

# مدونات قواعد السلوك في وزارات الدفاع والقوات المسلحة ما العناصر التي تسهم في إعداد مدونة سلوك جيدة؟

دراسة في بلدان متعددة

تعد منظمة الشفافية الدولية إحدى منظمات المجتمع المدني التي تتولى دفة قيادة العالم ضد محاربة الفساد ومكافحته، وكذا تقوم من خلال فروعها الزائدة عن التسعين المنتشرة عبر كافة أرجاء العالم وأمانتها الدولية التي تتخذ من العاصمة الألمانية برلين مقراً لها، بزيادة وعي الناس بالعواقب الوخيمة والآثار المدمرة للفساد، ناهيك عن عمل المنظمة مع شركاء من الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمع المدني بهدف إعداد التدابير الفعالة وتنفيذها بهدف القضاء على ممارسات الفساد.

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني على الرابط: <http://www.transparency.org>.

يسهم البرنامج الدولي للدفاع والأمن الصادر عن منظمة الشفافية الدولية في بناء قواعد وأسس النزاهة وترسيخها وكذلك الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات الدفاع والأمن على مستوى العالم وذلك من خلال إرساء دعائم الإصلاح المقاوم للفساد في دول العالم مع الارتقاء بمستويات النزاهة فيما يتعلق بعمليات نقل الأسلحة والتأثير على السياسات ذات الصلة بالدفاع والأمن. وكما يتسنى تحقيق ذلك، يمد القائمون على البرنامج الدولي للدفاع والأمن أواصر التعاون مع الحكومات ومؤسسات الدفاع والمنظمات المتعددة الأطراف والمجتمع المدني، ويقود هذا البرنامج منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة بالنيابة عن حركة الشفافية الدولية. يمكن الاطلاع من خلال الموقع الإلكتروني: [www.defenceagainstcorruption.org](http://www.defenceagainstcorruption.org)، على المعلومات الخاصة بعمل البرنامج في قطاع الدفاع والأمن حتى الآن، بما في ذلك عرض خلفية وإلقاء نظرة عامة على المشاريع الحالية والسابقة والنشرات ذات الصلة.

وفي هذا الصدد، تود منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة أن تتوجه بشكر خاص لكافة الأشخاص الذين ساهموا في ترجمة المواد المرجعية وهم: فيل برونتي (إسبانيا) وندى الزير (المملكة العربية السعودية) وجولي هلمرزبيرج برفك (النرويج) وكلاوديا ميلن (الأرجنتين) وأستي نارفيلا تي (لتوانيا) وبيتر نوردستورم (السويد) وجستيانا بيرزيانسكا (كرواتيا) والذين لا يمكن أن تقدر مساهماتهم في هذا المشروع بثمن. كما تود منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة أن تتقدم بخالص الشكر والتقدير، عرفاناً منها بجميل كل من ساهم وتعاون في سبيل إعداد هذه النشرة ومن ثم يجب توضيح أن المنظمة تتحمل وحدها المسؤولية حيال المحتوى الوارد بهذا المستند، مع التأكيد على بذل كافة الجهود التي من شأنها التحقق من دقة وصحة المعلومات الواردة بهذا التقرير.

كما تجدر الإشارة إلى أننا نعتقد أن كافة المعلومات الواردة بهذا التقرير صحيحة حتى تاريخ مارس ٢٠١١، ومع ذلك، فلا تقبل المنظمة أن تتحمل أية مسؤولية حيال العواقب والنتائج المترتبة على استخدامها لأغراض أو سياقات أخرى، ومع اعتقادنا بصحة المعلومات الواردة في التقرير في الوقت المذكور، يجب ألا يتم الاعتماد على هذه النشرة كبيان تفصيلي وكامل عن الموضوع الذي تناوله.

منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة

البرنامج الدولي للدفاع والأمن

٣٦-٣٢ شارع لومان، ساوثوارك، لندن، SE1 0EH، المملكة المتحدة

defence@transparency.org.uk | +٤٤ ٠٢٠ ٧٩٢٢٧٩٦٩

نشر الإصدار الأول في مايو ٢٠١١

يجوز نسخ هذه النشرة بشكل كلي أو جزئي شريطة أن يُعطى الحق بالكامل فيما يتعلق بعملية الإعداد لصالح منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة وأن أية عملية نسخ سواء بشكل كلي أو جزئي لا يجوز بيعها ما لم يتم تضمينها في أعمال أخرى.

كافة الحقوق محفوظة لصالح منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة

رقم الإيداع الدولي: ٧-٥-٩٥٦٦١٩٤-٠-٩٧٨

الناشر: منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة

المؤلفون: توماس شبلي وأني كريستين وجنر ومارك بييمان

التصميم: جريج ستيفنسون ([www.digshot3.com](http://www.digshot3.com))

الدعم التحريري: ستيفان دبيري

صورة الغلاف: Stephanie Debere: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com) Editorial support:

© Cover photo: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

# تهنيد

يمثل هذا التقرير الاستنتاجات المتمخضة عن هذه الدراسة الدولية الثانية التي تضم ١٢ دولة هي: الأرجنتين وأستراليا وكرواتيا والندمرك وألمانيا وكينيا ولتوانيا والنرويج والمملكة العربية السعودية وإسبانيا والسويد وأوكرانيا وقد شاركت عشر دول منها أيضاً في المرحلة الأولى، كما شاركت دولتان وهما الأرجنتين والمملكة العربية السعودية للمرة الأولى.

## شكر وتقدير

تتقدم منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة بخالص الشكر والتقدير للدول المشاركة على مدى تفهمها وإفصاحها عن المعلومات المطلوبة لإعداد هذه الدراسة، وكذا تود أن تتقدم بشكر خاص للمسؤولين الذين كانوا وسيلة الاتصال في كل دولة عما بذلوه من وقت في سبيل جمع المواد استجابةً للأسئلة البحثية التي طرحناها والمراجعة المسودات والنسخ المبدئية لهذا التقرير.

هذا التقرير من إعداد منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة. أمل أن يعود عليكم هذا التقرير بالنتفع، ولكم يسعدنا في المنظمة استقبال تعليقاتكم ومشاركاتكم المستقبلية

## مارك بيمن

مدير البرنامج الدولي للدفاع والأمن  
منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة  
مايو ٢٠١١

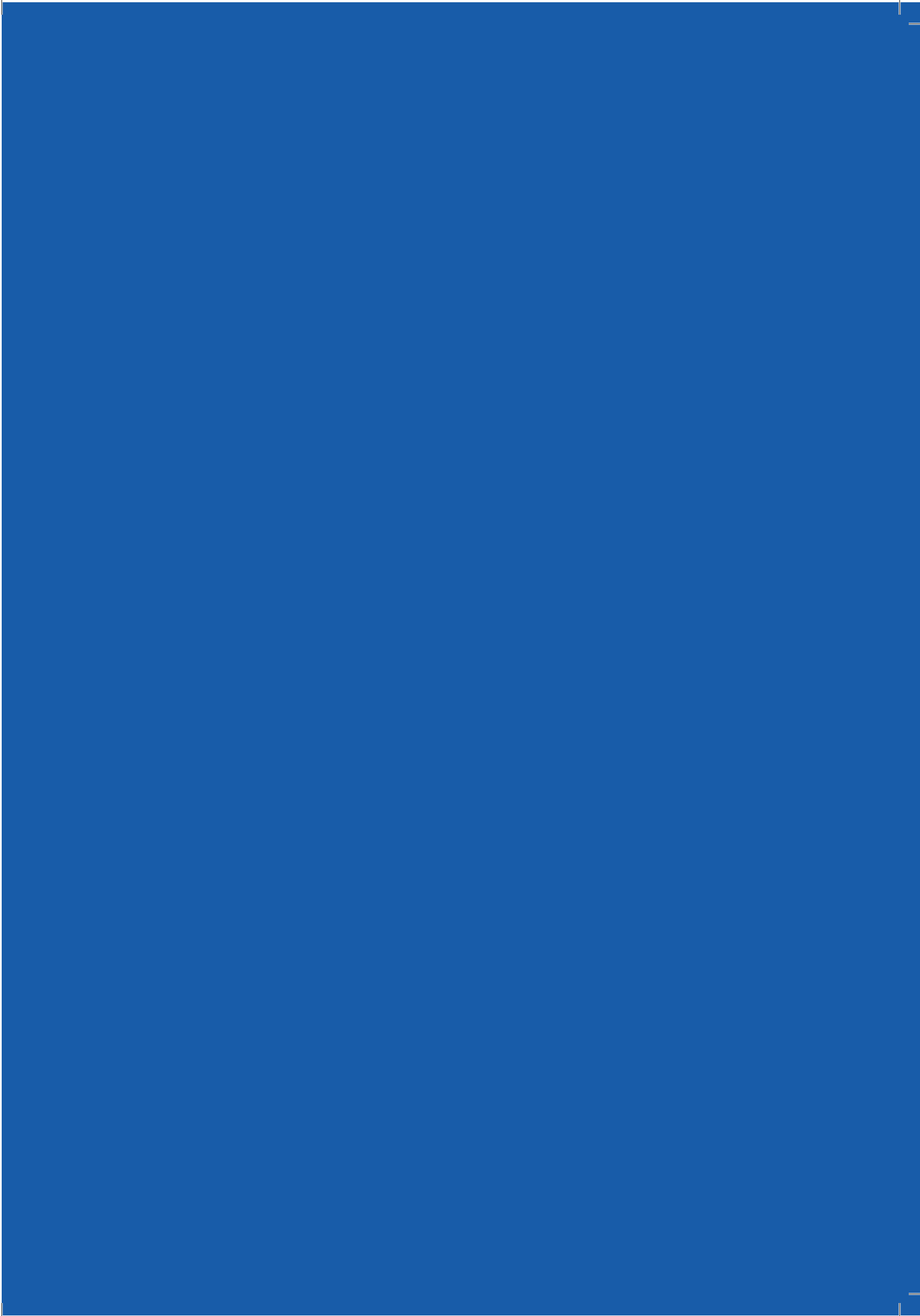
منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة تعمل مع الحكومات ومؤسسات الدفاع والمجتمع المدني بهدف الحد من مخاطر ممارسات الفساد في مجالي الدفاع والأمن. ومنهج المنظمة يتميز بعدم الانحياز مع التمتع بالحيادية والتركيز على الطرق البناءة لمواجهة قضية الفساد. لقد كان مسئولو الأمن وكبار الضباط العسكريين أنفسهم على درجة كبيرة من الوضوح ذاكرين أسباب اهتمامهم بمخاطر الفساد على مستوى مؤسسات الدفاع والأمن، وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لذلك، وهي:

