة كافة ممارسات وإجراءات الصندوق التي تنفذ عبر مختلف الوحدات ، فالصندوق يدير عملياته باستخدام أنظمة عمل ذات كفاءة عالية تنظم دورات العمل اليومية ومن أبرز ملامح هذا الدور:

«القوانين وحدها ليست قادرة على مكافحة الفساد ، بل مستوى أداء الإدارة أيضاً كفيل بالحد من الفساد».

المصدر: مهاتير محمد
رئيس الوزراء الماليزي
السابق، "الوحدة"، العدد
(٩٠٩)، صنعاء، ٢٤ ديسمبر
٢٠٠٨م

× دور نظم المعلومات والبرمجة

يتميز الصندوق بتطبيق كامل لدوراته المستنديه المالية والإدارية والمعلوماتية عبر نظام معلومات إدارية MIS (أوراكل) وقاعدة بيانات عالية الكفاءة ، تم تصميمه وفقا لأحدث الممارسات العالمية ليتوافق مع خصوصية عمل الصندوق ، يديره فريق محلي يتمتع بخبرة عالية ، مرن وقابل للتكيف مع مختلف التغييرات في السياسات والإجراءات وفقا للتجارب العملية للصندوق ، يتم من خلاله تنفيذ وإثبات كافة التصرفات الإدارية و المالية للصندوق ، حيث يمثل دور نظام المعلومات الإدارية دور محوري في الحد من حدوث أي من الممارسات التي يمكن أن توصف بالفاصلة أو التي يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد ، ومن أبرز ملامحه ما يلي:

- تمثل إجراءاته الآلية التطبيق العملي لسياسات وإجراءات الصندوق المعتمدة ، وتتغير إجراءاته التقنية/البرمجية بتغير أي من سياسات الصندوق.
- يوثق كل الخطوات والإجراءات الإدارية والمالية ويشكل قاعدة بيانات لكل دورات المشاريع من الطلب الأولى حتى الإغلاق (بيانات المشاريع - دورة اقرار وتمويل المشاريع - العقود - المناقصات - قائمة الاستشاريين - الصرف - الأوامر التغييرية - المتابعة والتقييم - العقود.....الخ).
- يعمل كمنظومة واحدة لكل وحدات وفروع الصندوق.
- الشفافية المطلقة في قاعدة البيانات تتيح للمعنيين وجهات التمويل والمراجعة والمراقبة والتقييم الحصول على البيانات المختلفة واستصدار التقارير في أي وقت .
- الدورة المستنديه الآلية لنظام المعلومات بمختلف مكوناتها المالية والإدارية تمر عبر عدة مكونات تنظيمية في الصندوق وتخضع للرقابة الإدارية الآلية الفورية بما لا يسمح بحدوث ثغرة يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد .
- يقلل استخدام النظام الآلي إلى حد كبير جدا نسبة الأخطاء المحتمل حدوثها من قبل العنصر البشري.

× دور النظام المالي والمحاسبي

نظام يستخدم أحدث التقنيات والبرامج والسياسات التي تتوافق مع خصوصية الصندوق وآليات عمله ، يتمتع برقابة إدارية صارمة لا تسمح بتوفير بيئة أو ظرف ملائم لأي من الممارسات التي يمكن أن تفضي إلى الفساد أو تحدث ضرراً بأموال الصندوق من خلال ما يلي:

- نظام معلومات إدارية إحصائي يزود النظام المالي والمحاسبي بالبيانات المطلوبة .
- نظام محاسبي محدد الإجراءات والخطوات يعمل على تقليل نسبة الأخطاء المحتمل حدوثها من قبل العنصر البشري .
- نظام صرف آلي يتميز بخطوات وإجراءات محددة ، وضوح وسلاسة في الإجراءات ، كما يخضع لرقابة إدارية شديدة على كل خطواته ، خضع للتحديث خلال عام ٢٠٠٦ م وأثبت نجاحه وسلامة إجراءاته وخلال أكثر من عشر سنوات لم يتعرض لأي خطأ أو اختراق .
- نوعية الأوراق المستخدمة في الشيكات و الحوالات نوعية خاصة لا تقبل التزوير .
- اعتماد مبدأ إدخال البيانات المالية في نظام الصرف لمرة واحدة ، بما يقلل إلى حد كبير احتمالية حدوث أخطاء أو ممارسات ضارة بأموال الصندوق .
- التعامل مع البنوك يتم وفق مبدأ توزيع المخاطر ، من خلال توزيع موارد الصندوق والحسابات المصرفية للمشاريع في مختلف البنوك .
- اعتماد مبدأ الوظيفة الواحدة للموظفين المعنيين بتطبيق خطوات الصرف (كل موظف معني بتنفيذ خطوة واحدة فقط من خطوات الدورة المستندية للصرف) .
- كل عمليات الصرف المنفذة من قبل الوحدات والفروع يتم إثباتها في نظام MIS بلا استثناء ، وتبدأ بأول عملية إدخال لبيانات الصرف من قبل الموظف المعني في أي من الوحدات والفروع وتنتهي بإصدار الشيك أو الحوالة في المركز الرئيسي .
- الشفافية المطلقة في كل الإجراءات المالية للمشاريع وإجراءات الصرف المختلفة ، والتي تتيح للجميع استعراضها في قاعدة بيانات الصندوق منذ تأسيس الصندوق حتى اليوم .
- أنظمة عمل أخرى تنظم آليات التعامل مع أموال وممتلكات الصندوق ومنها (نظام الأصول - نظام التعامل مع البنوك وموارد الصندوق والحسابات المصرفية للمشاريع - نظام العهد وغير ذلك) .

× دور التعاقدات

ينفذ الصندوقُ الاجتماعي إجراءاتٍ تعاقدية صارمة ومحددة ، تستند إلى عملية تنافسية شفافة وعادلة في تنفيذ المناقصات وإرسائها وفي الحالات التي تنفذ فيها المجتمعات المحلية المشاريع بنفسها (كالطرق الريفية ، وحصاد المياه)، يتم تشكيل لجان مستقلة لتنفيذ المشروع ، وللتعاقد ، والمراقبة.

المصدر:

تقرير التقييم المؤسسي
للصندوق (ماري جينجز،
وزارة التنمية الدولية
(المملكة المتحدة)

تعمل وحدة التعاقدات على تطبيق الإجراءات التعاقدية وأعمال المناقصات ، أو بمراجعتها ، على مستوى المركز الرئيسي والفروع وتطوير وتحديث وثائق العطاءات الموحدة للأعمال المدنية ، والسلع ، عقود الاستشاريين بالإضافة إلى تطوير قاعدة بيانات الموردين والمقاولين وتحديث سجلات الاستشاريين بشكل مستمر بالتعاون مع وحدة نظم المعلومات الإدارية والوحدات الأخرى بما يضمن الالتزام بالمبادئ الرئيسية ، وبتطبيق أفضل الآليات والإجراءات بما يعمل على منع حدوث أي من الممارسات التي يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد في مجال المشتريات .

و لأهمية دور التعاقدات المرتبط بنشاط مختلف وحدات الصندوق سنستعرض بشيء من التفصيل هنا آليات مكافحة الفساد في مجال المشتريات العامة ، ثم الآليات التي يتم اتباعها لدى الصندوق ، فعملية مكافحة الفساد في العمليات التعاقدية تتم عموماً وفق عدد من المحددات والخطوات كما يلي:

- ١ - الإلتزام بالمبادئ الرئيسية للمشتريات العامة والتعاقد (الاقتصاد ، الكفاءة ، العدالة والإنصاف ، والشفافية)، وبدون أي اعتبار أو تأثير بالأمر السياسي وغير الاقتصادية.
- ٢ - العمل وفق الأدلة والإجراءات المنظمة لعملية الشراء والتعاقد (دليل عمليات الصندوق، دليل الإجراءات التعاقدية للصندوق ، الاجراءات المحددة في وثائق التمويل، واستخدام نظام المعلومات بالقدر الممكن) .
- ٣ - استخدام وثائق واضحة وشفافة في العملية التعاقدية (وثائق مناقصة نمطية/ طلبات عروض تحوي التعليمات لمقدمي العطاءات / العروض ، قائمة بيانات العطاء / العرض الشروط العامة والخاصة / شروط مبسطة لعروض الأسعار المواصفات الفنية / الشروط المرجعية ، الرسومات والمخططات ، جداول الكميات والنماذج) .
- ٤ - الإلتزام بتطبيق قواعد مكافحة الفساد وتضارب المصالح المنصوص عليها في دليل الإجراءات التعاقدية والتعاميم ذات العلاقة.

- ٥ - إعطاء الوقت الكافي لإعداد وتقديم العطاءات / العروض .
- ٦ - وضع سقف محدد بحسب طريقة الشراء طبقاً لدرجة شفافيته (المناقصة الدولية ، المناقصة الوطنية ، المناقصة المحدودة وعروض الأسعار (الممارسة) .
- ٧ - إتاحة الفرصة للمتقدمين في العملية التعاقدية في التظلم والشكوى .
- ٨ - المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن إجراءات الشراء والتعاقد تمت وفقاً للقواعد والإجراءات المنظمة لذلك .
- ٩ - أرشفة وثائق العمليات التعاقدية بشكل سليم والاحتفاظ بها في مكان آمن بحسب المدة التي تحددها القوانين والاتفاقيات النافذة .

× مواضيع ذات علاقة بالتعاقدات

١ - شرح موجز للمبادئ الرئيسية للتعاقدات العامة :

في العمليات التعاقدية يتم التركيز أثناء إجراءات التعاقد على ضرورة تلبية الأسس التي تراعي مفاهيم المبادئ الرئيسية للمشتريات العامة ، وهي الاقتصاد ، الكفاءة ، العدالة والإنصاف ، والشفافية . إن هذه المبادئ قد تكون متداخلة مع بعضها وتطبيقها يؤثر بعضها على البعض ، فطلب خدمات ذات جودة تفوق حد معين قد يؤثر على مبدأ الاقتصاد كما أن تحسين مبدأ الشفافية والعدالة قد يتطلب تفاصيل وإجراءات تستغرق وقت طويل يؤثر على مبدأ الكفاءة.... الخ. ويمكن تعريف تلك المبادئ كما يلي:

١-١ **الاقتصادية** : الاقتصادية هو اكتساب الموارد المالية والبشرية والبيانات المادية والتقنيات في الوقت والمكان المناسب وبالكمية والجودة المستهدفة وبأقل الأسعار الممكنة .

١-٢ **الكفاءة والفعالية** : الكفاءة والفعالية هي الالتزام بإنفاق المال العام بكفاءة للحصول على الخدمات والبضائع والأشغال بالجودة المطلوبة بسعر معقول للغرض المطلوب والمحدد وفي الوقت المحدد .

١-٣ **العدالة والإنصاف** : العدل و الإنصاف يعني عموماً أن المتناقضين يجب أن يعاملوا على قدم المساواة بالعدل وبطريقة مناسبة دون تحيز ، وأنه يجب ألا يكون هناك تمييز ضد أحد منهم ، وهذا المبدأ هو عبارة عن دالة من المبادئ الأخرى أو يتداخل أو يتزامن مع تلك المبادئ .

١-٤ **الشفافية** : الشفافية من أهم مبادئ عمليات المشتريات العامة وتعني التزام الجهة صاحبة العمل بتوفير المعلومات الكافية حول الإجراءات التعاقدية وكيف ستتم من أجل منح كافة المتنافسين نفس الفرص لتقديم عطاءاتهم ، ويجب أن تكون وثائق العقد واضحة وصريحة وشاملة لكل متطلبات موضوع المهمة .

٢ - المبادئ الأخلاقية وتضارب المصالح:

يعرف مصطلح تضارب المصالح بأنه الحالة التي تتأثر فيها موضوعية واستقلالية قرار موظف ما بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة شخصيا أو تهم أحد أقاربه أو يتأثر أداءه باعتبارات شخصية أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار.

تتطلب سياسة الصندوق الاجتماعي للتنمية أن يتحلى موظفوه، وكذلك المتناقصون والموردون والمقاولون والاستشاريون ومزودو الخدمات بأعلى مستوى أخلاقي وألا يكون لديهم أي تضارب مصالح خلال سير إجراءات التعاقدات والتوريد وتنفيذ العقود، وتناغما مع الأسس والمعايير المرعية المعمول بها لدى الصندوق الاجتماعي في جميع أنشطته فقد صدرت مدونة تضارب المصالح وفقا للتالي:

أولاً: بمقتضى هذه السياسة وضعت التعريفات والشروط التالية:

١. **الممارسة الفاسدة:** تعني عرض أو إعطاء أو قبول أو طلب أي شيء ذي قيمة بصوره مباشره أو غير مباشره للتأثير على إجراءات طرف آخر بصوره غير لائقة.
٢. **الممارسة الاحتيالية:** تعني أي تصرف أو إغفال بما في ذلك تقديم أي معلومات غير صحيحة (محرفه) من شأنها على نحو متعمد أو متهور أو بطريقة الإهمال، تضليل أو محاولة تضليل طرف ما للحصول على ميزه مالية أو أية مزايا أخرى أو للتهرب من الوفاء بالالتزام ما.
٣. **الممارسة التواطؤية:** تعني أي ترتيب بين طرفين أو أكثر لغرض تحقيق هدف غير مشروع ويشمل ذلك التأثير في إجراءات طرف آخر بصورة غير مشروعة.
٤. **الممارسة القهريه:** تعني إضعاف أي طرف أو ممتلكات هذا الطرف أو الإضرار أو التهديد بإضعافها أو الإضرار بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة للتأثير في إجراءات طرف ما بصورة غير لائقة.
٥. **الممارسة المعرقله تعني:**

(أ) التخلص أو الاتلاف المتعمد من أي دليل يمثل أهمية جوهريه في سير التحقيقات أو تزويره أو تغييره أو إخفائه أو الإدلاء ببيانات كاذبة للمحققين لعرقلة سير أي تحقيق يجريه الممول أو المشتري بشأن أي ادعاءات بوجود ممارسات فساد أو احتيال أو إكراه أو تواطؤ و/أو تهديد أي طرف أو إيدائه أو إرهابه لمنعه من الإفصاح عن المعلومات التي لديه بشأن الموضوعات المرتبطة بالتحقيق أو لمنعه من متابعة التحقيق. (ب) الأفعال المقصود منها بصورة جوهريه للحيلولة دون ممارسة الممول /المشتري حق إجراء التفتيش والمراجعة المنصوص عليها في الشروط الخاصة للمقد.