- الفساد يهدر الموارد النادرة.
- الفساد يقلل من الفعالية التشغيلية.
- الفساد يقلل من الثقة العامة في القوات المسلحة والخدمات الأمنية.

ويكمن جزء من الحل الخاص بهذه المخاطر في الإرشادات الواضحة الخاصة بالسلوكيات المتوقع أن تصدر عن كبار الموظفين والضباط والتطبيق الفعال لهذه المعايير السلوكية.

وقد أظهر أحد الأبحاث السابقة التي أجرتها منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة عام ٢٠٠٩ على مستوى ٣٢ دولة من الدول المشاركة أن هذه المعايير تختلف بشكل كبير من دولة لأخرى وأن هناك فروقاً جوهرية تتعلق بفعالية تطبيقها.

ولقد قوبل هذا العمل باهتمام بالغ في عدد من الدول، ومع ذلك، اقتصر على حجم التفاصيل التي أمكن تغطيتها ونحن لم ندخل في أية مراجعة أو مناقشة خاصة بذلك مع الدول المشاركة وعليه، وبهدف إعداد دليل إرشادي أكثر تفصيلاً ولامتلك القدرة على التدليل بأمثلة مختلفة من الممارسات الجيدة، دعونا الدول المشاركة إلى مد أواصر التعاون معنا في سبيل الحصول على نسخة منقحة ثانية أكثر تفصيلاً من الممارسات الحالية.



# المحتويات

٥	الملخص التنفيذي
٦	نموذج الممارسات الجيدة
٨	مقدمة
١٢	نظرة عامة لأوجه المقارنة
١٣	١-١ المنهج الشامل
١٥	٢-١ المحاور الأساسية للتوجيه
١٩	٣-١ عرض المستندات ونمطها
٢١	٤-١ المقرئية
٢٤	٥-١ التأثير
٢٦	الجوانب الرئيسية لمخاطر الفساد
٢٧	١-٢ الرشوة
٣١	٢-٢ الهدايا والضيافة
٣٧	٣-٢ تضارب المصالح
٤٢	٤-٢ الأنشطة في مرحلة ما بعد الإنفصال
٤٥	تنفيذ عناصر التغيير
٤٦	٣ تعزيز معايير السلوك المهني، التغيير الرائد
٤٨	الملاحق
٤٩	١-٤ الملحق الأول: التصنيف النوعي والجداول الموجزة للممارسات الجيدة
٥٤	٢-٤ الملحق الثاني: قائمة بأهم المستندات المرجعية
٥٦	٣-٤ الملحق الثالث: نقاط الاتصال



# الملخص التنفيذي

## هذا التقرير يتضمن غرضاً بسيطاً

يمكن هذا الغرض في توجيه مسؤولي الدفاع وضباط الأمن إلى كيفية تقوية وتعزيز أعمال مؤسساتهم والتقليل من مخاطر الفساد على مستوى أنشطة الدفاع وذلك من خلال تحسين مدونات قواعد السلوك المطبقة في هذه المؤسسات وكذا المعايير والمبادئ التي يخضع لها السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين في مؤسسات الدفاع والقوات المسلحة.

هذا يعني أن تقديم المستندات المرجعية وقراءتها من الأشياء التي لا تحظى من الأهمية بمكان وتتسم عموماً بالضعف وهو ما يعد أحد العوائق القوية التي تقف حجر عثرة دون ضمان كون الأنظمة مفهومة بشكل كامل ووصولها إلى الجمهور المستهدف.

وتتناول الدراسة بالشرح الدقيق أربعة مجالات وظيفية للسلوك المهني؛ هي الرشوة، والهدايا وعروض حسن الاستضافة والترحاب، وتضارب المصالح، وشروط ما بعد الانفصال، والنتيجة الأساسية تكمن في أنه نادراً ما يكون هناك إرشادات عملية خاصة بالمسؤولين والضباط عن كيفية التصرف عند مواجهة مشكلة أخلاقية محددة، وقد ثبت أيضاً أن هناك مستويات مختلفة للاهتمام الذي يتم إيلاؤه لكل حالة، وعلى سبيل المثال، بينما تطبق كافة الدول فيه الإرشادات الخاصة بالهدايا تنظر أقلية منها إلى ذلك كونها واقعة في المنطقة الرمادية على أساس أنها بند حسن الضيافة والترحاب. واللوائح الخاصة بتضارب المصالح دقيقة وشاملة بشكل عام ولكن نادراً ما يتم تطبيقها على الموظفين بعد تركهم مناصبهم المهنية. وبهدف توضيح النتائج التي توصلنا إليها، نطرح بعض الأمثلة للإجراءات التي تتناسب مع كل مجال وظيفي وما لا يتناسب في بعض الحالات مع هذه المجالات بهدف تسهيل أنشطة التعلم بين الدول وتبادل الخبرة والمعرفة. كما يتناول التقرير أيضاً بالوصف بعض الأمثلة المميزة من الأنظمة الأخلاقية المتكاملة.

من تحليل الملفات والمستندات الصادرة عن اثنتي عشرة دولة، نقدم نموذجاً يضم ما نعتقد أنه يمثل الممارسات الجيدة، وهو ما يستعرضه التقرير من خلال الصفحة التالية، على أمل أن يُستخدم هذا النموذج كأساس للدول التي تسعى للارتقاء بمعاييرها الأخلاقية والسلوكية في العمل.

إن جزءاً من الحل الخاص بهذه المخاطر هو تلك الإرشادات الواضحة الخاصة بالسلوكيات المتوقع أن تصدر عن كبار الموظفين والضباط والتطبيق الفعال لهذه المعايير السلوكية.

يمثل هذا التقرير الاستنتاجات المأخوذة من تحليل مدونات قواعد السلوك المكتوبة والمستندات ذات الصلة لاثنتي عشرة دولة من الدول المشاركة وهي: الأرجنتين وأستراليا وكرواتيا والندمرك وألمانيا وكينيا ولتوانيا والنرويج والمملكة العربية السعودية وإسبانيا والسويد وأوكرانيا. لقد بني هذا التقرير على دراسة سابقة للموضوع نفسه من قبل ٢٢ دولة، وقد شاركت عشر دول في الدراسة الحالية في المرحلة الأولى، والأعضاء الآخرون هم ألبانيا وبلغاريا وكندا وشيلي وكولومبيا وفنلندا وجورجيا وأيرلندا ولاتفيا ونيوزيلندا ونيجييريا وباكستان وبولندا والبرتغال ورومانيا وروسيا وصربيا وجنوب أفريقيا وتنزانيا وأوغندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

والنتيجة الأساسية التي تمخضت عنها الدراسة هي أنه على الرغم من أن كافة الدول المشمولة بالدراسة لديها إطار عمل قانوني مُفعّل بهدف تنظيم سلوكيات المعاملات التجارية، إلا أن هذا الإطار لا يقع ضمن إطار العمل الشامل للسلوكيات الأخلاقية المقبولة.

- مدونات قواعد السلوك غير مستخدمة بشكل عام لتبسيط اللوائح الخاصة بأفراد الدفاع وتقديم المساعدة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المبنية على الأخلاق.
- هناك في الأغلب اهتمام غير كاف بممارسات الفساد لاسيما المخاطر الخاصة التي يواجهها أفراد الدفاع.
- معظم الأنظمة السياسية قائمة على الانقياد والسلامة، أي أنها بذلك أكثر من كونها مستندة إلى النص القانوني.

# نموذج الممارسات الجيدة

إن النتيجة الأساسية لهذه الدراسة هي تحديد ملامح الأنظمة لمفاهيم السلوكيات التجارية الدفاعية والتي تمثل أفضل الممارسات الحالية في قطاع الأعمال، ويقدم النموذج التالي الإرشادات الخاصة بهذه الممارسات والتي قضت منظمة الشفافية الدولية بسلامتها ومعقوليتها وعلى الأرجح بأنها الأكثر فعالية.