ثانياً: يُرفض اقتراح إرساء العطاء إذا ثبت أن مقدم العطاء الموصى بإرساء العطاء عليه قد انخرط مباشرة

أو بواسطة عميل أو وكيل في ممارسات تنطوي على الفساد ، الاحتيال ، التواطؤ ، أساليب قسرية أو عرقلة أثناء عملية التنافس للفوز بالعقد المعني .

ثالثاً : العاملون في الصندوق ينبغي عليهم مراعاة ما يلي :

- ١ - على جميع القائمين بأعمال التعاقدات (المشتريات) في جميع المراحل الالتزام بما يلي :
 - ممارسة الواجبات الوظيفية بدرجة عالية من التجرد والحيادية بما يضمن عدالة المنافسة لكافة مقدمي العطاءات مع الحرص على المصلحة العامة وفقاً للإجراءات التعاقدية السليمة .
 - تجنب تعارض المصالح أو احتمال ظهورها في جميع الأوقات عند القيام بالمهام والواجبات الوظيفية .
 - عدم ارتكاب أي ممارسات فاسدة أو احتيالية أو التحريض عليها .
 - المحافظة على سرية البيانات والمعلومات التي يطلع عليها أثناء إجراءات العمليات التعاقدية بما في ذلك المعلومات الخاصة بمقدمي العطاءات .
 - عندما تنطوي أي مهمة على تضارب محتمل في المصالح ، فيجب استبعاد من له علاقة بهذه المهمة .
 - على كل العاملين ذوي العلاقة عدم التعاقد مع أقارب لهم الى الدرجة التي ينص عليه القانون واللوائح النافذة ، ماعدا في حالة المنافسة المفتوحة وفي هذه الحالة على الشخص المعني عدم المشاركة في عملية تقييم وتحليل المنافسة لأي نشاط اذا كان (أو كانت) أحد الأقارب من الدرجة الأولى (أو من الدرجة التي ينص عليها القانون) له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة ، في حالة حدوث مثل هذه الحالة على الشخص المعني الانسحاب من عملية التناقص وعدم الاستمرار في المشاركة حتى انتهاء العملية (عملية التناقص) وعليه اشعار مسئوله المباشر خطياً بذلك .
 - عندما يكون الاستشاري قد نفذ مهمة سابقة ذات صلة بالمشروع المطلوب ولوحظ وجود تضارب محتمل في المصالح فيجب أن يستثنى الاستشاري من المشاركة في هذه المهمة اللاحقة .
- ٢- على أي من القائمين بأعمال التعاقدات (المشتريات) عدم المشاركة في الإجراءات التعاقدية في أي عملية إذا كان له أو لأحد أقاربه من الدرجة الأولى (أو الدرجة التي تحددها القوانين واللوائح النافذة) مصلحة مباشرة أو غير مباشرة وإذا حدث ذلك فعليه أن ينسحب من دوره في استكمال إجراءات هذه العملية حتى إتمامها مع إشعار المستوى الأعلى في الصندوق بذلك خطياً .
- ٣- يحظر على أي عامل من العاملين في الصندوق التقدم بعطاءاتهم بأنفسهم أو بالواسطة أو بأسماء شركاء لهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتنفيذ أي أعمال مدنية أو توريد بضائع أو خدمات استشارية أو خدمات أخرى مهما كان نوعها كما يحظر عليهم شراء أصناف أو مهمات أو ممتلكات مما يبيعه الصندوق .
- ٤- يجب على جميع القائمين بأعمال التعاقدات (المشتريات) في الصندوق ، أياً كانت مستوياتهم ،

المحافظة على سرية الوثائق والسجلات والمعلومات والمداومات وعدم إفشائها حتى يتم اتخاذ القرار النهائي بشأنها عبر الجهة المختصة وبشكل رسمي .

٥. لا يجوز لمن قام بإعداد مواصفات أو شروط المناقصة / الممارسة الدخول فيها .

رابعاً: البضائع والأشغال (الأعمال المدنية) والخدمات غير الاستشارية

- × يعتبر المتقدم للمناقصة أو الممارسة (صاحب العرض) سواءً كان مقاولاً أو مورداً أو متعهد خدمات غير استشارية في وضع تضارب المصالح في الحالات الآتية:
- عمليات توريد بضائع أو تنفيذ أشغال أو تقديم خدمات غير استشارية مرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بخدمات استشارية تم تنفيذها من قبله في مرحلة الإعداد أو التنفيذ للمشروع وأو أي خدمات نفذت من قبل أي جهة تابعة له أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة ، هذا البند لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في إطار عقد تسليم مفتاح أو عقد التصميم والبناء .
- شاملا العاملين معه يكون لديه مصالح أو منافع أو أعمال وثيقة أو علاقات عائلية مع المختصين في الصندوق أو الجهة الكفيلة بالتنفيذ للمشروع أو المستفيد من جزء من تمويل الصندوق أو أي طرف آخر يمثل أو يقوم بأعمال نيابة عن الصندوق وهو:
- ١- مشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإعداد لوثائق التعاقد أو مواصفات العقد و/ أو التحليل والتقييم لإجراءات ذلك العقد .
- ٢- سيشترك في التنفيذ أو الإشراف على تنفيذ العقد ، إلا اذا تم تسوية التضارب الناتج عن تلك العلاقة بأسلوب مُرضٍ للصندوق خلال سير إجراءات التعاقد أو التنفيذ للعقد .
- إذا لم يكن مستجيباً لأي من حالات تضارب المصالح الأخرى المحددة في وثائق التعاقد النمطية للصندوق ذات الصلة بعملية التعاقد المعنية .
- × يجب على المتقدم للمناقصة أو الممارسة التصريح كتابة فيما إذا كان لديه علاقات عائلية أو أي مصالح أو منافع أو أعمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع أي من العاملين في الصندوق طبقاً للنموذج المعد لذلك .

خامساً: الخدمات الاستشارية

١ - الصندوق الاجتماعي للتنمية يطلب من الاستشاريين ضرورة الالتزام بالآتي:

- أ . تقديم مشورة مهنية وموضوعية ونزيهة .
- ب . المراعاة التامة لمصالح الصندوق في كل الأوقات دون وضع أي اعتبار للحصول على أعمال أو مهام مستقبلية،
- ج . تجنب أي تضارب مصالح في تقديم المشورة مع أي مهام أو عقود أخرى للاستشاري أو أي مصالح له أو لشركته الخاصة .

٢ - ينبغي عدم التعاقد مع الاستشاريين لتنفيذ أية مهمة تتعارض مع أي من التزاماتهم السابقة أو الحالية لجهات أخرى ، أو التي قد تجعلهم غير قادرين على تنفيذ المهمة بما يحقق مصالح الصندوق على أكمل وجه . ومع عدم تقييد عمومية العبارة السابقة و يجب عدم التعاقد مع الاستشاريين في الحالات الآتية:

أ - الاستشاري الذي تعاقد الصندوق معه في عمليات توريد بضائع أو تنفيذ أشغال أو تقديم خدمات غير استشارية للمشروع (أو أية جهة تابعة للاستشاري أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) ينبغي عدم تأهيله لتقديم خدمات استشارية ناتجة عن أو ذات صلة مباشرة بتلك البضائع أو الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية . هذا البند (الشرط) لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في إطار عقد تسليم مفتاح أو عقد تصميم وبناء .

ب - ب . الاستشاري الذي تعاقد الصندوق معه لتوفير خدمات استشارية لمرحلي الإعداد والتنفيذ للمشروع (أو أي جهة تابعة للاستشاري أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) ينبغي عدم تأهيله بعد ذلك لعمليات توريد بضائع أو أشغال أو خدمات غير استشارية ناتجة عن أو مرتبطة مباشرة بتلك الخدمات الاستشارية . هذا البند (الشرط) لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في إطار عقد تسليم مفتاح أو عقد تصميم وبناء .

ج - ج . لا ينبغي التعاقد مع الاستشاري (شاملا العاملين معه و المتعاقدين من الباطن معه و أي جهات تابعة له أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) لتنفيذ أي مهمة تؤدي بطبيعتها إلى تضارب مصالح مع مهمة أخرى للاستشاري .

د - د . الاستشاريون (شاملا الخبراء والعاملين الآخرين لديهم والاستشاريين الذين يتعاقدون معهم من الباطن) الذين تربطهم علاقات أعمال أو علاقات عائلية وثيقة مع العاملين الرئيسيين في الصندوق أو الجهة المنفذة للمشروع أو المستفيدة من جزء من تمويل الصندوق أو أي طرف يمثل أو يقوم بأعمال

الصندوق وشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ أي جزء مما يلي :

- إعداد الشروط المرجعية للمهمة.
- إجراءات تسيير العقد.
- الإشراف على العقد.

وفي هذه الحالات لا يجوز ترسية العقد عليهم ما لم تتم معالجة التضارب الناتج عن هذه العلاقة بأسلوب مقبول لدى الصندوق خلال سير إجراءات التعاقد وتنفيذ العقد .

٣- يجب على الاستشاري أن يبلغ الصندوق كتابياً في حال أن لديه علاقة عائلية أو أية مصالح مباشرة أو غير مباشرة مع أي من العاملين في الصندوق طبقاً للنموذج المعد لذلك .



× دور الإجراءات الفنية لإدارة مشاريع البناء



إن من أبرز جوانب الخلل الكبيرة المسببة لحدوث ممارسات فاسدة مالية أو إدارية في مشاريع البناء والتشييد هو غياب أنظمة إدارة المشاريع المنظمة لكل مرحلة من مراحل المشروع وعدم تحديد مهام واضحة لكل طرف من الأطراف المعنية بالمشروع وعلاقته بالأطراف الأخرى وضعف إدارة الرقابة والتحكم، ومن أجل ذلك كان للصندوق الاجتماعي للتنمية السابق في تطبيق أنظمة إدارة المشاريع (إدارة

التكامل - المجال - الجودة - الكلفة - الوقت - التعاقد - الاتصال - الموارد - المخاطر) باستخدام الأساليب الإدارية والفنية التي تسهم في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد في سبيل الوصول إلى إنتاج مشاريع ناجحة على أرض الواقع منفذة (بجودة عالية - بأقل كلفة - بأقل وقت) صالحة للاستخدام للأغراض التي نفذت من أجلها، بحيث تلبى احتياجات المستفيدين ومن أبرز ملامح ذلك الدور والإجراءات الفنية المتخذة في المراحل المختلفة للمشروع ما يلي:

أولاً: في مراحل الاستهداف

- تحديد معايير قطاعية واضحة تُحدد فيها البيانات الضرورية المطلوبة لتحديد الاحتياج.
- ربط البيانات الضرورية عن المجتمعات بحسب القطاع في نظام المعلومات كي يسهل مقارنتها بالبيانات المرفوعة لأي تدخل .
- أخذ عينات من المقترحات (التدخلات) المرفوعة للقطاع والتحقق الميداني من مدى مطابقتها للمعايير .
- اتخاذ الإجراءات الرادعة حيال أي تقصير من قبل أي طرف .
- وذلك بغرض تجنب وصول بيانات غير سليمة تتعلق بالاحتياج الفعلي للمستهدفين ، أو بيانات غير مطابقة للمعايير القطاعية أو لا تتوافق مع معايير الصندوق في الاستهداف .

ثانياً: في مرحلة الدراسات الأولية للمشروع

- يقوم ضابط المشروع بالتحقق من أي دراسة مشكوك فيها واتخاذ الإجراءات التعاقدية المناسبة .
- يتولى القطاع المعني أخذ عينات من الدراسات الأولية والتأكد من صحتها ميدانياً .



- يحدد القطاع المعني المؤشرات القطاعية الضرورية التي تسهل على الضابط المقارنة بين نتائج الدراسات.
 - يقوم قسم الجودة باستهداف عينات من الدراسات الأولية .
- كل تلك الإجراءات الوقائية يتم تنفيذها للتحقق من سلامة الاستهداف وعدم تأثره بأي عوامل ناتجة عن تدخلات المجتمع أو أي أطراف فيه يمكن أن تؤثر على البيانات الميدانية المرفوعة في المرحلة السابقة وأنها مناسبة قطاعيا دون تأثير نتائج الدراسة المرفوعة من قبل الاستشاري المكلف بتنفيذ الدراسة الأولية بمصلحة ما أو ممارسة فاسدة كالرشوة مثلا أدت إلى تكييف البيانات أو المبالغة في وصف الاحتياج أكثر من الواقع ، أو إخفاء وجود خلافات بين الأهالي خصوصا على الموقع بما قد يؤدي إلى توقف تنفيذ المشروع أو نقل موقعه وغير ذلك .

ثالثاً : في مرحلة الدراسات الفنية النهائية للمشروع

- اختيار الاستشاريين المنفذين للدراسات بعناية وتوعيتهم بمهامهم وتعزيز الإشراف عليهم .
- النزول الميداني متعدد المستويات للتحقق من التصميم من قبل ضابط المشروع والاستشاري المشرف و الاستشاري المصمم و عمل محضر توزيع مكونات المشروع .
- زيارة ضابط المشروع للمنطقة المستهدفة للتحقق من نتائج مخرجات الدراسات النهائية .
- مراجعة الكميات والمواصفات من قبل الضابط الفني واتخاذ الإجراءات الرادعة حيال أي تقصير من قبل أي طرف .

تلك الاجراءات تعمل على منع حدوث أي مبالغة في حجم المشروع بسبب تأثير نتائج الدراسة المقدمة من الاستشاري المكلف بإعداد الدراسة الفنية بممارسات فاسدة كمصلحة أو رشوة. كما تعمل على منع الممارسات الهادفة إلى تحقيق أغراض تتعارض مع آليات التدخل وأهدافه التنموية من قبل أي طرف يسعى إلى تجيير التدخل لمصلحة تخص فئة محدودة من المجتمع.

كما أنها تعمل على منع الممارسات التي تفضي إلى تحقيق مصلحة لأحد الأطراف ذات الصلة بالمشروع مثل المقاولين أو الجهات المجتمعية ، مثل المبالغة في كميات بنود الأعمال المقطوعة بالتنسيق مع أحد المقاولين المتقدمين للبقاء بهدف الترسية عليه بأسعار قليلة ، أو عمل مواصفات بنود الأعمال موجهة على شركة بعينها ، أو توصيل شبكة المياه بمسافات كبيرة لأجل مستفيد واحد ، أو احتساب بعض بنود الأعمال كالحفر الترابي والصخري من قبل المصمم بكميات قليلة بالتنسيق مع أحد المتقدمين للمناقصة بأخذ ذلك في الاعتبار

عند تقديمه للمناقصة ، أو عدم التطرق بشكل مستفيض في توصيف بند معين من بنود المناقصة بما يتيح للبعض المطالبة بفوارق أسعار ، أو تضمين بنود في جداول الكميات ليس لها حاجة فعليه على الواقع بغرض تسعيرها بقيمة منخفضة بالتسويق مع أحد المتقدمين للمناقصة في حين أن سعر هذه البنود تكون مرتفعة في حال تنفيذها على أرض الواقع.