## الهيكلية والنهج

1. يجب أن تقدم المنظمة مواد مرجعية مناسبة يسهل الوصول إليها للأشخاص العاملين في وزارات الدفاع والأمن والقوات المسلحة بما يعمل على وضع إطار لالتزاماتهم الخاصة بالسلوكيات الأخلاقية والعملية. كما يجب أن يتبع مسؤولو الدفاع وأعضاء القوات المسلحة نفس اللوائح والتي يجب تقديمها من خلال ملف مستقل مدونة قواعد السلوك.
  2. يجب أن تضم هذه المواد ثلاثة مكونات أساسية هي إطار العمل القانوني ومدونة قواعد السلوك وبيان القيم.
  3. يجب دعم إطار العمل القانوني بالإرشادات الأخلاقية الواضحة، وهذه الإرشادات يجب إعدادها لتساعد على تشكيل وتأطير عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمسؤولين الأفراد، وكذا يجب استخدام الإرشادات الواضحة والشاملة لضمان تفعيل منهج عملي قانوني.
  4. يجب أن تقوم المنظمات بتطبيق مدونة قواعد السلوك التي من شأنها تناول كافة المواد المتعلقة بسلوكيات العمل بالإيجاز وذلك من خلال مستند أو ملف واحد، ويجب أن يقدم هذا الملف رؤية واضحة للأهداف الرئيسية التي تتبناها المنظمة وكذا الإرشادات العملية التي تتعلق بأبرز مؤثر مخاطر الفساد، ويجب أن يكون مدونة قواعد السلوك المشار إليها غايات واضحة مثل:
    - يتعين إنجاز الأعمال الحكومية طبقاً لأعلى المعايير الأخلاقية بما يعمل على الحفاظ على ثقة المواطنين ووفق الأسلوب الذي يلائم مصالحهم في كافة الأحيان.
    - يتعين على وزارة الدفاع والقوات المسلحة أن تحظر تداول الرشوة والفساد بكافة أشكاله وصوره سواءً كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يتعين على وزارة الدفاع والقوات المسلحة أن تلتزم بذلك كجزء من تنفيذ برنامج نطاقه أعم وأشمل لمكافحة الرشوة والقضاء عليها، هذا البرنامج الأعم والأشمل يجب أن يستند في عمله إلى نظام لأنشطة الرقابة الداخلية مع تطبيق سلسلة واضحة للمسئوليات والمعلومات التي تتعلق بالبرامج الأخلاقية (بما فيها القوانين ذات الصلة ومدونة قواعد السلوك والسياسات) والتي يجب أن تكون هناك قابلية للوصول إليها بشكل مركزي وشفاف، وفي المثال الأخير، يجب أن تتم الاستعانة بالجهات الخارجية إذا شعر المسؤولون بأن هناك سبب لتجاوز نظام الرقابة الداخلية.
  - 5. يجب توفير البيانات الخاصة بالسلطات المعنية بتهم الفساد مثل كبار موظفي الإدارة والتسلسل القيادي والموظفين المعنيين بتطبيق قواعد الأخلاق والوكالات المتخصصة في مكافحة الفساد لدى المنظمة والسلطات الخارجية وإن أمكن خطوط الاتصال المجهولة. كما يجب أن تتضمن المدونة الالتزامات الخاصة بصحة حفظ السجلات والتقييد للإجراءات المطبقة للمحاسبة ورفع التقارير.
  - 6. يجب وضع بيان القيم بحيث يقدم هيكلًا لتشكيل مدونة قواعد السلوك وكذا يجب أن يكون مستقلاً ومختلفاً عن الإرشادات الأخلاقية التفصيلية.
  - 7. يجب أن تضمن الوزارة وكذلك القوات المسلحة أن الأنشطة التدريبية لمسؤولي القوات المسلحة ولجميع أفراد كافة المستويات تشمل على نظام تعليمي متكامل وذلك وفق سلوكيات العمل المناسبة وبهدف القضاء على الرشوة والفساد.



## عرض المستندات وقراءتها

٨. يجب دمج المواد في مستند مرجعي منفرد يتميز بسهولة الوصول إليه.
٩. يجب استخدام أسلوب مبسط يساعد على قراءة المستندات، مع استخدام الرسومات البيانية والألوان والتوضيحات لتوصيل أبرز الرسائل التي تتبناها المنظمة وكذا استخدام المربعات النصية للنقاط الرئيسية أو دراسات الحالة بهدف تبسيط طبيعة النص القانوني.
١٠. يجب كتابة الإرشادات بأسلوب مبسط يسهل على القارئ فهمه.

## تضارب المصالح

٢١. يحظر على المسؤولين والضباط أداء أي عمل رسمي يتعلق بأية مسألة تخص أي شخص أو جماعة ذات صلة عائلية أو قرابة إذا كان ثمة احتمال إثارة شكوك حول حيادتهم أو نزاهتهم.
٢٢. يحظر على المسؤولين والضباط أن تكون لهم أية مشاركة أو مصلحة مالية في المنظمات المعنية بعملهم في مجال الدفاع.
٢٣. يجب أن تقوم المنظمة بتقديم الإرشادات الواضحة للمسؤولين بما يمكنهم من الحكم على وجود أي نوع من تضارب المصالح.
٢٤. يجب أن يُطلب من المسؤولين الإفصاح عن التضارب المحتمل في المصالح.
٢٥. يجب تطبيق الإجراءات الواضحة التي من شأنها حل حالات تضارب المصالح، ومن ثم يجب أن يكون هناك تسلسل قيادي محدد للرجوع إلى بيانات التوثيق التي يجب استكمالها وكذا إلى الإطار الزمني الذي يلتزم المسؤولون في نطاقه بالتصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة.

## متطلبات ما بعد الانفصال

٢٦. يجب أن تتوسع الدول في مكافحة مخاطر الفساد فيما يتعلق بمتطلبات ما بعد الانفصال وإيضاح منطوقية ذلك وإعطاء الأمثلة.
٢٧. يلتزم المسؤولون لفترة تتراوح بين عامين وخمسة أعوام بطلب إذن رسمي من صاحب العمل السابق لقبول عروض العمل.
٢٨. يحظر على المسؤولين والضباط الحصول على الهدايا وعروض الاستضافة والترحاب والدفعات المالية التي لا تتعلق بمهام عملهم الرسمية والمقدمة من مصادر محظورة وذلك لمدة عامين بعد ترك الخدمة ويظلون ملتزمين بالإبلاغ عن مثل هذه العروض إلى السلطات المعنية.

## المجالات الوظيفية

### الرشوة

١٣. يحظر على المسؤولين ترتيب الرشاوي أو قبولها من العملاء أو المقاولين أو الموردين أو الموظفين التابعين لأي طرف وذلك لصالح المسؤولين أو عائلاتهم أو أصدقائهم أو ذويهم أو معارفهم.
١٤. يجب أن تكون هناك تعليمات واضحة للمسؤولين عن كيفية التصرف وإلى من يتجهون عندما تعرض عليهم رشوة.
١٥. يجب أن تضمن المنظمة وجود إجراءات خاصة للتحقيق وإبلاغ الرسمية عن الرشوة وأخضاعها للبحث والتحقيق وإبلاغ جهات الإدعاء العام الخارجية عنها.

### الهدايا والترحيب

١٦. يحظر على المسؤولين استلام الهدايا من أشخاص في مجال الصناعة، ويُسمح بالهدايا ذات القيمة الزهيدة والتي يجب إعلانها بشكل واضح، وكذا يجب أن تضع المنظمة وفق العملة المحلية، حداً أدنى للقيمة التي يمكن قبول الهدايا في حدودها.
١٧. يجب أن تُرفق بهذه القواعد الإرشادات العملية للمسؤولين وذلك باستخدام أمثلة واقعية للمساعدة على اتخاذ القرارات الفردية.
١٨. يجب أن تضع المنظمة إطاراً للإجراءات الواضحة للمسؤولين

# مقدمة

## خلفية الدراسة والهدف منها

تم إخراج هذا العمل نتيجة لما عايناه من وفرة التقارير الصحفية والإعلامية المتعلقة بقضايا الفساد الثابتة وتلك المزعومة نسبتها إلى شخصيات بارزة في مجال الدفاع على مستوى العالم، وهذا ما بين بوضوح أنه إما أن يكون ثمة نقص على مستوى عالمي في الإرشادات الشاملة التي تتعلق بكيفية تنظيم عمل مسؤولي الدفاع وإما أن تكون هذه الإرشادات في عديد من الدول غير مفعلة. وقد ثبت من خلال المناقشات التي تمت مع مسؤولي وزارات الدفاع في دول عدة أنه لم يتم تطبيق الإرشادات الواضحة التي تنظم عمل المسؤولين وكبار الضباط وعلاقاتهم مع الغير، وأن الإرشادات ذات الصلة موجودة فعلياً ولكن دورها لا أثر له في ظل اللوائح التفصيلية أو خطابات التعيين أو اللوائح القانونية.

ويكمن الهدف الأساسي من هذه الدراسة في الارتقاء بأفضل الممارسات التي تتعلق بتنظيم عمل مسؤولي وزارات الدفاع وضباط القوات المسلحة وعلاقاتهم العملية وذلك من خلال توسيع نطاق الممارسات الحالية في هذا المجال في صورة دراسة مقارنة. وبشكل أكثر واقعية، يهدف هذا التقرير إلى توجيه مسؤولي الدفاع والضباط العسكريين إلى كيفية الارتقاء بمنظمتهم والحد من مخاطر الفساد في مجال الدفاع وذلك من خلال إعداد ومراجعة مدونات قواعد السلوك ذات الصلة وكذا المعايير والقواعد التي تحكم ويخضع لها سلوك الأفراد في مؤسسات الدفاع والقوات المسلحة.

وعقب دراسة مكونة من ثلاث مراحل أجريت عام ٢٠٠٨ (انظر أدناه)، قررت منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة أن تركز أكثر على التفاصيل الواردة بالمدونات والإرشادات التي تحكم القواعد السلوكية للضباط ومسؤولي الأمن، ونظراً لكون الدراسة الأولى استهدفت مستوى عال نسبياً من البحث في مجموعة كبيرة من الدول، فلم تركز بالتفصيل على دولة واحدة منهم أو تتواصل مع المسؤولين من هذه الدول ومن ثم تضاعفت أهداف المنظمة في المرحلة الثانية لثلاثة أضعاف لتشمل ما يلي:

- بحث النتائج الأساسية للمرحلة الأولى بقدر أكبر من التفاصيل.
- تطوير طريقة مبسطة لتدوين جودة المستندات المهمة.
- استخلاص أمثلة الممارسات الجيدة التي قد يستخدمها مسؤولو الدفاع والضباط العسكريون من كافة الدول في المواد الخاصة بهم.

وقد تمت هيكلة التقرير من خلال أربعة أجزاء هي:

**الجزء الأول** يمثل نموذج الممارسات الجيدة الذي تم إعداده من المواد التي تمت مراجعتها (انظر صفحة ٦).

**الجزء الثاني** يقدم نظرة شاملة على المستندات المستلمة ويعمل على تصنيف مدونات قواعد السلوك المستلمة وفق منهجها الشامل، ويتناول بعدها تحليل العرض التقديمي والأسلوب وأخيراً يدرس الأثر المحتمل الأكثر اتساعاً للبرامج، ويصحب التحليل أمثلة للممارسات الجيدة من الدول المشاركة.

**الجزء الثالث** من التقرير يركز على الجوانب الوظيفية لأبرز بؤر الفساد وذلك من خلال أربعة أقسام فرعية تتناول الرشوة والهدايا وعروض حسن الاستضافة والترحاب وتضارب المصالح ومتطلبات ما بعد الانفصال، ومرة أخرى، يتميز منهج هذا التقرير بالمقارنة ويعرض أوضاعاً ومواقف مختلف الدول فيما يتعلق بكل منطقة أو بؤرة مسجلة ويقارنها بالممارسات الجيدة، وقد تم تقديم أمثلة الممارسات الحالية لدعم التحليل وتقديم نظرة عن كثب.

**الجزء الرابع** يتضمن المراجعة من خلال أخذ كيفية تقوية السلوكيات الملائمة، ويستعرض أسئلة مهمة عن كيفية اكتساب القوة الدافعة للتغيير وتحققها (انظر صفحة ٤٦).

## دراسة مدونة قواعد السلوك لعام ٢٠٠٨

أجرت منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة عام ٢٠٠٨ مراجعة أولى للممارسات الدولية الحالية لمدونات قواعد السلوك في مجالي الدفاع والأمن، واستناداً إلى المواد والبيانات المقدمة من ٣٢ دولة حول العالم، سجلت الدراسة اختلافات واسعة في معايير ومستوى جودة الأنظمة والممارسات، وفيما يلي الدول التي شملتها المرحلة الأولى من المراجعة:

**أوروبا:** ألبانيا وبلغاريا وكرواتيا والدنمرك وفنلندا وجورجيا وألمانيا وأيرلندا ولاتفيا ولتوانيا والنرويج وبولندا والبرتغال ورومانيا وروسيا وصربيا وإسبانيا والسويد وأوكرانيا والمملكة المتحدة.

**أفريقيا:** كينيا ونيجيريا وجنوب أفريقيا وتزانيا وأوغندا.

**الأمريكتان:** شيلي وكندا وكولومبيا والولايات المتحدة الأمريكية.

**آسيا والمحيط الهادي:** أستراليا ونيوزيلندا وباكستان.

وفي الوقت الذي حددت فيه الدراسة العديد من الدول وبرامجها التي تم إعدادها جيداً، فقد سلطت الضوء على أوجه قصور أساسية من مناطق ومجالات رئيسية. وإحدى أهم النتائج التي سجلتها الدراسة تمثلت في أنه على الرغم من إشارة القليل من الدول إلى إطار العمل القانوني لتنظيم السلوك، فنادرًا ما كان يتم استكمال هذه اللوائح بالإرشادات العملية الخاصة بالمسؤولين لمساعدتهم على حل المشكلات الأخلاقية، وقليل من الدول سعت إلى تأطير لوائح قانونية من خلال برنامج أوسع نطاقاً للأخلاق.

كان استخدام المدونات الرسمية لتنظيم الأخلاق وسلوك العمل أقل بكثير من المتوقع، حيث لم يتمكن أكثر من ثلث المستجيبين للدراسة من الرجوع إلى مدونة قواعد سلوكية لإدارة العلاقات بين ضباط ومسؤولي الدفاع والقطاع الخاص، وقد تمكن الأقل من تلك المنظمات التي طبقت مدونة قواعد سلوكية من تحديد مصدر مرجعي محدد وموحد، وقد أشار أقل من نصف الدول إلى بيان القيم الذي يوضح

أهم وأبرز المبادئ الأخلاقية للمنظمات.

وعمدت الدراسة الأصلية إلى تقييم اللوائح الخاصة بأربع مجالات رئيسية لمخاطر الفساد هي الرشوة، والهدايا وعروض الاستضافة والترحاب، وتضارب المصالح، وأنشطة ما بعد الانفصال، ويمكن تلخيص نتائج كل مجال من خلال الشكل (1) وكذا تسليط الضوء على بعض نقاط الضعف التي تتعلق بالمعايير الوطنية الحالية، وإلى جانب ذلك، تناولت الدراسة بالشرح أحكام وشروط التدريب والاتصال ونشر البرامج الأخلاقية وتوصلت إلى أن هذه المجالات كانت ضعيفة وغير متطورة.

اختتم التقرير الأول مواضيعه ببيان عمل يتضمن أفضل الممارسات ووضع النموذج المحتمل لنظام شامل من الأخلاق وسلوكيات العمل العامة، وقد صُودق على بيان العمل هذا من خلال الدراسة الثانية وكذا خضع للمراجعة والتحديث.

## شكل (1): أهم نتائج الدراسة الأولى بشأن مدونات قواعد السلوك في مجال الدفاع (منظمة الشفافية الدولية 2008)

<ul style="list-style-type: none"> <li>قام عدد صغير من الدول بتوجيه المسؤولين نحو كيفية التعامل إذا قدمت لهم رشوة أو إذا انتابهم الشك بإمكانية تقديمها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد لوائح الرشوة ثم إعدادها بشكل سيء وضعيف عموماً.</li> <li>تقديم الرشوة أو الحصول عليها يندرج تحت الأمور غير القانونية في كافة الحالات تقريباً.</li> </ul>	<h3>الرشوة</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراءات تسجيل العروض والتخلص من الهدايا كانت غير موجودة عموماً.</li> <li>تم اعتبار اعتماد بعض الدول على مبدأ عام من شأنه عدم قبول الهدايا بمثابة إجراء غير كاف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبقت أغلب الدول لوائح تتعلق بالمسؤولين مع اعتماد قاعدة شاملة تحظر الحصول على الهدايا وقبول عروض الاستضافة والترحاب.</li> </ul>	<h3>الهدايا والاستضافة والترحاب</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>استندت أغلب الدول إلى شروط مبهمه لتجنب التضارب دون تحديد المفهوم كما ينبغي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تُعطِ لوائح تضارب المصالح القدر الكافي من الاهتمام مطلقاً.</li> </ul>	<h3>تضارب المصالح</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت العديد من الدول على قضية الحساسية التجارية دون الاعتراف بمخاطر الفساد الواضح في معاملات القطاعين العام والخاص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مثلت بؤرة لمخاطر الفساد لم تتم معالجتها.</li> </ul>	<h3>أنشطة ما بعد الانفصال</h3>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أنشطة التدريب على البرامج الأخلاقية ونشرها كانت ضعيفة، والدورات التدريبية الرسمية لم يتم الانتفاع منها على نطاق واسع مع تنفيذ معظم أنشطة النشر من خلال عرض المواد على المعينين الجدد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أنشطة التدريب على البرامج الأخلاقية ونشرها كانت ضعيفة، والدورات التدريبية الرسمية لم يتم الانتفاع منها على نطاق واسع مع تنفيذ معظم أنشطة النشر من خلال عرض المواد على المعينين الجدد.</li> </ul>	<h3>التدريب</h3>