رابعاً: في مرحلة التنفيذ

- اختيار استشاري فني للتنفيذ وفني مقيم في الموقع وتدريبهما على تطبيق أدلة الصندوق.
 - الزيارات المنهجية من قبل ضابط المشروع وضابط الفنية في إطار الخطة الفنية للمشروع .
 - زيارة مختصي الجودة لمتابعة جودة تنفيذ الأعمال بالمشروع للحد من أي قصور من قبل الاستشاري أو المشرف المقيم .
 - عمل الضوابط الفنية المصاحبة للتقارير .
 - التأكد من تكليف استشاري لحصر الكميات قبل إنجاز المشروع .
- تلك الإجراءات تعمل على تفعيل دور الاستشاري المشرف و عدم حدوث أي ممارسات فاسدة أو يمكن أن تفضي إلى الفساد في مختلف الجوانب الفنية للمشروع مثل التفاوض عن بعض الأخطاء التنفيذية نتيجة لعلاقته مع المقاول أو عدم التدقيق في مطابقة الأعمال والمواصفات أو قبول ما يقدم من المقاول من مواد مخالفة للمواصفات الفنية المطلوبة، أو صرف كميات بنود أعمال لم تنفذ بعد أو رفع كميات زائدة عن الكميات المنفذة.

× دور نظام الشكاوى والمقترحات



استمراراً لجهود الصندوق لتعزيز الشفافية والمشاركة فقد تم تأسيس إدارة للشكاوى وتطوير نظام آلي مركزي لاستقبال ودراسة الشكاوى والمقترحات واتخاذ الاجراءات اللازمة حيالها ، حيث أن النظام يمثل قناة اتصال مهمة بين كافة الأطراف المعنية بأنشطة الصندوق .

ومن أبرز ملامح دور هذا النظام في تحقيق الشفافية والإسهام في الحد من حدوث أي من ممارسات الفساد

- الشكاوى والمقترحات معلومات مهمة تتيح الفرصة للتصحيح المباشر و تحسين وتطوير الأداء .
- وسيلة فعالة تساعد على معالجة شكاوى المتعاملين والاسهام في زيادة معدل رضاهم وتطوير الخدمات المقدمة .
- العمل الدؤوب والمستمر لمتابعة ومعالجة الشكاوى والحد من مسبباتها بالتعاون مع الجهات المعنية في الأوقات المناسبة .
- تعزيز العلاقة المشتركة والاحترام المتبادل بين الصندوق الاجتماعي والمتعاملين وبما يكفل حقوق جميع الأطراف .
- التواصل ورفع التقارير الدورية لكافة الشكاوى و الملاحظات إلى الإدارة التنفيذية للصندوق الاجتماعي للتنمية .

الشكاوى المسموح باستقبالها :

- يسمح باستقبال كافة الشكاوى والمقترحات التي تتعلق بالصندوق الاجتماعي للتنمية أو الوحدات و الفروع التابعة له أو أحد مشاريعه أو أحد موظفيه ، على سبيل المثال الشكاوى التالية:
- التأخر في انجاز الخدمة أو عدم تقديمها بالوجه الصحيح ، أو عدم تقديم الخدمة للمستفيدين أصلاً .
 - تصرفات أحد العاملين في الصندوق السلبية كاستغلاله لصفته الوظيفية أو تعسفه في استعمال ما تمنحه تلك الصفة من سلطة ضد الآخرين .
 - الشكاوى المتعلقة بالمخالفات الإدارية أو الخروج عن السياسات المعتمدة .
 - القيام بتنفيذ سلوك سيء يقوم به أحد موظفي الصندوق أثناء تأديته لمهامه الوظيفية .
 - شكاوى من عدم نزاهة الإجراءات أو عدم قانونيتها .

حيث يشترط لقبول الشكوى :

- أن تتعلق بالصندوق الاجتماعي للتنمية أو الوحدات و الفروع التابعة له أو العمل في أحد مشاريعه أو أحد موظفيه أو أي عمل يدخل ضمن إطاره أو اختصاصاته .
 - أن تكون الشكوى مكتوبة عن طريق تقديمها في مستند أو تعبئة النموذج الخاص بالشكاوى و المقترحات .
 - إبراز الشاكي لاسمه و مهنته و عنوانه وطريقة التواصل معه ، بحيث يمثل نفسه أو اي شخص مؤهل قانونيا للنيابة عنه ، بما في ذلك المؤسسات المختلفة .
 - تقديم صورة من كافة الوثائق والمستندات المتعلقة بالشكوى .
- يستقبل الصندوق الشكاوى عبر مكاتبه أو من خلال صناديق الشكاوى في مواقع المشاريع أو بالبريد أو الفاكس أو مواقع التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى الخط الساخن الذي تم تدشينه مؤخراً .

قنوات استقبال الشكاوى والمقترحات والبلاغات

S الصندوق
F الاجتماعي
D للتنمية

يُرحب الصندوق الاجتماعي للتنمية

بإستقبال شكاواكم - بلاغاتكم - مقترحاتكم - استفساراتكم عبر القنوات التالية :-

..... الرقم المجاني 

8009800

الموقع الإلكتروني Website
CHM.SFD-yemen.org 

البريد الإلكتروني Email
chm_hq@sfd-yemen.org 

فاكس Fax
+967 1 449977 

Whatsapp - SMS
+ 967 771788975 

صندوق البريد P.O.Box
15485 

صناديق الشكاوى
CHM 

× دور بناء القدرات

أولاً: في مجال المشاركة المجتمعية

إن إرساء ثقافة مشاركة المجتمع على مستوى العمل المؤسسي و المجتمعات المستهدفة تعد من أبرز عوامل نجاح تدخلات الصندوق وخلوها من العوامل التي يمكن أن توفر بيئة تسمح بحدوث فساد ، فتحديد أولويات المجتمع وتنفيذ تدخلات تلبي احتياجات المستهدفين خطوة أساسية للحفاظ على الأموال ، حيث يعتمد الصندوق في تدخلاته آليات ومنهجيات تعتمد على إشراك فعال للمجتمع منها تشكيل لجان مجتمعية تمثل المستفيدين ، فعلاوة على كون تلك الأطر المجتمعية تعزز رأس المال الاجتماعي فإن تشكيلها وتدريبها يمثل حلقة وصل وعامل مساعد على تحقيق أهداف التدخل والحد من الفساد الذي من المحتمل أن يمارسه المقاولون أو أي طرف آخر ذي صلة بأي عمل من أعمال المشاريع .

أهمية المشاركة المجتمعية في مشاريع الصندوق

- ١ - تحديد الاحتياجات التنموية التي تخدم المجتمع المحلي وترتيبها بحسب أولوياتها التي يعبر عنها المستفيدون أنفسهم .
- ٢ - شفافية الإجراءات و خلق الشعور بالرضا لدى المجتمع مما يجعلهم أكثر اهتماماً بتنفيذ ما خطط له على أفضل وجه .
- ٣ - تمنع حدوث ممارسات يمكن أن تفضي إلى التلاعب بالأموال العامة أو حدوث أي من ممارسات الفساد .
- ٤ - تبرز أهمية المشاركة المجتمعية في ظل التوجه نحو اللامركزية، واعتماد أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى للأغراض التنموية .
- ٥ - تنمي رأس المال الاجتماعي وتعمل على تعليم وتدريب المجتمع على مواجهة مشكلاته والتعاون من أجل حلها .
- ٦ - تعمل على كسب قبول وتأييد المجتمع المحلي للمشروعات التي يشاركون فيها وتحفزهم على مساندتها وتنفيذها والحفاظ عليها كونهم يشعرون بملكوها .
- ٧ - تنظيم المجتمع في لجان وأطر مجتمعية محلية تساند جهود السلطة المحلية وتعزز الارتباط بين المواطنين والمحليات .
- ٨ - تمثل أحد أهم عناصر التنمية المستدامة ، حيث ترفع كفاءة استخدام الموارد، وتصبح الخدمات المقدمة أقل كلفة وأكثر تلبية لحاجات المجتمع المحلي .

ثانياً: في مجال بناء القدرات والدعم المؤسسي



أ - تدريب الاستشاريين (في مختلف المجالات):

تعمل وحدة التدريب والعديد من الوحدات التنفيذية الأخرى في المركز الرئيسي و مختلف فروع الصندوق على إرساء ثقافة الصندوق التنموية لدى كافة فرق الصندوق من الاستشاريين الذين يتم التعاقد معهم لتنفيذ أنشطة مختلفة ، وتهيئتهم لتنفيذ مهامهم الميدانية بكفاءة بما يضمن الحد من حصول أخطاء أو ممارسات فاسدة تتعارض مع توجهات وأهداف

الصندوق من قبلهم أو من قبل أي أطراف أخرى يتم التعامل معها خلال تنفيذ مهامهم ، كما تخضع مجالات و منهجيات وأدبيات التدريب للتطوير والتحديث المستمر وفقاً للتجارب العملية للصندوق.

ب - تدريب المهندسين والفنيين:

تعمل وحدة التدريب بالتنسيق مع الوحدة الفنية في مختلف فروع الصندوق على بناء قدرات المهندسين والفنيين الميدانيين الذين توكل إليهم مهام الإشراف الميداني الفني على مشاريع الصندوق في الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة بمهامهم الميدانية والتي بالتزامهم بها خلال تنفيذ مهامهم يتم الحد من الكثير من الأخطاء والممارسات الفاسدة المحتمل حدوثها من قبلهم أو من قبل المقاولين أو المجتمعات المستهدفة.

ج - تدريب المقاولين:

عملت وحدة التدريب على تنفيذ دورات تدريبية لفرق من المقاولين المتعاقدين مع الصندوق في مختلف الفروع والذين يشكلون فئة مهمة ترتبط بشكل مباشر بأنشطة الصندوق الميدانية وأي اختلال في ممارستهم لالتزاماتهم التعاقدية سواءً عن جهل منهم أو بشكل عمدي سيفضي حتماً إلى حدوث بعض جوانب الفساد و إلحاق الضرر بأموال الصندوق ، وبالتالي فقد تركزت الدورات على تحسين قدرات المقاولين في جوانب تنفيذ التزاماتهم في تنفيذ المشاريع ، وخصوصيات المشاريع المنفذة من قبل الصندوق وآلياته المختلفة خلال المراحل المختلفة للمشروع.



د - التدريب والدعم المؤسسي للشركاء من المؤسسات وأجهزة السلطة المحلية ومنظمات المجتمع المدني:

عملت وحدة التدريب وعدد من الوحدات التنفيذية الأخرى على بناء قدرات عدد من المؤسسات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة السلطة المحلية واللجان المجتمعية أو دعمها مؤسسياً، تهدف مجالات التدخل مع

المؤسسات المذكورة إلى تحسين أداءها وتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للقيام بمهامها وبالتالي الإسهام الفاعل بشكل مباشر وغير مباشر في الحد من الفجوات الناتجة عن ضعف القدرات المؤسسية في الجوانب التي استهدفتها مجالات التدخل بما يعمل على التقليل من الفرص المحتملة لحدوث ممارسات فاسدة أو أخطاء تقضي إلى حدوث فساد.

× دور المراجعة والمراقبة والتقييم

تخضع عمليات ومشاريع الصندوق للمراجعة والمتابعة والتقييم عبر عدة آليات أبرزها:

أ. عبر وحدات الصندوق المساندة:

- وحدة المراجعة الداخلية (ترفع تقاريرها للإدارة التنفيذية).
- وحدة المراقبة والتقييم (ترفع تقاريرها للإدارة التنفيذية).

ب. عبر أطراف من خارج الصندوق:

- مراجع خارجي: شركات مستقلة مختصة في المراجعة المحاسبية وطنية أو أجنبية معترف بها (ترفع تقاريرها لمجلس الإدارة).
- المراجعة من قبل المانحين: شركات مختصة في المراجعة والتقييم تكلف من قبل الممول.



أولاً: دور المراجعة الداخلية

إن الهدف الأهم لدور المراجعة الداخلية هو منع الفساد في عمليات الصندوق بجميع أشكاله، وذلك من خلال التقييم المستقل لأنشطة الصندوق بغرض مد الإدارة بمعلومات حول كفاءة الأداء والالتزام بالنظم والإجراءات وفاعلية تطبيق أساليب الرقابة المالية والإدارية بالإضافة إلى تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء، ولتحقيق ذلك تتولى وحدة المراجعة الداخلية ممارسة العديد من المهام والاختصاصات ومن أهمها:

❖ تقييم نظم الرقابة الداخلية لمعرفة كفاءتها وسلامتها وحسن تطبيقها والعمل على معالجة أي ضعف أو قصور فيها.

❖ مراجعة العمليات المالية لمعرفة صحة قيدها وتسجيلها ومن أنها مؤيدة بمستندات سليمة وقانونية.

❖ مراجعة التصرفات المالية والإدارية والمحاسبية وكذلك التصرفات المتعلقة بالإعداد والتنفيذ للمشاريع والبرامج لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها والتزام المختصين بالقوانين والقرارات واللوائح والأنظمة والتعليمات والعقود والاتفاقيات.

❖ قياس مدى الكفاءة في أداء الوحدات والفروع والكشف عن مواطن الضعف والقصور فيه.

❖ التحقق من الآتي:

• توفير الحماية الكافية لأموال وممتلكات الصندوق من الضياع والاختلاس والسرقة والتلف والعبث والتلاعب.

• كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المالية والبشرية والعينية المتاحة للصندوق.

• وجود سياسات واضحة وسليمة وكافية لتحقيق أهداف الصندوق.

• صحة واكتمال البيانات والمعلومات المالية والإدارية والفنية.

- وجود هيكل تنظيمي سليم وواضح ومناسب يفصل بين الوظائف ويمنع الازدواج في عملها ويحدد المهام والصلاحيات.
- وجود نظام سليم لشغل الوظائف.
- التزام الموظفين ودرايتهم وفهمهم لمهامهم وحسن قيامهم بها.
- العمل بما ورد من توصيات في تقارير الجهات الرقابية الخارجية.
- الجرد المفاجئ للمخازن والخزائن والأصول وتقييم نتائج أعمال الجرد السنوي.
- إعداد خطة عمل سنوية للقيام بمهامها تراعي التركيز على الأنشطة الأكثر عرضة للمخاطر.
- لوحدة المراجعة صلاحية كبيرة في تحديد أوقات المراجعة وحجم العينات ومكان المراجعة و الأمر الذي يزيد من كفاءة وفعالية هذه الأداة بحسب الأصول المرعية للمراجعة الداخلية.

ثانياً: دور المراقبة والتقييم

- **المراقبة (Monitoring):** هي وظيفة مستمرة تهدف أساساً إلى توفير مؤشر أولي للمعنيين عن تقدم الأداء في المشاريع تحت التنفيذ بشكل عام وهل هي في طريقها إلى تحقيق الهدف المنشود، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:
 - ١ - رقابة قبلية والتي تتم خلال تطوير المشروع حيث يتم مراقبة البيانات المدخلة على مستوى المشروع ومدى منطقيتها والعمل على تصويبها بحيث لا يتم إقرار المشروع إلا وفق بيانات مخططة وصحيحة .
 - ٢ - رقابة وسطية / مصاحبة وتعتبر هذه مراقبة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع حيث يتم خلالها متابعة مؤشرات المشروع وكذا متابعة دورة حياة المشروع ومعرفة أسباب تأخر أو توقف التنفيذ والعمل على إيجاد حلول لتلك العقبات .
 - ٣ - رقابة نهائية وتتم عند الانتهاء من تنفيذ المشروع وقبل تحويله إلى منجز حيث يتم إدخال البيانات الفعلية لما تم تنفيذه في الميدان والتي تعكس الصورة الفعلية لمخرجات المشروع ويتم اعتبارها بيانات نهائية للمشروع .
- وبناء على ما سبق يتم الحصول على تغذية راجعة (**Feedback**) للمراحل الثلاث السابقة و اتخاذ القرارات المناسبة لتعظيم النجاح أو اتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة وجود مشكلات وتذليل الصعاب.
- **التقييم (Evaluation):** هو عملية محددة الوقت تهدف إلى قياس منهجي وموضوعي للأداء ذو العلاقة ومدى نجاح المشاريع تحت التنفيذ أو المنجزة في وقت مختار من دورة المشروع .
- حيث تعمل وحدة المراقبة والتقييم على تنفيذ مهامها في مجالي المتابعة/المراقبة والتقييم بما يعمل على الحد من حدوث اختلالات أو أخطاء يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد ومن أبرز ملامح هذا الدور ما يلي:

× **في جانب المراقبة:** يتم تطوير وتحديث نظم مراقبة آلية عبر نظام المعلومات الإدارية MIS يسمح بتوفير المؤشرات المطلوبة المتعلقة بكافة مشاريع الصندوق ، بما يتيح للوحدة و الإدارة التنفيذية الاطلاع المستمر على مستوى التقدم في المشروعات ومدى تحقيقها لأهدافها ، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب في حالة حدوث أي أخطاء أو اختلالات أو مشكلات ، حيث يتم تطوير وتحديث منهجيات وآليات المراقبة باستمرار وفقا للتجارب العملية للصندوق، كما توفر البيانات والمؤشرات اللازمة للوحدات التنفيذية في الصندوق وكذلك المؤشرات والتقارير المطلوبة لجهات التمويل.

كما تعمل الوحدة على إصدار التقارير الربعية التي تتضمن المؤشرات التي يتم استخلاصها من قاعدة بيانات الصندوق ، بالإضافة إلى إصدار التقارير السنوية للصندوق.

- × **في جانب التقييم:** تعمل الوحدة على تقييم مشاريع الصندوق (عينة) وفقا لعدة آليات أبرزها:
 - **التقييم السنوي البعدي للمشاريع (تقييم تنبؤي):** مسح ميداني بعد مضي فترة على انجاز المشروع للتحقق من مدى استدامة المشاريع وتحقيقها للأهداف التي نفذت من أجلها ، بحيث تعطي مخرجات التقييم الميداني صورة حقيقية عن الأثر الفعلي الذي أحدثته المشروع ، وبالتالي فإن البيانات والمعلومات الميدانية المأخوذة من المجتمع ستضع المعنيين بتنفيذ المشروع ضباط الصندوق وغيرهم أمام مساءلة فعلية حول مدى كفاءة وسلامة الخطوات التي تم اتخاذها للتخطيط والتنفيذ لكل مكونات المشروع.
 - **تنفيذ مسح تقييم الأثر:** وهو مسح شامل ينفذ كل ثلاث سنوات بغرض توفير بيانات تساعد على تقييم التأثيرات الناجمة عن تدخلات الصندوق على مستوى الأسرة المعيشية ،ويستند هذا المسح على عينة من الأسر المعيشية التي كان «المسح السنوي للمشاريع» قد حدد أفرادها كمستفيدين (فعليين أو محتملين) من المشاريع ، حيث يولي المانحون أهمية خاصة لمثل هذا التقييم، وذلك سواء لقياس التقدم الذي تحرزه برامجهم، أو تعزيز قدراتهم في تقديم الدعم الفعال لبرامج مكافحة الفقر.
 - **تقييم قطاعي:** تعمل الوحدة على تنفيذ تقييم ميداني لمجالات تدخل قطاعية في عينة من المناطق مثل (الزراعة المطرية – النقد مقابل العمل) ومقارنة أثر تدخلات الصندوق في المناطق المستهدفة بالتقييم مع مناطق أخرى لم تستهدف .

ثالثاً: دور المراجعة الخارجية

كما سبق الإشارة فإن الصندوق يحرص على تنفيذ عملياته و تدخلاته وفقاً لأفضل الممارسات المبنية على التزامه بكافة الجهات التشريعية والتنظيمية المنظمة لذلك وبالتالي فإنه يحرص على تطبيق آليات مراجعة وتقييم شفافة ومحايدة توفر للصندوق بالدرجة الأولى ثم لجهات التمويل و مجلس الإدارة التغذية الراجعة اللازمة لتطوير آليات الصندوق أو اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار بعض عملياته ، بما يمثل جانب مهم من جوانب منع حدوث ممارسات يمكن أن تفضي إلى الفساد في عمليات الصندوق ومن أبرز ملامح هذا الدور ما يلي:

- **تكليف مراجع خارجي:** شركة مراجعة مستقلة معترف بها دولياً (وطنية أو أجنبية) يتم تمويل نشاطها من موارد الصندوق ، وتعمل على دراسة عمليات الصندوق المختلفة ماليا وإداريا ومحاسبيا بشكل محايد ، وترفع تقاريرها لمجلس إدارة الصندوق.
- **مراجعة الممول:** شركة مختصة في المراجعة والتقييم يتم التعاقد معها من قبل المانحين الممولين لأنشطة الصندوق وترفع تقريرها للممول.

حالات دراسية افتراضية للتدريب في القاعة^(١)

حالة افتراضية للتدريب رقم (١): إجراءات التعاقدات لأعمال مدنية أو توريدات:

حسنيين يعمل كضابط تعاقدات ، وبحكم طبيعة عمله المتعلقة بالتعامل مع نظام المعلومات الإدارية في الجوانب المتعلقة بالعطاءات للمتقدمين فإن لديه الصلاحيات في جانب إدخال بيانات الأسعار للعطاءات للمتقدمين ، ومن خلال الاطلاع على ملف المشروع والوثائق والإجراءات التعاقدية التي تمت فقد لوحظ أنه تم ترقيم وثائق المناقصات المباعة بأرقام تسلسلية، إلا أنه تم القفز على أحد التسلسلات ، كما أن الموظف المذكور سعى لمعرفة أرقام هواتف المقاولين أو الموردين المتقدمين ، وقام هو أيضا باختيار استشاري لتحليل وتقييم العطاءات ، كما أن أحد المقاولين / الموردين قام بكتابة عطاءه بالقلم الرصاص ولم يتم المقاول بتفقيط وكتابة أسعار الوحدة للبنود ، كما أن أعضاء لجنة فتح المظاريف شاركوا في التحليل والتقييم ، مع العلم أن الاهالي قد قاموا برفض مقاول سابق للمشروع لكونه من خارج المنطقة وتم إعادة المناقصة .

- حدد الاختلالات التي قد تمثل وجهاً من أوجه الفساد أو يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد.

حالة افتراضية للتدريب رقم (٢) : إجراءات التعاقدات المجتمعية

أيمن مهندس استشاري فني لمشروع حصاد مياه تم التعاقد معه للإشراف الفني على المشروع لمدة ١٢ شهر، ومن خلال الاطلاع على ملف المشروع أتضح أنه سبق له أن قام بتنفيذ دراسة لمشروع الحصاد ،وأتضح من خلال الدراسة أن الموقع غير مناسب ، كما أظهرت نماذج العمل المجتمعي أن أعضاء لجنة المستفيدين من عائلة واحدة ومعظمهم لا يقرأ ولا يكتب ، وبالاطلاع على ملف الفني المقيم بالمشروع اتضح أن مؤهله دبلوم هندسي وخبرته في مجال الطرق .

وعند دراسة تفاصيل العقود المرفقة بملف المشروع وتقارير الإنجاز المالي والفني أتضح أن كافة إجراءات التعاقدات يقوم بها الاستشاري الفني وأن ضابط المشروع لا يقوم بالمشاركة في البت والإرساء وتوقيع العقود ، كما أن نسبة إنجاز المشروع الفنية ٣٠٪ في حين نسبة الإنجاز المالي ٦٠٪ ، وأنه تم عمل أمر تغيير للكميات نظراً لأنه تم شق طريق إلى الخزان لم يكن ضمن الدراسة ولا الجداول .

- حدد الاختلالات التي قد تمثل وجهاً من أوجه الفساد أو يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد .

١- كل أسماء الأشخاص والمناطق ، وتفاصيل الحالات افتراضية غير واقعية ، ولا علاقة لها بأي من مشاريع وأنشطة الصندوق وإنما تم صياغتها من الخيال بغرض استخدامها للتدريب في القاعة خلال تنفيذ الورش التدريبية

× حالة افتراضية للتدريب رقم (٣) : استشاري مشرف

سامي يعمل استشاري فني ويشرف على عدد ثلاثة مشاريع تنفذ بآليات مختلفة في نفس الوقت في مواقع متباعدة جغرافياً ، وبدراسة وثائق المشاريع وملف الاستشاري اتضح أنه سبق له أن حصل على تقييم رديء في مشروع سابق تم تنفيذه من قبل فرع آخر .

كما اتضح من خلال التحقق من التقارير الدورية وفترات تنفيذ تلك المشاريع أنه تم البدء بتنفيذها بفترات متقاربة وأن الاستشاري غير ملتزم بتقديم التقارير المطلوبة منه في الفترات الزمنية التي تضمنتها العقود والشروط المرجعية .

كما أن المعلومات والتقارير الميدانية أظهرت أن المقاول المكلف بتنفيذ أحد المشاريع قام بتنفيذ أعمال صبيات خرسانة دون حضور الاستشاري وأن الاستشاري قام بالتوقيع بدلاً عن المقاول في أحد مستخلصات الإنجاز ، وأن الفني المقيم في أحد المشاريع كان غير متواجد في الموقع خلال زيارات ضابط الفنية للمشروع .

وعليه حدد عوامل الضعف التي قد تنعكس على إنجاز المشروع بكفاءة و الاختلالات التي قد تمثل وجهاً من أوجه الفساد أو يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد .

× حالة افتراضية للتدريب رقم (٤) : مشروع للنقد مقابل العمل لاستصلاح وبناء مدرجات زراعية

بالاطلاع على تقارير الزيارات الميدانية الخاصة بأحد مشاريع النقد مقابل العمل والخاص بإعادة تأهيل مدرجات زراعية ، اتضح أن معظم أفراد المجتمع المستهدف موظفون في القطاع العسكري ، وأن مساحات شاسعة من المنطقة تشتهر بزراعة القات ، كما أنه وخلال التنفيذ الميداني لمكونات المشروع ظهر وجود قصور في المرحلة السابقة الخاصة بحصر العمالة ، كما أن الفترة الزمنية لخطه تنفيذ المشروع تتوافق مع موسم زراعة البطاطس في نفس المنطقة .

دراسة المرفقات بملف المشروع أظهرت وجود عدة شكاوى من قبل الأهالي تتعلق بالتعامل مع العمالة منها عدم تقسيم العمالة إلى مجموعات وتحديد رئيس لكل مجموعة ، والقصور في جانب التحقق الميداني من العمالة والأسر بالمنطقة وكذا آليات استلام مستحقاتهم .

أما في الجانب الفني فقد لوحظ تباعد الفترات الزمنية لتنفيذ مكونات المشروع ، ووجود شكاوى ضد الفني المقيم حيث لا يقوم بممارسة مهامه ، وقد تم تحرير عدة مذكرات بالمخالفات للاستشاري دون جدوى .

- وعليه حدد الاختلالات التي قد تمثل وجهاً من أوجه الفساد أو يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد .

× حالة افتراضية للتدريب رقم (5) : مشروع خزان خضع للتصفية بسبب توقف التمويلات

اقتضت ظروف التمويل تصفية مشروع خزان بأحد المناطق ، وأظهرت المعطيات الخاصة بالمشروع تحت التصفية أن المنفذ فقط من أعمال المشروع هو الحفر ، و أن المدة المخططة للتنفيذ انتهت بسبب خلاف مع الأهالي حول موقع المشروع.

وثائق المشروع لم تتضمن أي حصر نهائي لأعمال المشروع الفعلية التي تم تنفيذها ولم تحدد نسبة المستفد من مساهمة المجتمع عند التوقف ولم يحدد مصير المتبقي منها ، كما أظهر تقرير الزيارة الميدانية لفريق التصفية أن المواد المشونه الخاصة بالمقاول غير محمية ولم تتسلمها لجنة المستفيدين وأن جزء منها عبارة عن كرى و نيس وأحجار ما زالت في المقطع ، كما أنه لم يتم عمل الاحتياطات اللازمة لحماية ما تم تنفيذه من حفر.

كما تضمن ملف المشروع وثائق تفيد باحتساب تعويض للمقاول عن الحراسة لفترة ٤ أشهر دون وجود أي مرفقات توثق إجراءات وجود حارس ، بالإضافة إلى احتساب تعويض للمقاول عن عمولات اصدار وتمديد خطابات الضمان لفترة المشروع وتعويض عن المصاريف الادارية ٢٠٪ مما سبق وعمولة ضمان العطاء.

- وعليه حدد الاختلالات التي قد تمثل وجهاً من أوجه الفساد أو يمكن أن تفضي إلى حدوث فساد.