## منهجية التقرير الحالي وهيكلته

### الدول الأعضاء المشاركة

أرسلت منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة طلبات رسمية للحصول على معلومات من كافة الدول المشاركة في الدراسة الأولى إلى جانب عدد من الدول الجديدة، وقد تم إرسال طلبات لكبار الموظفين المدنيين (بدرجة سكرتير دائم أو ما يعادلها) وكبار جنرالات القوات المسلحة (رؤساء الأركان أو ما يعادل ذلك)، وتناولت ما يلي:

- المستندات التي تلزم الضباط والمسؤولين بالتقيد إلى معيار سلوكي محدد.
- الإرشادات والمدونات العامة لقواعد السلوك الخاصة بالضباط والمسؤولين فيما يتعلق بممارسات العمل (مثل تضارب المصالح والرشوة، وقبول الهدايا وعروض الاستضافة والترحاب، والإرشادات الخاصة بالاجتماعات مع المقاولين الحاليين والمحتملين، وبيانات الثروات الشخصية وغير ذلك).
- المستندات التي تمثل جزءاً أساسياً من الممارسات التدريبية المعنية بترسيخ مبادئ النزاهة والقيم في مؤسسات الدفاع.
- الموارد الأخرى التي تعتبرها الوزارة تتعلق بتطوير معايير النزاهة في مؤسسات القوات المسلحة للدول ووزارات الدفاع والأمن والجهات المعنية.

وقد تطوعت إجمالاً ١٢ دولة للمشاركة في الدراسة الثانية؛ وهي:

الأرجنتين وأستراليا وكرواتيا والبنمرك وألمانيا وكينيا وبنما والنرويج والمملكة العربية السعودية وإسبانيا والسويد وأوكرانيا، حيث شاركت عشر من هذه الدول في المرحلة الأولى من الدراسة وانضمت إليها دولتا الأرجنتين والمملكة العربية السعودية.

طلبت منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة من كل دولة تحديد نقطة اتصال لتقديم المستندات المرجعية الأساسية والرد على الأسئلة الأكثر تفصيلاً فيما يتعلق بنظام نزاهة أنشطة الدفاع في هذه الدول، وقامت تباعاً بمراجعة كافة المواد وتحليل النظام الأخلاقي في كل دولة، وقد نتج عن المقارنة المباشرة بين هذه التحليلات أساس هذا التقرير بما فيه من أمثلة على الممارسات الجيدة.

إن منظمة الشفافية الدولية بالمملكة المتحدة مدينة بالفضل والشكر للاثنتي عشرة دولة لما قدموه من مستندات تتعلق بمدونات قواعد

السلوك الخاصة بها، حيث عملت المدخلات التي وفروها على إتاحة المعلومات المطلوبة بما يمكن من صياغة تفهوماً أكثر عمقاً للأخلاق وأنظمة سلوكيات العمل، وكذا إعداد نموذج أفضل الممارسات. ولا يكمن هدف هذا المشروع في توجيه النقد لأنظمة الدول أو تصرفاتها المتبعة حتى هذه الفترة أو توجيه المشورة لهم فيما يتعلق بالمسائل الفردية، ولكن عمل التعاون الذي أبدته هذه الدول بحق على بيان الرغبة في فحص وتحليل مخاطر الفساد التي يواجهونها وكذا نقاط الضعف المحتملة في أنظمة هذه الدول، ومن ثم قررت المنظمة تحديد اسم الدول فقط عند تقديم أمثلة إيجابية لممارساتهم وأساليبهم.

**التصنيف:** بالنسبة لمجالات الممارسة التي خضعت للمراجعة، صنف التقرير نظام كل دولة وفق مراتب نوعية بسيطة هي قوي ومتوسط وضعيف؛ وهي النتائج الموضحة في الصفحة ٥٨ من الملحق الأول، وهذه الفئات تتميز باتساع الأفق وتم التأكد من موضوعيتها، ومع ذلك، وتصنيف الدول بهذه الطريقة، فالنية هي تقديم رؤية أكثر وضوحاً للمعايير المطبقة في كل مجال من مجالات الممارسة.

بالنسبة للجداول (١-٥) من الملحق الأول، فإن هذه التصنيفات تمثل ببساطة مدى انحياز الدول لعناصر الممارسات الجيدة. وتغض الأنظمة الضعيفة الطرف عن كافة أو أغلب هذه العناصر بينما تركز الأنظمة القوية على الاستفادة من كافة مكوناتها، ولكل مجال من المجالات، يُنسب عنصر واحد إلى الإجابة المعنية.

وبالنسبة للمجالات الرئيسة لمخاطر الفساد (الجداول من ٦-٨)، يصف التقرير التصنيفات على النحو التالي:

**ضعيف:** التجاهل الكلي أو الجزئي لمجالات مخاطر الفساد، وفي حالة تطبيق اللوائح، تصبح هذه المجالات محدودة وغير كافية، وقد تتعارض اللوائح في بعض الحالات وقد تزيد من مخاطر الفساد.

**متوسط:** اعتراف بمخاطر الفساد، يتم تطبيق الإرشادات والإجراءات لحل هذه المسائل، ومع ذلك، ينقصه التفاصيل ويكون نطاقه أكثر محدودية منه في الأنظمة القوية.

**قوي:** تغطية كاملة وتفصيلية لهذا الموضوع، مع توافر الإجراءات الواضحة والإرشادات العملية للضباط والمسؤولين لمساعدتهم على حل المشكلات الأخلاقية.

## محاذير هذه الدراسة ومحدوديتها :

يهدف هذا التقرير إلى مقارنة المصادر الرئيسية الخاصة بـ ١٢ دولة. وفيما يلي أهم المحاذير التي سيتم تطبيقها:

١. الاختصار في تقييم التقرير على الشكل المقدم فقط وهو الشكل المكتوب. ومن ثم فإن هذه المقارنة هي بمثابة تقييم لبرامج الأخلاقيات ومبادئ السلوك التجاري في هيكلها الرسمي وليس بالضرورة في طريقة تنفيذها.
٢. تعتمد دقة النتائج على الإجابة الشاملة للدول عن الأسئلة التي طرحها البحث والمطالب الخاصة بالحصول على المعلومات. ولا يوجد ما يضمن أن منظمة الشفافية العالمية بالمملكة المتحدة قد حصلت في جميع الحالات على مجموعة متكاملة من المواد المتاحة في البلدان. وقد حصل جميع المشاركين في المشروع على مسودة يمكنهم الرد عليها لتصحيح أي أخطاء وردت كما أتاحت لهم فرصة إضافة أي وثائق أخرى يرون أنها ذات صلة بهذه الدراسة.
٣. لا يدخل في نطاق هذه الدراسة تقييم جودة التعليم والتدريب من حيث القيم التي يحتوي عليها أو السلوكيات المطلوبة أو قواعد السلوك. وهو أمر هام للغاية للتطبيق الناجح والجيد للمعايير المطلوبة لجميع الضباط ومسؤولي الدفاع. إلا أن هذه المهمة أوسع وأشمل من مجرد مراجعة المستندات ولا تقتصر فقط على هذه المراجعة.
٤. الدول المشاركة في هذه الدراسة وعددها اثنا عشرة دولة لا تمثل لوائح قواعد السلوك في كافة أنحاء العالم، ولكنها توضح طريقة التفكير والممارسات الحالية المتبعة في هذا المجال.

# نظرة عامة لأوجه المقارنة

يتناول هذا القسم شرح مناهج قواعد السلوك في مختلف البلدان والنظري في المنهج الشامل والمكونات الأساسية لمبادئ التوجيه ومقدمة ونمط الوثائق وإمكانية قراءتها ومدى تأثيرها.

## نظرة عامة لأوجه المقارنة 1-1 المنهج الشامل

ولتصنيف الأنظمة التي تم ترقيتها، قامت منظمة الشفافية العالمية بالمملكة المتحدة في دراستها التي قدمتها عام ٢٠٠٨ بوضع «التقيد بسلسلة الأخلاق»، وهي إطار يوضح مجموعة من آليات التقيد بداية من اللوائح القانونية وحتى التوجيه الأخلاقي.

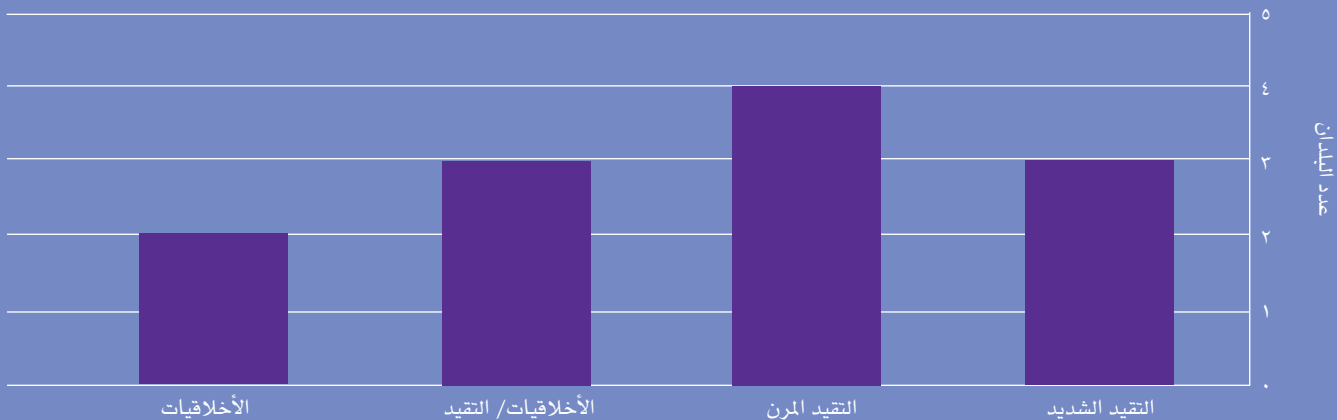
تتبنى الدول مناهج مختلفة كلية فيما يتعلق بلوائح مبادئ السلوك التجاري، وتتراوح هذه المناهج بين تلك التي لا تقدم سوى اللوائح وحتى المناهج التي تعطي توجيهاً أخلاقياً إلى المسؤولين، ومنها على سبيل المثال: مساعدتهم في صياغة أفعالهم في المواقف الصعبة.

الشكل (٢): التقيد بسلسلة الأخلاق



يوضح الشكل رقم ٢ أدناه سلسلة الأخلاق وكيفية تصنيف الدول الـ ١٢ المشاركة في الدراسة الحالية:

الشكل (٣): تحديد الدول المشاركة في «سلسلة التقيد»



توضح النتائج الواردة أعلاه وجود تنوع حقيقي في الممارسات الدولية الحالية في كيفية تنظيم مبادئ السلوك التجاري. وفي هذا الشأن تقسم الدول بالتساوي فمنهم من يعتمد بشكل أساسي على الإطار القانوني ومنهم من يضيف إلى هذا الإطار التوجيه الأخلاقي.

ومن بين الدول التي شملتها هذه الدراسة كانت هناك ثلاثة بلدان تتبنى منهجاً قانونياً حصرياً. وفي هذه الأنظمة، تقع قوانين مكافحة الفساد ضمن المستندات الأساسية للعقوبة العسكرية إلى جانب مجموعة أعم وأشمل من العقوبات التأديبية المحظورة على المسؤولين والضباط.

ولا يلزم أن يكون ذلك مؤشراً لنظام رديء الجودة بل يمكن أن يكون فعالاً شريطة أن تتسم القواعد بالوضوح والشمولية وأن يكون المسؤولون على وعي تام بالمتطلبات القانونية المتعلقة بخاطر معين.

هناك أنظمة في بلدان أربعة تعتمد بشكل أساسي على إطار قانوني ولكنها تعطي المزيد من المعلومات عن توقعات المنظمة بشأن المسؤولين في مبادئ السلوك التجاري. وفي هذه الحالات، يكون ذلك في شكل مدونة قواعد سلوك تغطي مجموعة كبيرة من القضايا العسكرية ومنها قضية الفساد التي أعطت أولوية متدنية نسبياً. ورغم ذلك فإن عملية التوثيق تتضمن الكثير من الكتابات في نواح معينة منها تضارب المصالح الذي يتم معاملته كقضية منفصلة عن المخالفات التأديبية الأخرى.

بينما تتبع ثلاث دول نظام التقيد بالأخلاقيات. وفي هذه الحالات تكون المبادئ التوجيهية أهم مما هي عليه في الفئات السابقة وينصب الاهتمام الأكبر على مكافحة الفساد. وتعد هذه الطريقة أقل حزمًا

وصرامة وتضع ثقة أكبر في المسؤول لضمان أن سلوكه يتوافق مع التوقعات الأخلاقية للمنظمة. ومن المتوقع أن يتسم المسؤولون بالثقة بالنفس والثقة في موضوعية الإدارة العامة. وعلى هذا النحو، فإن الهدف الرئيسي من النظام هو توضيح القواعد ووضع عملية اتخاذ القرار في سياقها الصحيح بالنسبة للمسؤولين.

وأخيراً، تمخضت الدراسة عن امتلاك دولتين لنظام أخلاقيات متكامل. ولعل السبب في تميز هاتين الدولتين ما تتسمان به من جودة عالية في توجيهاتهم الأخلاقية التي توفر الدعم الكامل لعملية اتخاذ القرار الفردي. وتمتد هذه التوجيهات بجذورها ضمن إطار قانوني قوي، وعلاوة على ذلك فإن عملية مكافحة الفساد تمثل الاهتمام الأكبر للوزارات، كما تنفرد كلتا الدولتين ببرامج معدة بشكل جيد يهدف إلى تعزيز تأثير نظام الأخلاقيات.

### النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

- يمكن لأي منهج قانوني أن يكون فعالاً شريطة أن تتسم القوانين بالوضوح والشمولية ويسهل وصول المسؤولين إليها حتى يكونوا على دراية كاملة بالمتطلبات القانونية.
- أكثر الأنظمة نزاهة هي تلك الأنظمة التي تتضمن إطاراً قانونياً مدعماً بمبادئ توجيهية أخلاقية واضحة.
- ينبغي وضع هذه المبادئ التوجيهية بغرض المساعدة في تشكيل عملية اتخاذ القرار وتأطيرها في السياق الصحيح بالنسبة للمسؤولين الأفراد.



## نظرة عامة لأوجه المقارنة

### ٢-١ المكونات الأساسية لمبادئ التوجيه

المعلومات المتعلقة بالسلوك التجاري بما في ذلك توضيح الأهداف الرئيسية للمنظمة والمبادئ والقيم الأخلاقية والتوجيه العملي لمخاطر الفساد (انظر القسم رقم ٢) ، وتفاصيل الهيئات الداخلية والخارجية التي تقوم بالإبلاغ عن الفساد وتحديث المبادرات التي اتخذتها المنظمة لتعزيز السلوك الأخلاقي.

يحدد بيان القيم المبادئ التي يتم من خلالها وضع المبادئ التوجيهية الأخرى في سياقها الصحيح. وهو بيان مستقل ومميز يوضح المبادئ الأخلاقية الرئيسية للمنظمة.

يوضح الشكل رقم ٤ أدناه عدد البلدان التي قامت بدمج العناصر الثلاثة السابقة في منهجها الخاص، وتمتلك كافة هذه البلدان إطاراً قانونياً، ومنها تسع بلدان لديها مدونة قواعد سلوك وخمس دول لديها بيان القيم.

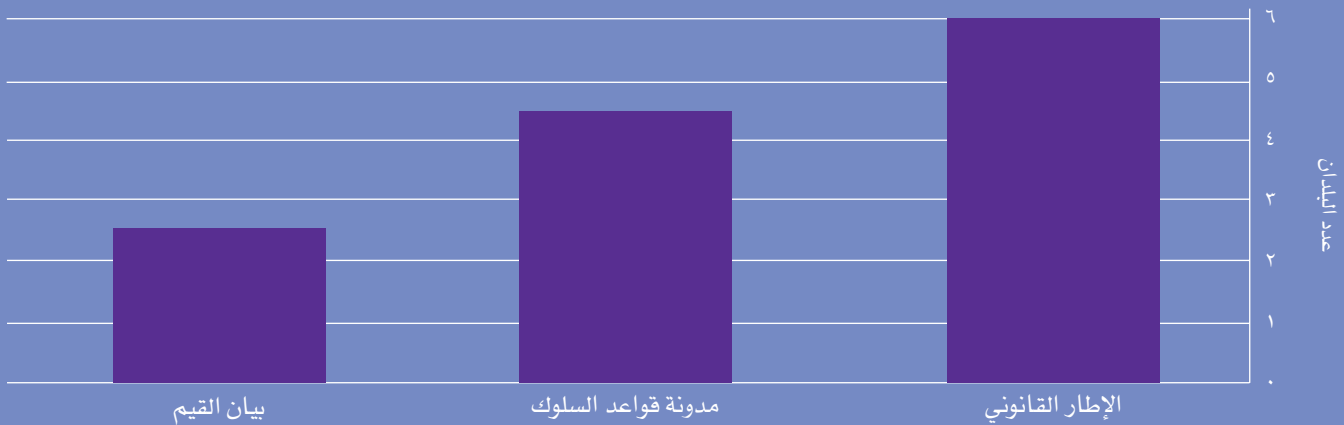
يمكن تقسيم التوجيه الخاص بالسلوك المناسب للضباط و المسؤولين إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

١. إطار قانوني.
٢. مدونة قواعد السلوك.
٣. بيان القيم.

يشكل الإطار القانوني المؤلف من مجموعة من التشريعات القانونية وقوانين الخدمة المدنية والعقوبات والقوانين التأديبية أساس جميع النظم الأخلاقية. ورغم ذلك إلا أن التنفيذ يكون أكثر فعالية حين تقوم المنظمات إضافة إلى ذلك بتوظيف مدونة قواعد السلوك وبيان القيم ليتم استيعابها بشكل صحيح وتلقى قبولا لدى المسؤولين.