الملاحق

- ملحق رقم (١) : إقرار الامتثال للاستقلالية لمنع الفساد وتضارب المصالح (وحدة الموارد البشرية)
- ملحق رقم (٢) : بيان منع ومحاربة الفساد وتضارب المصالح (وحدة الموارد البشرية)
- ملحق رقم (٣) : مدونة تضارب المصالح (وحدة التعاقدات)
- ملحق رقم (٤) : المبادئ العامة المعتمدة لدى الصندوق بخصوص منع ومكافحة الاحتيال و الفساد
- ملحق رقم (٥) : « دليل موجز حول منع ومكافحة الفساد في المشاريع الممولة من قروض ومنح البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية»
- ملحق رقم (٦) : لائحة المخالفات والجزاءات (دليل الموارد البشرية للصندوق)

ملحق رقم (أ)

إقرار خاص بالعاملين في الصندوق (وحدة الموارد البشرية)

إقرار الامتثال للاستقلالية لمنع الفساد وتضارب المصالح

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،
نرجو تعبئة هذا النموذج لأغراض توقيع العقد السنوي معكم، حيث يعتبر هذا النموذج جزء من عقد العمل. ويهدف هذا البيان للتأكد من أن المتعاقد لديه استقلالية للوفاء بالتزامه التعاقدية على أكمل وجه.
مع خالص التحية والتقدير ،،،

الإسم

الوحدة / الفرع

لا	نعم	السؤال
		١ - هل لك من بين العاملين في الصندوق: • أب / أم / ولد / بنت / زوج / زوجة .
		• أخ / أخت / (بالنسب بالمصاهرة) .
		• عم / عمه / خال / خاله (بالنسب بالمصاهرة) .
		• ابن أخ / ابن أخت / بنت أخ، بنت أخت (بالنسب بالمصاهرة) .
		• ابن عم (ة) / ابن خال (ة) / بنت عم (ة) / بنت خال (ة) .

إذا كانت الإجابة بنعم حدد (استخدم أوراق إضافية عند الحاجة):

اسم القريب:

صلة القرابة:

اسم القريب:

صلة القرابة:

لا	نعم	السؤال
		١- هل لديك قريب يتعامل مع الصندوق من خلال ؟ • المقاولات .
		• التوريدات .
		• الاعمال الاستشارية .
		• جمعية / منظمة / أخرى .

إذا كانت الإجابة بنعم حدد (استخدم أوراق إضافية عند الحاجة) :

اسم القريب :

صلة القرابة :

نوع التعامل :

لا	نعم	السؤال
		١- هل تمتلك أو تشترك في ملكية أو يمتلك احد أقاربك أو يشترك في ملكية أي نوع من الشركات / المنشآت / المحتمل تعاملها مع الصندوق؟

إذا كانت الإجابة بنعم حدد (استخدم أوراق إضافية عند الحاجة) :

اسم المنشأة :

نوع نشاطها :

.....

.....

.....

.....

لا	نعم	السؤال
		١- هل أنت مشترك في أي جمعية / منظمة غير حكومية / نقابة ؟

إذا كانت الإجابة بنعم حدد (استخدم أوراق إضافية عند الحاجة) :

اسم الجمعية أو المنظمة :

طبيعة نشاطها :

.....

.....

.....

لا	نعم	السؤال
		١- هل أنت مدين بأي مبلغ لأي مورد / استشاري / مقاول / بنك / مؤسسة مالية ؟

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر الجهة الدائنة :

.....

.....

.....

لا	نعم	السؤال
		١- هل يوجد لديك أي قضية منظورة أمام القضاء ضد أي جهة أو فرد يتعامل مع الصندوق ؟

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر ذلك :

.....

.....

.....

لا	نعم	السؤال
		١- هل تتلقى أي راتب من جهة أخرى (حكومية / خاصة / دولية) ؟

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر ذلك

.....
.....
.....

إقرار

بتوقيعي على هذا أصرح بحسب اعتقادي وأفضل ما لدي من معلومات بأن البيانات التي أدليت بها صحيحة تماماً، وأتحمل المسؤولية عن ذلك. وألتزم بإبلاغ وحدة الموارد البشرية بأي تغييرات عليها حال حدوثها.

..... الإسم
..... التوقيع
..... التاريخ

ملحق رقم (٢)

نموذج تضارب المصالح للعاملين بالصدوق (وحدة الموارد البشرية)

بيان منع ومحاربة الفساد وتضارب المصالح

يحرص الصندوق الاجتماعي للتنمية على القيام بدوره في مكافحة الفقر والإسهام في تنفيذ خطة الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأفضل صورة ممكنة والسعي من خلال ذلك إلى تقديم نموذج مؤسسي بمعايير عالية.

ويهدف هذا البيان لإيضاح ومنع تضارب المصالح والممارسات الفاسدة في عمل الصندوق.

• تضارب المصالح:

هو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية وحيادية القرار أو العمل أو الإجراء أو جزء من الإجراء الذي يقوم به العامل، أو المتعاقد مع الصندوق الاجتماعي للتنمية، وذلك بتأثير مصلحة مادية أو معنوية أو موقف مسبق من شخص حقيقي أو اعتباري.

• الفساد:

كل عمل أو تصرف يحرف أي جزء من الأموال التي يستخدمها الصندوق عن أغراضها التنموية عبر الممارسات الفاسدة أو الاحتيالية أو التواطئية أو القهرية أو المعرقلة طبقاً للتعريف أدناه:

تعريف الممارسات الفاسدة:

• الممارسة الفاسدة:

تعني عرض أو إعطاء أو قبول أو طلب أي شيء ذي قيمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، للتأثير على إجراءات طرف آخر بصورة غير لائقة.

• الممارسة الاحتيالية:

تعني أي تصرف أو تقصير، ويشمل ذلك تقديم أي معلومات، أو بيانات غير صحيحة، من شأنها على نحو متعمد أو بطريقة الإهمال، وتضليل أو محاولة تضليل طرفٍ ما للحصول على مزية مالية أو أية مزايا أخرى، أو للتهرب من الوفاء بالتزامٍ ما.

• ممارسة تواطئية:

تعني أي ترتيب بين طرفين أو أكثر بغرض تحقيق هدف غير مشروع، ويشمل ذلك التأثير في إجراءات طرف آخر بصورة غير مشروعة.

• ممارسة قهرية :

تعني عرقلة أو تهديد أو إلحاق الضرر بأي طرف أو ممتلكاته و بصورة مباشرة أو غير مباشرة و للتأثير في إجراءاته بصورة غير لائقة.

• الممارسة المعرقلة :

تعني التخلص المتعمد من أي دليل و يمثل أهمية جوهرية في سير التحقيقات و أو تزويره أو تغييره أو إخفائه و أو الإدلاء ببيانات كاذبة للمحققين لعرقلة سير أي تحقيق يجري بشأن أية ادعاءات بوجود ممارسات فساد أو احتيال أو إكراه أو تواطؤ و/أو تهديد أي طرف أو إيذائه أو إرهابه لمنعه من الإفصاح عن المعلومات التي لديه بشأن الموضوعات المرتبطة بالتحقيق و أو لمنعه من متابعة التحقيق.

وعليه :

تعني أي تصرف أو تقصير و يشمل ذلك تقديم أي معلومات و أو بيانات غير صحيحة و من شأنها على نحو متعمد أو بطريقة الإهمال و تضليل أو محاولة تضليل طرفٍ ما للحصول على مزية مالية أو أية مزايا أخرى و أو للتهرب من الوفاء بالتزام ما .

(يحظر على جميع العاملين بال صندوق على كافة المستويات اتخاذ و أو المشاركة في اتخاذ أي إجراء من شأنه إسداء أي منفعة بالتعاقد أو التعيين أو التمكين من العمل والاستفادة أو تنفيذ الأعمال و أو توريد البضائع وغيرها من صور الاستفادة من أنشطة الصندوق و لأي جهة أو شخص له قرابة أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بأحد العاملين في الصندوق و على الجميع التصريح بأي حالة قائمة أو محتملة لتعارض المصالح فيما يخصه قبل توقيع عقد العمل أو أي عقد ارتباط بأنشطة الصندوق و الإفصاح عما قد يظهر أو يستجد خلال سريان العقد .)

ولمنع تسبب الغش أو التزوير أو الفساد في الانحراف بالأموال التي يستخدمها الصندوق عن أغراضها التنموية و فإن جميع العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية و المتعاقدين معه أيضاً يلتزمون بأقصى معايير المبادئ الأخلاقية و الضوابط الإدارية في أعمالهم و تصرفاتهم .

ويقر كلُّ من العاملين لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية و المتعاقدين و المتعاملين معه (استشاريون و مؤسسات مالية و سلطات محلية وغيرها) بفهم التعريف أعلاه لتضارب المصالح و الممارسات الفاسدة و تأثيرها على القرارات و الإجراءات ذات العلاقة بأنشطة الصندوق و ويعتبر :

• تعبئة نموذج الإقرار المسبق

• التصريح بما يظهر أو يستجد من الحالات المحتملة حسب النماذج المرفقة .

جزءاً من هذا الإقرار . كما يعتبر هذا التزاماً بمنع و محاربة الممارسات الفاسدة و التعاون الكامل مع جهود الصندوق في هذا الاتجاه .

وعليه فإن:

- الانخراط في أي من الممارسات الفاسدة
- اتخاذ أي قرار أو إجراء تحت تأثير المصالح المتعارضة.
- تسليم معلومات أو بيانات خاطئة أو مضللة بهذا الخصوص.
- إخفاء أي معلومات أو بيانات ذات علاقة

يعتبر خرقاً لمبدأ منع تأثير المصالح المتعارضة ومنع ومحاربة الفساد في الصندوق الاجتماعي للتنمية .

وهو موجب لاتخاذ الجزاء الإداري والقانوني المتناسب مع ذلك

كما يلتزم جميع العاملين بالصندوق والمتعاقدين معه أيضاً بما يلي:

- ١ . احترام جميع العاملين والمتواجدين في مقرات ومكاتب ومواقع مشاريع الصندوق .
- ٢ . تجنب الجدل والمناظرات والترويج السياسي والعقائدي والطائفي .
- ٣ . الاحتشام في المظهر وتجنب كل أشكال التحرش الجنسي .
- ٤ . الحفاظ على أدوات ومستلزمات العمل وعدم استخدامها لغير أغراضه، بما في ذلك وسائل الاتصال والحواسيب والانترنت .
- ٥ . الحرص على توفر واستمرار الهدوء والنظافة .
- ٦ . الامتناع عن التدخين وتعاطي القات في مقر العمل .

يقر الموقع أدناه بالاطلاع على البيان أعلاه والالتزام به .

..... الإسم

..... التوقيع

تتطلب سياسة الصندوق الاجتماعي للتنمية أن يتحلى موظفوه، وكذلك المتناقصون والموردون والمقاولون والمقاولون من الباطن والاستشاريون ومزودو الخدمات، بأعلى مستوى أخلاقي وألا يكون لديهم أي تضارب مصالح خلال سير إجراءات التعاقدات والتوريد وتنفيذ العقود. وتناغماً مع الأسس والمعايير المرعية المعمول بها في الصندوق الاجتماعي في جميع أنشطته، فقد صدرت مدونة تضارب المصالح في هذه الورقة

١- البضائع والأشغال (الأعمال المدنية) والخدمات غير الاستشارية :

١- يُعتبر المتقدم للمناقصة أو الممارسة (صاحب العرض) سواء كان مقاولاً أو مورداً أو متعهد خدمات غير استشارية في وضع تضارب المصالح في الحالات الآتية:

أ- عمليات توريد بضائع أو تنفيذ أشغال أو تقديم خدمات غير استشارية مرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بخدمات استشارية تم تنفيذها من قبله في مرحلة الإعداد أو التنفيذ للمشروع أو أي خدمات نفذت من قبل أي جهة تابعة له أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة. هذا البند لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في إطار عقد تسليم مفتاح أو عقد التصميم والبناء.

ب- شاملاً العاملين معه يكون لديه مصالح أو منافع أو أعمال وثيقة أو علاقات عائلية مع المختصين في الصندوق أو الجهة الكفيلة بالتنفيذ للمشروع أو المستفيد من جزء من تمويل الصندوق أو أي طرف آخر يمثل أو يقوم بأعمال نيابة عن الصندوق وهو:

• مشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإعداد لوثائق التعاقد أو مواصفات العقد و/ أو التحليل والتقييم لإجراءات ذلك العقد.

• سيشارك في التنفيذ أو الإشراف على تنفيذ العقد، إلا إذا تم تسوية التضارب الناتج عن تلك العلاقة بأسلوب مُرضٍ للصندوق خلال سير إجراءات التعاقد أو التنفيذ للعقد.

ج- إذا لم يكن مستجيباً لأي من حالات تضارب المصالح الأخرى المحددة في وثائق التعاقد النمطية للصندوق ذات الصلة بعملية التعاقد المعنية.

د- يجب على المتقدم للمناقصة أو الممارسة التصريح كتابة فيما إذا يوجد لديه علاقات عائلية أو أي مصالح أو منافع أو أعمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع أي من العاملين في الصندوق طبقاً للنموذج المعد لذلك.

- الخدمات الاستشارية :

١- الصندوق الاجتماعي للتنمية يطلب من الاستشاريين ضرورة الالتزام بالآتي

- أ- تقديم مشورة مهنية وموضوعية ونزيهة.
- ب- المراعاة التامة لمصالح الصندوق في كل الأوقات دون وضع أي اعتبار للحصول على أعمال أو مهام مستقبلية.
- ت- تجنب أي تضارب مصالح في تقديم المشورة مع أي مهام أو عقود أخرى للاستشاري أو أي مصالح له أو لشركته الخاصة.

٢- ينبغي عدم التعاقد مع الاستشاريين لتنفيذ أية مهمة تتعارض مع أي من التزاماتهم السابقة أو الحالية لجهات أخرى، أو التي قد تجعلهم غير قادرين على تنفيذ المهمة بما يحقق مصالح الصندوق على أكمل وجه. ومع عدم تقييد عمومية العبارة السابقة، يجب عدم التعاقد مع الاستشاريين في الحالات الآتية :

- أ. الاستشاري الذي تعاقد الصندوق معه في عمليات توريد بضائع أو تنفيذ أشغال أو تقديم خدمات غير استشارية للمشروع (أو أية جهة تابعة للاستشاري أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) ينبغي عدم تأهيله لتقديم خدمات استشارية ناتجة عن ذات صلة مباشرة بتلك البضائع أو الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية. هذا البند (الشرط) لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في اطار عقد تسليم مفتاح أو عقد تصميم وبناء.
- ب. الاستشاري الذي تعاقد الصندوق معه لتوفير خدمات استشارية لمرحلي الإعداد والتنفيذ للمشروع (أو أي جهة تابعة للاستشاري أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) ينبغي عدم تأهيله بعد ذلك لعمليات توريد بضائع أو أشغال أو خدمات غير استشارية ناتجة عن أو مرتبطة مباشرة بتلك الخدمات الاستشارية. هذا البند (الشرط) لا ينطبق على الشركات (استشاريين أو مقاولين أو موردين) التي تقوم مجتمعة بتنفيذ التزامات المقاول في اطار عقد تسليم مفتاح أو عقد تصميم وبناء.
- ج. لا ينبغي التعاقد مع الاستشاري (شاملا العاملين معه و المتعاقدين من الباطن معه و أي جهات تابعه له أو تخضع بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسلطته أو لسلطته مع آخرين بالمشاركة) لتنفيذ أي مهمة تودي بطبيعتها إلى تضارب مصالح مع مهمة أخرى للاستشاري.