أما مدونة قواعد السلوك فهي أداة سهلة يمكن للمنظمة من خلالها تحديد العادات السلوكية والقيم المشتركة. ولا بد لها من تلخيص كافة

الشكل (٤): استخدام المكونات الثلاثة الرئيسية من قبل الدول المشاركة



## مدونة قواعد السلوك

بقواعد توضح بالمخاطر الخاصة التي تواجه العاملون في قطاع الدفاع. ويتعرض العاملون في قطاع الدفاع إلى حوافز ومغريات للوقوع في الفساد لكثير من الأسباب، منها علاقة عملهم القريبة من صناعة الدفاع والانتشار الواسع للعملاء السريين وانعدام المحاسبة العامة وسرية العقود والضغط الشديد الذي يتعرضون له أثناء عملهم. ولذا ينبغي على الدول توفير المزيد من المعلومات لضباطها ومسؤولي الدفاع لديها عن كيفية تطبيق هذه القواعد الوطنية العامة في مؤسسات الدفاع.

ووفقاً لملاحظات منظمة الشفافية العالمية، ثلاثة فقط من الدول المشاركة هي التي وفرت قواعد ذات علاقة وطيدة بالعمل في قطاع الدفاع وتلبي معايير مدونة قواعد السلوك الشاملة. وقد كان من بين هذه القواعد التي تم تقديمها مستند ممتاز من حيث الأسلوب والرسالة الرئيسية التي يبعث بها، إلا أن تفاصيله كانت غير كافية في بعض مخاطر الفساد.

ومن الملاحظات الجديرة بالذكر، توافر «كتيب المسائل الأخلاقية» الذي أعدته أستراليا و«التوجيهات الأخلاقية» النرويجي وهو عبارة عن مبادئ السلوك التجاري في قطاع الدفاع وهما من النماذج القوية لمدونة قواعد السلوك المتكاملة تماماً. وقد تم إدراج المستندات النرويجية كمثال للممارسة الجيدة (انظر الشكل رقم ٥) ولأنها نجحت في تلخيص كافة المعلومات في مصدر واحد منظم بطريقة جيدة.

تشير الغالبية العظمى لمن شملهم تقرير الاستطلاع إلى مدونة قواعد السلوك، وذلك رغم وجود تباين كبير في جودة هذه المستندات وشموليتها. ففي بعض الدول يكون من الواضح أن المستند يهيمن على دور مركزي في برنامج أعم وأشمل للأخلاقيات، أما بالنسبة للدول الأخرى فليس من الواضح مدى أهمية قواعد السلوك بالنسبة لإستراتيجية مكافحة الفساد.

ونقطة الضعف الرئيسية في مدونات السلوك أنها عامة بشكل كبير مما يحول دون إعطاء معلومات ذات معنى عن مخاطر الفساد في قطاع الدفاع. وفي كثير من الأحيان تضيع مفاهيم الشفافية والنزاهة بين المبادئ العسكرية التقليدية مثل حب الوطن والدفاع عن شرف الدولة واحترام المدنيين وغيرها من قضايا الانضباط الأخرى. ووجود الفساد يبرر وجود اهتمام خاص ولا بد من معاملته كموضوع مستقل عن غيره من الأمور العسكرية. ومن ثم فإن في معظم الحالات لا يتم توجيه مدونة قواعد السلوك بالشكل الكافي لمعالجة الفساد بما يبرهن على أن الفساد ليس من الاهتمامات الرئيسية لمنظمات الدفاع.

وبالمثل، قامت الكثير من وزارات الدفاع بوضع مدونات قواعد سلوك عامة لموظفي الخدمات المدنية للإجابة عن الأسئلة البحثية التي طرحتها مؤسسة الشفافية الدولية. ورغم أن ذلك من شأنه أن يشكل نموذجاً واضحاً للعاملين في القطاع العام، إلا أنه ينبغي استكمالها

### شكل (٥): هيكلية مدونة قواعد السلوك - النرويجية

عام	<ul style="list-style-type: none"> <li>القواعد الأخلاقية لقطاع الدفاع (بيان القيم)</li> <li>المسئولية الخاصة للمشرفين</li> <li>المسئولية الفردية</li> <li>السلوك المقبول والسلوك غير المقبول</li> </ul>
المبادئ التوجيهية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخصيص والتوضيح من خلال إشارات المرور</li> <li>(انظر الصفحة شكل ٢٩)</li> <li>الهدايا</li> <li>الضيافة والسفر والترفيه</li> <li>تضارب المصالح</li> </ul>
مراجعة القوانين والمبادئ التوجيهية الحالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>لوائح مشتريات القوات المسلحة (ملخص قصير)</li> <li>المبادئ الأخلاقية للخدمة العامة</li> <li>قانون الخدمة المدنية</li> <li>قانون الإدارة العامة</li> <li>قانون العقوبة المدنية العام</li> </ul>
النتائج المترتبة على الخروقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>العواقب المهنية</li> <li>العقوبات وفقاً لقانون الخدمة المدنية</li> <li>العقوبات الجنائية</li> <li>معايير النظر في أشكال رد الفعل</li> <li>مسئولية متابعة خرق القوانين</li> </ul>

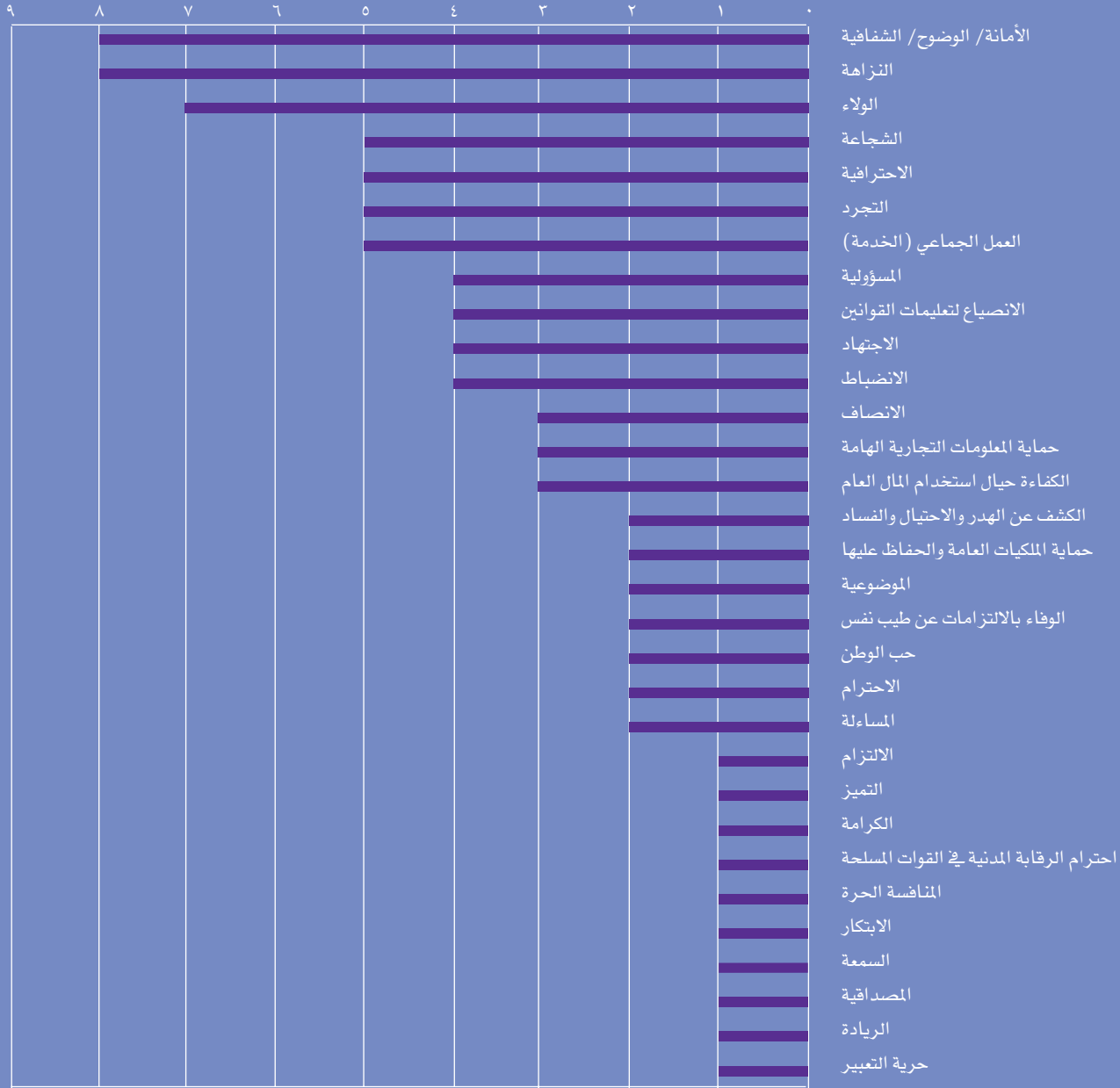
-إجمالي الصفحات (١٨)، المصدر: وزارة الدفاع النرويجية - المبادئ التوجيهية الأخلاقية بشأن الاتصالات التجارية/ أبريل ٢٠٠٧

## بيان القيم

يتسمون بالأمانة والانفتاحية والشفافية ( انظر الشكل رقم ٦ أدناه من الدراسة التي أجريت عام ٢٠٠٨ ):

تمخضت الدراسة التي أجريت عام ٢٠٠٨ عن نتائج مذهلة - حيث لم تكن هناك أي أدلة دامغة لاعتبار القيم عاملاً رئيسياً للضباط ومسؤولي الدفاع باستثناء ثمانين دول من أصل ٢٢ دولة أشير إلى أنهم

شكل (٦): معدل تكرار القيم الأخلاقية التي ذكرتها وزارات الدفاع ٢٠٠٨



ومقتضياً وقد ذكر أيضاً مبادئ أخلاقية واسعة النطاق مثل المبادئ التوجيهية للمسؤولين.