د . الاستشاريون (شاملا الخبراء والعاملين الآخرين لديهم والاستشاريين الذين يتعاقدون معهم من الباطن) الذين تربطهم علاقات أعمال أو علاقات عائلية وثيقة مع العاملين الرئيسيين في الصندوق أو الجهة المنفذة للمشروع أو المستفيدة من جزء من تمويل الصندوق أو أي طرف يمثل أو يقوم بأعمال الصندوق وشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ أي جزء مما يلي :

- إعداد الشروط المرجعية للمهمة .
- إجراءات تسيير العقد .
- الإشراف على العقد ،

وفي هذه الحالات لا يجوز ترسية العقد عليهم ما لم تتم معالجة التضارب الناتج عن هذه العلاقة بأسلوب مقبول لدى الصندوق خلال سير إجراءات التعاقد وتنفيذ العقد .

٣ . يجب على الاستشاري أن يبلغ الصندوق كتابياً في حال أن لديه علاقة عائلية أو أية مصالح مباشرة أو غير مباشرة مع أي من العاملين في الصندوق طبقاً للنموذج المعد لذلك .

المبادئ العامة المعتمدة لدى الصندوق بخصوص منع ومكافحة الاحتيال و الفساد

أولاً : الغرض والمبادئ العامة :

١. تم تصميم هذا المبادئ لمنع ومكافحة الفساد والاحتيال اللذين قد يحدثا خلال الإعداد و/أو التنفيذ للمشاريع الاستثمارية الممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية، بحيث تتضح المبادئ العامة ، والاحتياجات و الجزاءات التي ستطبق بحق الأشخاص أو الكيانات اللذين قد ينخرطون في ممارسة فاسدة.
٢. جميع الأشخاص والكيانات اللذين يعملون في مشاريع الصندوق او المؤسسات التابعة له يجب أن يراعوا المستوى الأخلاقي الأعلى وعليهم اتخاذ جميع الإجراءات الملائمة لمنع ومكافحة الاحتيال والفساد.

ثانياً : تعريف الممارسات المتعلقة بالاحتيال والفساد :

أ) ممارسة فاسدة: هي تقديم ، إعطاء ، استلام أو التماس ، بشكل مباشر أو غير مباشر ، أي شيء ذي قيمة من أجل التأثير بشكل غير لائق على أعمال جهة أخرى .

(من الأمثلة المتعارف عليها عن الممارسة الفاسدة تشمل الرشوة و«الاستقطاع غير المشروع من الأجور»)

ب) ممارسة احتيالية: هي فعل أو إغفال، بما في ذلك إساءة التمثيل ، الذي يؤدي، عن معرفة أو تهوّر إلى تضليل ، أو محاولة تضليل جهة ما للحصول على استفادة مادية أو أخرى أو تقادي التزام معين. (التصرف ب« علم أو تهوّر، » يعني أن الفاعل المحتمل يعرف أن الانطباع أو المعلومات التي يقدمها كاذبة أو أنه غير مكترث إن كانت كاذبة أو صادقة . ومجرد كون مثل هذا الانطباع أو المعلومات غير دقيقة واقترفت من خلال إهمال بسيط فإنها لا تكون كافية لتشكيل ممارسة احتيالية)

ج) ممارسة تواطؤيه: هي ترتيب بين جهتين أو أكثر يقصد منها إنجاز غرض غير لائق، بما في ذلك التأثير غير اللائق على أفعال جهة أخرى.

د) ممارسة قسرية: هي تعطيل أو إيذاء أو التهديد بالتعطيل أو الإيذاء بشكل مباشر أو غير مباشر لجهة أو لممتلكات الجهة للتأثير بشكل غير لائق على أفعال تلك الجهة.

هـ) ممارسة معيقة» هي:

• التخلص عن قصد ، التزييف ، التغيير أو الإخفاء لأدلة مادية في التحقيق أو تقديم بلاغات كاذبة للمحققين من أجل الإعاقة المادية لتحقيق يقوم به الصندوق في ادعاءات حول ممارسة فاسدة ، احتيالية ، قسرية أو معيقة ، و / أو تهديد ، مضايقة ، تخويف لأي جهة لمنعها من التصريح بمعلوماتها عن أمور متعلقة بالتحقيق أو متابعة التحقيق ،

• أو: هي أفعال يقصد منها الإعاقة المادية لمزاولة الصندوق لحقوقه التعاقدية الخاصة بمراجعة الحسابات أو الوصول إلى المعلومات.

و) الممارسات أعلاه كما تم تعريفها ، تتم الإشارة إليها إجمالاً في هذه المبادئ: ك « احتيال وفساد».

ملحق رقم (5)

« دليل موجز حول منع ومكافحة الفساد في المشاريع الممولة من قروض ومنح البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية »

١٥ أكتوبر ٢٠٠٦ م

الغرض والمبادئ العامة

١. تم تصميم هذا الدليل لمنع ومكافحة الفساد والاحتيايل اللذين قد يحدثا فيما يتعلق باستغلال حصيلة التمويل من البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية خلال الإعداد و/ أو التنفيذ للمشاريع الاستثمارية الممولة من الجهتين أعلاه. يشرح الدليل المبادئ العامة ، والاحتياجات والجزءات المطبقة بحق الأشخاص أو الكيانات اللذين يتسلمون ، أو يكونون مسئولين عن وضع أو تحويل أو أخذ أو التأثير على القرارات المتعلقة باستعمال مثل هذه الحصيلة.
٢. جميع الأشخاص والكيانات المشار إليها في الفقرة ١ أعلاه يجب أن يراعوا المستوى الأخلاقي الأعلى ، وعلى الأخص فإن على جميع مثل هؤلاء الأشخاص أو الكيانات اتخاذ جميع الإجراءات الملائمة لمنع ومكافحة الاحتيايل والفساد والامتناع عن ممارسة الاحتيايل والفساد فيما يتعلق باستغلال حصيلة التمويل المقدم من البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية.

الاعتبارات القانونية

١. اتفاقية القرض^(١) لتقديم قرض^(٢) تتحكم في العلاقة القانونية بين المقترض^(٣) والبنك^(٤) فيما يخص المشروع المعني بالقرض المبرم ومسئولية تنفيذ المشروع^(٥) بموجب اتفاقية القرض بما في ذلك استغلال حصيلة القرض ، تبقى مع المقترض. والبنك من جانبه لديه واجب استنادي وفقاً لمواد الاتفاقية ل « القيام بترتيبات تضمن أن حصيلة أي قرض يتم استغلالها فقط للأغراض الذي منح من أجلها القرض ، مع التنبه إلى الاعتبارات المتعلقة بالاقتصاد والكفاءة وبدون أي اكرتات للتأثيرات والاعتبارات السياسية أو أية اعتبارات غير اقتصادية أخرى»^(٦).
- ويشكل هذا الدليل عنصراً هاماً من هذه الترتيبات وقابلاً للتطبيق فيما يخص إعداد وتنفيذ المشروع كما هو محدد في اتفاقية القرض.

١. المراجع في الدليل ل « اتفاقية القرض» تشمل أي اتفاقية ضمان تعطي ضماناً من قبل دولة عضو تتسلم قرضاً من البنك الدولي ، اتفاقية تمويل تقدم قرضاً أو منحة من هيئة التنمية الدولية ، اتفاقية تقدم سلفة لإعداد مشروع أو منحة من صندوق التنمية المؤسسية ، اتفاقية منحة من صندوق ائتماني تقدم منحة منفذة من قبل المستفيد في الحالات التي يتم فيها تطبيق المراجع فيما يتعلق بمثل هذه الاتفاقية ، واتفاقية المشروع مع الكيان المنفذ للمشروع متعلقة بقرض من البنك الدولي أو منحة من هيئة التنمية الدولية .
٢. المراجع ل «القرض» تشمل قروض البنك الدولي وقروض ومنح هيئة التنمية الدولية ، سلف لإعداد المشروع ، منح هيئة التنمية الدولية ومنح الصناديق الإئتمانية للمشاريع التي تنطبق عليها هذه المراجع ضمن الاتفاقية التي توفر مثل هذه المنحة ، وإن استثنيت تطوير سياسة الإقراض ، إلا إذا اتفق البنك مع المقترض حول أغراض محددة يمكن من خلالها استغلال حصيلة القرض.
٣. المراجع في هذا الدليل ل «المقترض» تشمل المستلم للمنحة . وفي بعض الحالات قد يكون قرض البنك الدولي مقدماً لكيان آخر غير الدولة العضو . وفي مثل هذه الحالات فإن المراجع في هذا الدليل ل «المقترض» تشمل الدولة العضو كضامن للقرض، إلا إذا أورد النص خلاف ذلك . وفي بعض الحالات فإن المشروع ، أو جزء من المشروع ، يجري تنفيذه من قبل كيان منفذ للمشروع دخل معه البنك في اتفاقية مشروع . وفي مثل هذه الحالات فإن المراجع في هذا الدليل ل «المقترض» تشمل الكيان المنفذ للمشروع ، كما تم تحديده في اتفاقية القرض.
٤. المراجع في هذا الدليل ل «البنك» تشمل كلاً من البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية.
٥. المراجع في هذا الدليل ل «المشروع» تعني المشروع كما تم تحديده في اتفاقية القرض.
٦. مواد الاتفاقية الخاصة بالبنك الدولي ، المادة III ، القسم (b) ، مواد الاتفاقية الخاص بهيئة التنمية الدولية ، المادة ٥ ، القسم ١ (g).

١. الأحكام التالية للدليل تغطي الفساد والاحتيال اللذين قد يحدثا فيما يخص استغلال حصيلة القرض أثناء الإعداد أو التنفيذ لمشروع تم تمويله ، كلياً أو جزئياً ، من قبل البنك. ويغطي هذا الدليل الاحتيال والفساد اللذين يتمان من خلال التحويل المباشر لحصيلة القرض لصرفيات غير مؤهلة ، وكذا بالنسبة للفساد والاحتيال اللذين يتم اللجوء إليهما لغرض التأثير على أي قرار من خلال استغلال حصيلة القرض.
٢. ومثل هذا الفساد أو الاحتيال ، ولأغراض هذا الدليل ، يحسب له أن يحدث « فيما يتعلق باستغلال حصيلة القرض ».
٣. وينطبق هذا الدليل على المقترض وجميع الأشخاص والكيانات الأخرى الذين يتسلمون حصيلة القرض لاستعمالهم الخاص (مثلاً: «المستخدمين النهائيين») ، الأشخاص أو الكيانات مثل الوكلاء الماليين المسؤولين عن إيداع أو تحويل حصيلة القرض (بصرف النظر عن كونهم أو عدم كونهم مستفيدين من مثل هذه الحصيلة) ، وكذا الأشخاص أو الكيانات الذين يشار إليهم في الدليل ك « مستلمين لحصيلة القرض » ، سواء كانت هذه الحصيلة في حوزتهم أم لم تكن^(١).
٤. متطلبات السياسة المحددة للبنك حول الاحتيال والفساد فيما يتعلق بالمشتريات أو تنفيذ عقود البضائع ، وأ الأعمال والخدمات الممولة من حصيلة قرض من البنك، واردة تفاصيلها في الدليل: المشتريات وفقاً لقروض البنك الدولي وديون هيئة التنمية الدولية، مايو ٢٠٠٤م كما روجعت في أكتوبر ٢٠٠٦ (« دليل المشتريات ») والدليل : اختيار وتوظيف الاستشاريين من قبل المقترضين من البنك الدولي ، مايو ٢٠٠٤ ، كما روجع في أكتوبر ٢٠٠٦م (« دليل الاستشاريين »).

تعريف الممارسات المتعلقة بالاحتيال والفساد

- هذا الدليل يتطرق إلى الممارسات التالية من قبل المستلمين لحصيلة القرض والمتعلقة باستغلال مثل هذه الحصيلة^(٢):
- (أ) « ممارسة فاسدة » : هي تقديم ، إعطاء ، استلام أو التماس ، بشكل مباشر أو غير مباشر ، أي شيء ذي قيمة من أجل التأثير بشكل غير لائق على أعمال جهة أخرى^(٣).
 - (ب) « ممارسة احتيالية » : هي فعل أو إغفال، بما في ذلك إساءة التمثيل ، الذي يؤدي، عن معرفة أو تهوّر^(٤) إلى تضليل ، أو محاولة تضليل جهة ما للحصول على استفادة مادية أو أخرى أو تفادي التزام معين.

١. بعض الأشخاص أو الكيانات قد يكونون ضمن أكثر من فئة محددة في الفقرة ٥. مثلاً الوسيط المالي الذي قد يتم الدفع له مقابل خدماته، سوف يقوم بتحويل الاعتمادات المالية للمستخدمين النهائيين وقد يتخذ أو يؤثر في القرارات المتعلقة باستخدام حصيلة القرض.

٢. ما عدا تحديدها بشكل مختلف في اتفاقية القرض ، فحين تستخدم هذه المصطلحات في اتفاقية القرض ، بما في ذلك استخدامها في الشروط العامة ، تكون لها المعاني الواردة في الفقرة ٧ من هذا الدليل.

٣. أمثلة متعارف عليها عن الممارسة الفاسدة تشمل الرشوة و «الاستقطاع غير المشروع من الأجور»

٤. التصرف ب« علم أو تهوّر ، يعني أن الفاعل المحتمل يعرف أن الانطباع أو المعلومات التي يقدمها كاذبة أو أنه غير مكترث إن كانت كاذبة أو صادقة . ومجرد كون مثل هذا الانطباع أو المعلومات غير دقيقة واقترفت من خلال إهمال بسيط فإنها لا تكون كافية لتشكيل ممارسة احتيالية.

(ج) « ممارسة تواطؤيه » : هي ترتيب بين جهتين أو أكثر يقصد منها إنجاز غرض غير لائق، بما في ذلك التأثير غير اللائق على أفعال جهة أخرى.

(د) « ممارسة قسرية » : هي تعطيل أو إيداء أو التهديد بالتعطيل أو الإيداء بشكل مباشر أو غير مباشر لجهة أو ممتلكات الجهة للتأثير بشكل غير لائق على أفعال تلك الجهة.

(هـ) « ممارسة معيقة » : هي

(١) التخلص عن قصد ، التزييف ، التغيير أو الإخفاء لأدلة مادية في التحقيق أو تقديم بلاغات كاذبة للمحققين من أجل الإعاقة المادية للتحقيق يقوم به البنك في ادعاءات حول ممارسة فاسدة ، احتيالية ، قسرية أو معيقة ، و / أو تهديد ، مضايقة ، تخويف لأي جهة لمنعها من التصريح بمعلوماتها عن أمور متعلقة بالتحقيق أو متابعة التحقيق.

أو (٢) أفعال يقصد منها الإعاقة المادية لمزاولة البنك لحقوقه التعاقدية الخاصة بمراجعة الحسابات أو الوصول إلى المعلومات^(١).

- الممارسات أعلاه ، كما تم تعريفها ، تتم الإشارة إليها إجمالاً في بعض الأحيان في هذا الدليل كـ « احتيال وفساد ».

تصرفات المقترض لمنع ومكافحة الاحتيال والفساد فيما يخص استغلال حصيلة القرض

تعزيزاً للغرض المحدد أعلاه وكذا المبادئ العامة . سيقوم المقترض بما يلي :

٥ . اتخاذ كافة التدابير الملائمة لمنع الممارسات الفاسدة ، الاحتيالية ، القسرية ، والمعيقة فيما يخص استغلال حصيلة القرض ومن ذلك :

• تبني ممارسات موثوقة وإدارية ملائمة وترتيبات مؤسسية وذلك لضمان استغلال حصيلة القرض فقط للأغراض التي قدم من أجلها القرض

• التأكد من أن جميع ممثليه^(٢) المنخرطين في المشروع ، وكذا جميع المستفيدين من حصيلة القرض المشمولين بالاتفاقية المتعلقة بالمشروع ، يتسلمون نسخة من هذا الدليل ويكونون على علم بمحتوياته .

٦ . الإبلاغ الفوري للبنك عن أية ادعاءات بالاحتيال والفساد تتعلق باستغلال حصيلة القرض تصل إلى علمه .

٧ . إذا قرر البنك أن أي شخص أو كيان أشير إليه في (١) أعلاه قد قام بممارسات فاسدة ، احتيالية ، قسرية أو معيقة فيما يتصل بحصيلة القرض ، فإنه يتخذ إجراءات زمنية ملائمة ، مرضية للبنك ، للتعامل مع مثل هذه الممارسات عند حدوثها .

٨ . يضم مثل هذه النصوص في الاتفاقيات مع كل مستلم لحصيلة القرض وبحسب ما يتطلبه البنك لإعطاء فعالية كاملة لهذا الدليل ، بما في ذلك (أمثلة فقط) :

١ . مثل هذه الحقوق تتضمن تلك الواردة ، مع جملة أمور ، في الفقرة ٩ (د) أدناه .

٢ . التصرف بـ « علم أو تهوؤر » يعني أن الفاعل المحتمل يعرف أن الانطباع أو المعلومات التي يقدمها كاذبة أو أنه غير مكترث إن كانت كاذبة أو صادقة . ومجرد كون مثل هذا الانطباع أو المعلومات غير دقيقة واقترفت من خلال إهمال بسيط فإنها لا تكون كافية لتشكيل ممارسة احتيالية .

- تتطلب التزام المستلم بالفقرة ١٠ من هذا الدليل.
- تتطلب أيضاً أن يسمح المستلم للبنك بتفتيش جميع الحسابات والسجلات والوثائق الأخرى المتعلقة بالمشروع والتي يتطلب الحفاظ عليها بموجب اتفاقية القرض ، وأن تتم مراجعتها من قبل البنك أو من ينوب عنه
- تنص على إنهاء الاتفاقية أو تعليقها من قبل المقرض ، إذا أصبح المستلم غير مؤهل من قبل البنك بموجب الفقرة ١١ أدناه.

- تتطلب قيام المستلم بإرجاع أي مبلغ من القرض يكون قد تعرض للفساد أو الاحتيال.
- ١. التعاون الكامل مع ممثلي البنك في أي تحقيق عن ادعاءات الفساد والاحتيال فيما يتعلق باستغلال حصيلة القرض ، و في حالة إعلان البنك أن أي متلقي لحصيلة البنك غير مؤهل كما هو موضح في الفقرة ١١ أدناه ، يتم اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لإعطاء فعالية كاملة لمثل هذا الإعلان ، من خلال اتخاذ الإجراءات الملائمة ، والتي قد تتضمن إلى جانب إجراءات أخرى (١) ممارسة المقرض لحقه في الإنهاء المبكر أو التعليق للاتفاقية بين المقرض ومثل هذا المتلقي (٢) طلب الاسترجاع.

المتلقون الآخرون لحصيلة القرض

- تعزيزاً للقرض المذكور أعلاه وللمبادئ العامة ، فإن كل من يتسلم حصيلة القرض ويدخل في اتفاقية مع المقرض (أو أي مستفيد آخر من حصيلة القرض) تتعلق بالمشروع ، سوف:
- (أ) يقوم بتنفيذ أنشطته المتعلقة بالمشروع وفقاً للمبادئ العامة الوارد ذكرها أعلاه وكذا النصوص المتعلقة باتفاقه مع المقرض المشار إليه في الفقرة ٩ (د) أعلاه ، ويدرج نصوصاً مماثلة في أي اتفاقية تخص المشروع والتي يمكنه من خلالها الدخول في اتفاق مع متلقين آخرين لحصيلة القرض،
- (ب) إبلاغ البنك بشكل فوري عن أي ادعاءات بالاحتيال أو الفساد تصل إلى علمه فيما يخص استغلال حصيلة القرض ،
- (ج) التعاون الكامل مع ممثلي البنك في أي تحقيق عن ادعاءات الفساد والاحتيال تتعلق باستغلال حصيلة القرض،
- (د) اتخاذ جميع التدابير لمنع الممارسات الفاسدة ، الاحتيالية ، القسرية ، المتواطئة من قبل ممثليه (إن وجدت) فيما يتعلق باستغلال حصيلة القرض ، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر):

(١) تبني ممارسات إدارية ملائمة يعتمد عليها وكذا ترتيبات مؤسسية تضمن بأن حصيلة القرض تستخدم فقط للأغراض التي من أجلها منح القرض .

(٢) ضمان أن جميع الممثلين يتسلمون صورة من هذا الدليل وعلى علم بمحتوياته،

(هـ) وفي حالة الإعلان عن عدم أهلية أي ممثل لمثل هذا المتلقي وكما هو موضح في الفقرة ١١ أدناه ، يتم اتخاذ جميع التدابير الضرورية والملائمة لإعطاء فعالية كاملة لهذا الإعلان من خلال (على سبيل المثال لا الحصر) إما شطب الممثل من جميع المهام والمسؤوليات المتعلقة بالمشروع أو ، عندما يطلب البنك ذلك أو وفقاً لما هو ملائم ، إنهاء علاقته التعاقدية مع مثل هذا الممثل .

(و) في حالة دخوله في اتفاقية ذات علاقة بالمشروع مع أي شخص أو كيان آخر تم الإعلان عن عدم أهليته كما هو موضح في الفقرة ١١ أدناه، يتخذ جميع التدابير الضرورية والملائمة لإعطاء فعالية كاملة لمثل هذا الإعلان من خلال ، ومن بين أشياء أخرى (١) ممارسة حقه في الإنهاء المبكر للاتفاقية أو تعليقها و / أو طلب الاسترجاع

الإجراءات والتدابير ذات الصلة من قبل البنك في حالة الفساد أو الاحتيال

تعزيزاً للغرض المذكور أعلاه وللمبادئ العامة ، سوف يكون للبنك الحق في اتخاذ التدابير التالية:

٢. يتخذ إجراءات جزائية ضد أي مستفيد من حسيطة القرض^(١) باستثناء الدولة العضو^(٢) (و/ أو ، إذا كان مثل هذا المستفيد كياناً ، وليس شخصاً طبيعياً ، أو أياً من ممثليه) و فإن الجزاءات تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) الإعلان عن أن مثل هذا الشخص أو الكيان غير مؤهل للحصول على حسيطة أي قرض مقدم من البنك ، أو عدم أهليته للمزيد من المشاركة في إعداد أو تنفيذ المشروع أو أي مشروع آخر ممول بشكل كامل أو جزئي من قبل البنك إذا قرر^(٣) البنك في أي وقت بأن مثل هذا الشخص أو الكيان انخرط في ممارسات فاسدة ، احتيالية ، قسرية ، متواطئة تتعلق باستغلال حسيطة القرض^(٤).
٣. إذا قرر البنك بأن المتلقي لحسيطة القرض هو أيضاً ممون محتمل للبضائع أو للأعمال أو الخدمات ، فإن البنك يعلنه غير مؤهل بحسب الفقرة ١,٨ (د) من دليل المشتريات أو الفقرة ١١, ١ (هـ) من دليل الاستشاريين (وكما هو ملائم) .
٤. الإعلان عن عدم تأهل مكتب أو استشاري أو فرد بموجب الفقرة ١١ (أ) أعلاه إذا أصبح المكتب أو الاستشاري أو الفرد غير مؤهل بحسب الفقرة ١,١٤ من دليل المشتريات أو بموجب الفقرة ١,٢٢ من دليل الاستشاريين .

متفرقات:

١. النصوص الواردة في هذا الدليل لا تحد من أي حقوق أخرى أو معالجات^(٥) أو التزامات من قبل البنك أو المقترض بموجب اتفاقية القرض أو أي وثيقة أخرى يكون البنك والمقترض طرفين مشاركين فيها .

١. في مثل حالة مقدمي العروض في مجال المشتريات ، فقد يقوم البنك بفرض جزاءات أيضاً على الأشخاص والكيانات الذين ينخرطون في ممارسة الفساد أو الاحتيال أثناء التقدم بطلبات ليصبحوا متلقين لحسيطة القرض (مثلاً: بنك معين يقدم وثائق غير صحيحة كي يتم تأهيل وسيط مالي في مشروع ممول من البنك) بصرف النظر عما إذا كانت مثل هذه الطلبات قد صادفها النجاح من عدمه.

٢. الدولة العضو تشمل مستولين وموظفين للحكومة أو لأي من قطاعاتها السياسية أو الإدارية الفرعية ، وكذا المشاريع المملوكة للحكومة وللوكالات غير المؤهلة لتقديم العروض بحسب الفقرة ١,٨ (ب) من دليل المشتريات أو المشاركة بموجب الفقرة ١,١١ (ب) من دليل الاستشاريين.

٣. قام البنك بتأسيس مجلس الجزاءات ، وكذا تأسيس إجراءات ذات صلة ، لغرض صنع مثل هذه القرارات . وتضع الإجراءات المتعلقة بمجلس الجزاءات جميع التفاصيل الخاصة بالجزاء المتوفرة لدى البنك.

٤. الجزء قد يشمل ، وبدون تحديد ، استرجاع أي مبلغ من القرض تعرض لتصرف يحتتم اتخاذ أي إجراء جزائي بشأنه . ويمكن للبنك نشر هوية أي كيان أصبح غير مؤهلاً بموجب الفقرة ١١

٥. اتفاقية القرض توفر للبنك حقاً ومعالجات معينة يمكن أن يمارسها فيما يتعلق بالقرض في حالة حدوث احتيال أو فساد له علاقة باستغلال حسيطة القرض ، في الظروف الموضحة فيه.

ملحق رقم (٦)

لائحة المخالفات و الجزاءات (دليل الموارد البشرية للصندوق)

× المخالفات والجزاءات

١. تسري أحكام لائحة المخالفات والجزاءات على العاملين الذين يرتكبون أيّاً من المخالفات الواردة في هذه اللائحة (راجع فصل الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية: واجبات العامل، الأعمال المحظورة على العامل والإجراءات التأديبية).
٢. إذا ارتكب العامل مخالفة تنفيذاً لأمر كتابي صريح عن مسؤوله، فإن ذلك يكون سبباً لإعفائه من المسؤولية، ويكون المسؤول الذي أصدر الأمر مسؤولاً في هذا الشأن.
٣. إذا نشأت عن الفعل الواحد أكثر من مخالفة فيكتفى بتوقيع الجزاء الأشد من بين الجزاءات المقررة لهذه المخالفة.
٤. لا يجوز أن يفرض على المخالفة أكثر من جزاء واحد.
٥. يعتبر في تطبيق هذه اللائحة أن الشهر هو ٣٠ يوماً.
٦. يعتمد الصندوق الجدول المبين أدناه حيث تكون لكل عقوبة رمز يمثلها ويطبق على جداول المخالفات في اللائحة.
٧. يقوم الصندوق بمعاينة المخالفين بإحدى العقوبات التالية :

العقوبة	الرمز	الصلاحية
اللوم أو التوبيخ	١	المسؤول المباشر للعامل
الإنذار كتابياً	٢	رئيس الوحدة / مدير الفرع
الخصم من الراتب الأساسي بما لا يتجاوز (٢٠%) لمرة واحدة.	٣	المدير التنفيذي
وقف الراتب لفترة لا تزيد عن ثلاثين يوماً ولا تعتبر هذه الفترة ضمن الخدمة الفعلية للعامل.	٤	المدير التنفيذي
تأجيل موعد استحقاق العالوة السنوية لمدة لا تتجاوز ستة أشهر.	٥	رئيس الوحدة / مدير الفرع
الحرمان من العالوة السنوية لسنة واحدة	٦	رئيس الوحدة / مدير الفرع
تأجيل موعد استحقاق الترقية بما لا يقل عن سنة ولا يزيد عن سنتين	٧	رئيس الوحدة / مدير الفرع
استرداد الخسائر الناجمة عن المخالفة كلها أو بعضها على ألا يتجاوز الاستقطاع الشهري ٢٠% من الراتب الأساسي.	٨	رئيس الوحدة / مدير الفرع
تخفيض الراتب بما يعادل مقدار العالوة السنوية	٩	المدير التنفيذي
تخفيض الدرجة	١٠	المدير التنفيذي
تخفيض الراتب والدرجة	١١	المدير التنفيذي
الفصل من الخدمة	١٢	المدير التنفيذي

٨- المخالفات المتعلقة بمواعيد العمل، وتحدد جزاءاتها كالتالي:

درجة العقوبة			المخالفة	
المرة الثالثة	المرة الثانية	المرة الأولى	نوعها	رقم
خصم راتب ليوم واحد من الراتب الأساسي	إنذار كتابي	نفت نظر	التأخر عن مواعيد الحضور، أو ترك العمل أو الانصراف قبل المواعيد المحددة لذلك لغاية (١٥) دقائق دون عذر مقبول	١
خصم راتب يومين من الراتب الأساسي.	خصم راتب ليوم واحد من الراتب الأساسي	إنذار كتابي	التأخر عن مواعيد الحضور إلى العمل أو ترك العمل أو الانصراف قبل المواعيد المحددة لمدة أكثر من (١٥) دقائق وأقل من ١/٢ ساعة بدون عذر مقبول.	٢
خصم راتب ثلاثة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب يومين من الراتب الأساسي	خصم راتب يوم واحد	التأخر عن مواعيد الحضور إلى العمل أو ترك العمل أو الانصراف قبل المواعيد المحددة لمدة تزيد عن ثلاثين دقيقة وتقل عن ساعة بدون إذن أو عذر مقبول	٣
خصم راتب أربعة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب ثلاثة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب يومين من الراتب الأساسي	التأخر عن مواعيد الحضور إلى العمل أو ترك العمل أو الانصراف قبل المواعيد المحددة لمدة تزيد عن الساعة، بدون إذن أو عذر مقبول.	٤
خصم راتب يومين من الراتب الأساسي	خصم راتب يوم واحد من الراتب الأساسي	إنذار خطي	البقاء في الصندوق أو العودة إليه بعد انتهاء ساعات العمل دون إذن مسبق أو مبرر معقول.	٥
ويجوز الفصل إذا ثبت سوء القصد من التواجد في مكان العمل خارج ساعات الدوام				
خصم راتب عشرة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب ستة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب ثلاثة أيام من الراتب الأساسي	التلاعب بطريقة إثبات الحضور أو الانصراف	٦
خصم ثلاثة أيام مع إنذار كتابي بالفصل	خصم يومين	خصم يوم كامل	الغياب في يوم العمل بدون إذن خطي أو عذر مقبول	٧
بالإضافة إلى خصم راتب مدة الغياب				
خصم راتب خمسة عشر يوماً من الراتب الأساسي	خصم راتب عشرة أيام من الراتب الأساسي	خصم راتب خمسة أيام من الراتب الأساسي	الغياب في يوم العمل بدون إذن أو عذر مقبول من ثلاثة أيام إلى خمسة عشر يوماً	٨
يفصل من الخدمة			الغياب بدون إذن أو عذر مقبول لأكثر من خمسة عشر يوماً متتالية أو ثلاثين يوماً متفرقة في السنة.	٩

٩- ١، المخالفات المتعلقة بالعمل، وتحدد جزاءاتها كالتالي:

رقم العقوبة	المخالفة	رقم
١٢	إذا ثبت ارتكاب العامل ذنباً أو خطأ فادحاً يضر بمصلحة الصندوق	١
١٢	الحكم مع النفاذ على العامل في جنائية أو الحكم عليه مع النفاذ في جنحة ماسة بالشرف أو الأمانة أو الآداب العامة.	٢
١٢	إذا حصل العامل في تقييم الأداء السنوي على درجة ضعيف لمدة سنتين متتاليتين.	٣
١٢	إذا حصل العامل تحت الاختبار في فترة التجربة على تقييم ضعيف.	٤
١٢	إذا فقد أحد شروط التعيين المنصوص عليها في هذا الدليل.	٥
١٢	إذا تغيب العامل أكثر من ١٥ يوماً متتالية أو ٣٠ يوماً متقطعة خلال العام دون عذر أو إعلام الصندوق.	٦
١٢	قبول هدايا أو نقود على سبيل الرشوة من قبل العامل، أو تقديم الرشوة أو الهدية للغير عن أي عمل ولو لم يدخل في حدود اختصاصاته.	٧
١٢	تقديم شهادات أو توقيعات أو بيانات مزورة وإخفاء بيانات جوهرية.	٨
١٢	اختلاس أو خيانة الأمانة أو التزوير أو النصب أو الشروع في أي منها.	٩
١٢	الحكم على العامل في جنائية أو جنحة ماسة بالشرف أو الأمانة العامة مع وقف التنفيذ.	١٠
٦	الاعتداء على الرؤساء أو نوابهم أو زملائهم أو على الموردين أو إهانتهم.	١١
٥	إساءة استعمال السلطة من قبل الرؤساء أو استغلال النفوذ.	١٢
٧	ارتكاب فعل محل بالآداب العامة في مكان العمل أو في أي مكان تابع له.	١٤
٩	الادعاء كذباً على الرؤساء، أو على الزملاء مما يؤدي إلى تعطيل العمل.	١٥
٢	التأخير في توريد النقود المحصلة لحساب الصندوق في المواعيد المحددة لذلك دون عذر.	١٦
١١	الإدلاء بشهادة كاذبة أو الامتناع عن الإدلاء بشهادة في التحقيقات التي يجريها الصندوق.	١٧
٥	التوقف عن العمل أو تحريض العاملين على ذلك.	١٨
١١	إرسال شكاوي كيدية أو كاذبة.	٢٠
٢+٤	استخدام المعلومات التي يحصل عليها العامل بحكم عمله، لتحقيق مصلحة خاصة يترتب عليها الإضرار بمصلحة الصندوق أو أحد موردي الصندوق.	٢١

رقم العقوبة	المخالفة	رقم
٢ + ٤	إفشاء الأسرار المتعلقة بالعمل أو الزبائن.	٢٢
٤	عدم إبلاغ المسؤول المباشر كتابياً عن أي نقص في أموال الصندوق أو ممتلكاته بمجرد اكتشافه لها أو التستر على المخالفات المتعلقة بذلك.	٢٣
٦	التستر على أية مخالفة متعلقة بالعمل.	٢٤
٦	تعهد تخفيض الأداء أو تعطيل العمل.	٢٥
٢ + ٤	الجمع بين العمل في الصندوق وعمل آخر دون الحصول على موافقة مسبقة.	٢٦
٢	إخطار الصندوق ببيانات غير صحيحة بقصد تحقيق بعض الامتيازات أو الاشتراك في ذلك.	٢٧
٢	القيام بعمل تجاري داخل مكان العمل أو التوسط في ذلك.	٢٨
٢	الاستدانة من الغير بشكل يؤدي إلى إرباك العامل مالياً، وإلى التأثير على مركزه الأدبي، وعدم تمكنه من الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها تجاه الغير وبصورة تخل بكرامة الوظيفة.	٢٩
٤	المضاربة والمقامرة.	٣٠
٨ + ٢	التخريب المتعمد لممتلكات الصندوق	٣١
٢ + ١ + ٨	وجود نقص في الأموال الموجودة في عهدة العامل، نتيجة لإهماله	٣٢
٩	التحريض على مخالفة الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل، أو عدم إطاعتها، حتى إذا لم يترتب على ذلك تخفيض الأداء أو تعطيل عن العمل.	٣٣
٢	رفض التفتيش عند الانصراف من الصندوق، إذا كان العامل ممن يخضعون لمثل هذه الإجراءات.	٣٤
٢	عدم تنفيذ أمر النقل الصادر إلى العامل.	٣٥
٢	رفض العامل العمل، دون مبرر.	٣٦
٨	الإهمال والتهاون الذي قد ينشأ عنه ضرر بليغ في الأرواح أو الممتلكات.	٣٧
٨	الإهمال أو التقصير في المحافظة على الآلات والأدوات الخاصة بالعمل، مما يؤدي إلى فقدانها أو تلفها.	٣٨
١٠	السماح لشخص غير مسؤول بالقيام بالعمل بدلاً عنه بدون إذن سابق.	٣٩
٢	ترك العمل قبل حضور البديل دون إذن من المسؤول المباشر	٤٠
٢	النوم في الحالات التي تستدعي يقظة مستمرة.	٤١
٢	عدم تنفيذ التعليمات الخاصة بالعمل، بشرط أن تكون هذه التعليمات مكتوبة ومعلنة أو معلقة في مكان بارز، أو جرى العرف عليها.	٤٢
٢	عدم إطاعة الأوامر الخاصة بالأعمال الصادرة إلى العامل.	٤٣

رقم العقوبة	المخالفة	رقم
٢	عدم مراعاة التعليمات اللازم التقيد بها لسلامة العاملين والعمل، بشرط أن تكون هذه التعليمات مكتوبة ومعلنة أو معلقة في مكان بارز	٤٤
١	الاشتغال في أوقات العمل بغير أعمال الصندوق	٤٥
٨+٢	الإسراف في استهلاك الخدمات أو الأدوات دون عذر مقبول أو استعمالها لأغراض خاصة.	٤٧
٢	إحداث كشط (حك) أو تغيير في دفاتر الصندوق أو مستنداته أو الاشتراك في ذلك دون التصحيح والتأشير على ذلك من المسؤول المختص.	٤٨
٣	إحداث إضافة أو تعديل أو حذف في المعلومات المسجلة على الحاسب سواء ممن لهم صلاحية استخدام الرموز أو من غيرهم.	٤٩
٢	جمع نقود أو إعانات أو توقيعات بدون إذن المدير التنفيذي.	٥٠
٢	نقل أوراق أو مستندات خاصة بالعمل خارج مقر العمل بدون إذن.	٥١
٢	السماح لغير عاملي الصندوق بالدخول إلى أبنية الصندوق أو منشأته من غير المكان المخصص لذلك أو الميعاد المحدد دون إذن.	٥٢
١	تقديم العامل شكوى أو طلب لإدارة الصندوق من غير طريق التسلسل الإدارية متخطياً بذلك رئيسه المباشر، وذلك في غير الحالات التي تكون فيها الشكوى ضد المسؤول المباشر نفسه، إذا لم يتلق رداً على طلبه أو شكواه.	٥٣
٢	عدم حفظ الدفاتر والمستندات والأموال داخل المكاتب والخزائن المخصصة لذلك قبل الانصراف.	٥٤
٢	التشاجر مع الزملاء أو إحداث مشاغبات في محل العمل.	٥٥
٢	التمارض	٥٦
٢	اتخاذ مسلك أو الظهور بمظهر لا يتفق وكرامة الوظيفة.	٥٧
٣+٢	عدم تنفيذ طلب المحقق فيما يتعلق بالتحقيق، أو الامتناع عن التوقيع على المحضر دون مبرر.	٥٨
١	الجدل أو المناقشة في غير ما يتعلق بالعمل.	٥٩
١	الخروج من غير المكان المحدد للخروج.	٦٠
١١	استخدام القات في مكان العمل خلال أوقات الدوام الرسمي.	٦١
٢	الامتناع عن توقيع التقارير التي يكتبها عنه رئيسه إن طلب إليه ذلك.	٦٢
٢	إدخال السلاح أو حملة (الناري أو الأبيض) إلى الصندوق.	٦٣
٢+٤	عدم الإبلاغ عن أي تهمة توجه إليه أو طلب للمثول للمحكمة أو غيرها من الملاحقات القضائية والقانونية، باستثناء الحوادث البسيطة التي لا تؤثر على سمعته مثل مخالفات السير الفردية البسيطة.	٦٤

قائمة المراجع

١. محسن، د. يحيى صالح (٢٠١٠)، خارطة الفساد في اليمن، الناشر المرصد اليمني لحقوق الإنسان، دار الكتب، صنعاء (٦٦/٢٠١٠م).
٢. جميل، عبدالقوي بن لطف الله على (٢٠١٣)، رسالة دكتوراه بعنوان أنماط الفساد وآليات مكافحته في القطاعات الحكومية بالجمهورية اليمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. مهدي، ساهر عبدالكاظم، الفساد الإداري وأسبابه وآثاره وأهم أساليب المعالجة، دائرة المفتش العام العراقي، العراق.
٤. حامد، عمر سليمان، ورقة عمل الإفساد الإداري والمالي كظاهرة واساليب علاجه، محكمة استئناف الخرطوم، السودان.
٥. العجلوني، د. محمد محمود (٢٠١٣)، بحث حول أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن.
٦. مكتب النائب العام اليمني (٢٠١٢)، ورقة عمل بعنوان المواجهة القانونية لجرائم الفساد وفقا للاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والقانون اليمني مقدمة في ندوة بلبنان بعنوان الاتجاهات الحديثة في القانون الجزائي الإداري
٧. غادة لطفى وعزة الرايسي، دليل إرشادي حول الحكم الرشيد، مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين ونوعية الحياة بمحافظة القاهرة، الجمعية المصرية للتسويق والتنمية (EMDA).
٨. مهيدات، عبدالرحمن موسى، الحاكمة الرشيدة.
٩. أ. عبير مصلح ود. عزمي الشعيبي، النزاهة والمساءلة والشفافية في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين.
١٠. د. عزالدين بن تركي وأ. منصف شرفي (٢٠١٢)، الفساد الإداري، أسبابه وآثاره وطرق مكافحته- إشارة لتجارب بعض الدول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١١. **Global Infrastructure Anti-Corruption Centre, Anti-Corruption Training Manual**
١٢. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (اليمن)، الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد.
١٣. القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٩٧م بشأن إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية.
١٤. دليل عمليات الصندوق المحدث عام ٢٠١٠م.
١٥. أوراق عمل مقدمة من عدد من وحدات الصندوق (الوحدة المالية، وحدة التعاقدات، الوحدة الفنية، وحدة المراقبة والتقييم، وحدة المراجعة الداخلية).
١٦. ورقة خاصة بتطبيقات وأمثلة للتدريب مقدمة من استشاري المراجعة الداخلية / ياسر الشميري.

أشخاص (مصادر للمعلومات) تم الالتقاء بهم خلال مراحل إعداد المحتوى التدريبي:

١. أ. صالح صغير حسن الرازحي ، رئيس وحدة التدريب والدعم المؤسسي بالصندوق.
٢. أ. محمد المؤيد ، رئيس الوحدة المالية بالصندوق.
٣. أ. نجيب شكري ، رئيس وحدة المراجعة الداخلية بالصندوق.
٤. أ. أمين حفظ الله النظاري ، رئيس وحدة التعاقدات بالصندوق.
٥. أ. عصام السوقي ، الوحدة المالية .
٦. أ. أسهمان الإرياني ، مديرة مركز التدريب بالهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد .
٧. م. نجيب شجاع ، الوحدة الفنية.

بعض المواقع الالكترونية

1. <http://www.giaccentre.org/>
2. <http://www.alukah.net/>
3. <https://hrdiscussion.com/>
4. <http://www.TransparencyInternational.org/>



فج عطان - صنعاء - الجمهورية اليمنية

ص.ب: ١٥٤٨٥ - هاتف: ٤٤٩٦٦٩ ٠١ ٠٠٩٦٧ فاكس: ٤٤٩٦٧٠ ٠١ ٠٠٩٦٧