ومن حيث الطول فقد تراوح بيان القيم وقدم ما بين أربع قيم و١٥ قيمة رئيسية. وقد تم نقل ٢٥ مبدأ في حالة واحدة وهذا من شأنه أن يقلل من مضمون الرسالة الرئيسية التي تبعث بها المستندات. ومن أكثر القيم التي تم توضيحها في البيانات شيوعاً هي الحيادية والنزاهة والولاء والشفافية والانفتاحية. ومن القيم الأخرى التي تم الاستشهاد بها مراراً المهنية والقيادة والأمانة والعمل الجماعي. وفي كل حالة من هذه الحالات صاحب كل بيان ملاحظة قصيرة لتعزيز توضيح معنى كل قيمة.

عموماً فقط ظهر من الدراسة الحالية أن البلدان يبدو أنها كانت تقلل من استخدام بيانات القيم وقد وُجد أن جميع الاثنتي عشرة دولة قد أشارت باستمرار إلى القيم الرئيسية في منظماتها في الوثيقة، إلا أن ذلك لم يكن مميزاً أو سهل المنال إلا في خمس حالات فقط.

ففي ثلاث دول تم إدراج بيان القيم في قوانين خدمة مدنية أعم وأشمل. وفي دولتين كان بيان القيم يمثل وثيقة منفصلة تماماً ولكنها سهل المنال وبتنشر داخل المنظمات. وحين يتصف بيان القيم بكونه منفصلاً وبلغاً وسهل المنال فإنه يؤتي ثماره ويحقق الغاية المرجوة منه. ويُعد بيان القيم الخاص بكل من إسبانيا والسويد ( الشكل رقم ٧ ورقم ٨ ) بيانا قصيراً

## شكل (٧): المبادئ الأخلاقية، وزارة الدفاع الإسبانية

### القيم التي تم التأكيد عليها:

الموضوعية والنزاهة والحيادية والمسئولية والحيادية والشفافية والأمانة.

### المبادئ الأخلاقية التي تم اختيارها:

- يجب ألا يتعارض أي عامل سواء كان شخصياً أو عائلياً أو شراكة مع المصالح العامة.
- الابتعاد عن الأمور التي تنطوي على مصالح شخصية مثل الأنشطة الخاصة التي تفضي إلى تضارب المصالح مع منصبك العام.
- تجنب الالتزامات الاقتصادية والتدخل في الأمور المالية والالتزامات أو الأمور القضائية المتعلقة بالوراثة مع أشخاص أو هيئات قد تفضي إلى تضارب المصالح.
- عدم قبول أي منفعة شخصية وتجنب المواقف التي تعطي ميزة أو تميزاً غير عادل سواء من أشخاص أو هيئات خاصة.
- الامتناع عن أي عمل يمس الحيادية أو ينتقص منها.

المصدر: قانون الخدمة المدنية

## شكل (٨): المبادئ الأخلاقية، وزارة الدفاع السويدية

### الأساس الأخلاقي:

يستند أسلوب العمل في المكاتب الحكومية على أربع أفكار رئيسية، هي:

- الانفتاحية.
- الحكم.
- النزاهة.
- الحيادية.

- ولا بد من تطبيق المبادئ العامة التالية في المواقع التي تتطلب وجهة نظر أخلاقية:
- ضمان وجود مناقشة مستمرة بين العاملين تتعلق بما هو مناسب وما هو غير مناسب لبث الثقة واتخاذ موقف مشترك في المسائل الأخلاقية.
- إبداء محاكمة جيدة للأمر.
- الابتعاد بمسافة كافية عن الأمور غير المقبولة وإدراك أن العمل إن لم يكن محظوراً بشكل واضح إلا أنه يبقى غير مناسب.
- إبداء النزاهة والحيادية.
- ضمان وجود حدود واضحة تفصل عن السلوك الذي يمكن اعتباره غير مسؤو لوظيفتك.

المصدر: السويد، المبادئ الأخلاقية للمكاتب الحكومية

## النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

- يجب أن تعطي هذه الوثيقة معنى واضحاً للأهداف الرئيسية للمنظمة ومبادئها الفعلية في أهم نواحي الفساد.
- كما ينبغي أن يوفر بيان القيم هيكلية يمكن من خلالها تأطير مدونات قواعد السلوك التالية في سياقها الصحيح. ولا بد أن يكون بيان القيم مستقلاً ومختلفاً عن المبادئ الأخلاقية الأكثر تفصيلاً.
- ينبغي أن تتضمن المبادئ التوجيهية للسلوك المناسب من قبل الضباط والمسؤولين إطاراً قانونياً ومدونة قواعد السلوك وبيان القيم.
- يجب على المنظمات الرجوع إلى مدونة قواعد السلوك الخاص بالدفاع والذي يلخص في وثيقة واحدة جميع المواد ذات الصلة بسلوك أفراد الدفاع العسكري والمدني.

## نظرة عامة لأوجه المقارنة

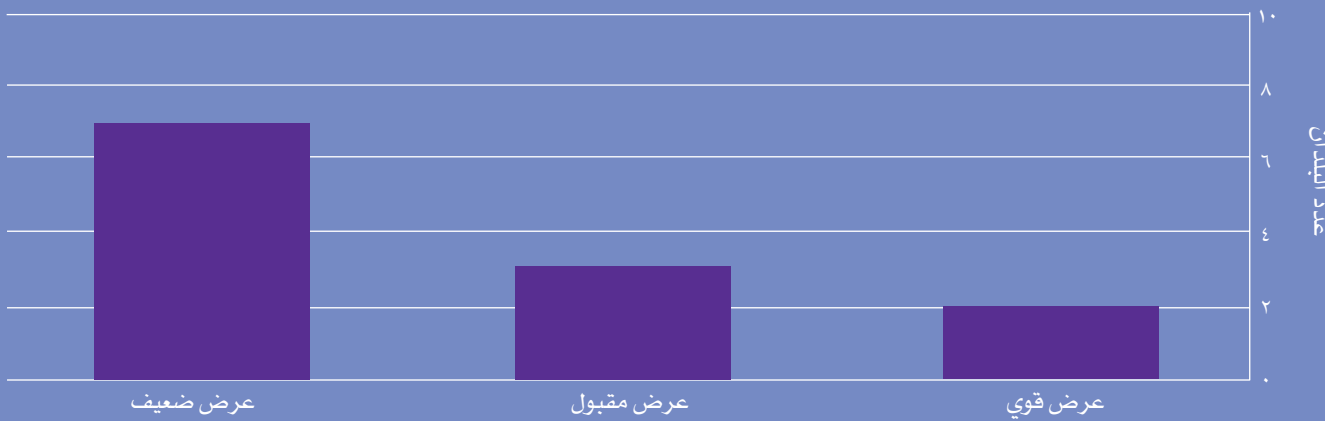
### ٣-١ عرض المستندات وأسلوبها

التوجيهية تقع في وثيقة واحدة أو في مصادر متعددة، وجودة التخطيط واستخدام الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية ومربعات النص. وفي الوقت الذي يكون فيه تقييم العرض ذاتياً بالضرورة فإنه يروق لمختلف الجماهير، ويتضمن العرض الجيد لهذه الدراسة جميع العوامل التي سبق ذكرها. ويتضمن العرض المعتدل بعض هذه العوامل، أما العرض السيئ فيخلو منها تماماً أو ينطوي على واحدة منها فقط.

يمثل عرض مستندات المبادئ التوجيهية عاملاً هاماً لتوصيل رسالة المنظمة بطريقة فعالة وثمررة. وسيلعب المظهر دوراً كبيراً في تحديد القبول وتوصيل ونشر المبادئ التوجيهية بين المسؤولين، وقد يتسبب العرض السيئ في تقويض تأثير نظام مكافحة الفساد القوي.

وأثناء عملية تقييم معايير العرض يأخذ البحث بعين الاعتبار العديد من العوامل، منها: طول المستندات، وما إذا كانت المبادئ

الشكل (٩): العرض الخاص بمدونة قواعد السلوك للدول المشاركة



تحديد القوانين الخاصة بمنطقة معينة تمثل خطراً. والميزة الوحيدة لوجود وثيقة مصدر واحدة هي أنها تجعل الأمر أكثر سهولة بالنسبة للمسؤولين ويسهل توزيعها.

كما يسهل في هذه المنطقة تسليط الضوء على الأنظمة القوية. كما أن التخطيط البسيط والهيكلية أمران هامان لتثبيت اهتمام القارئ وعدم تشتيته. وحسن استخدام الألوان والرسومات يضيف حيوية على المادة المكتوبة. وبالمثل، فإن مربعات النص تغطي دراسات الحالة أو تلخص النقاط الرئيسية كما أن الاقتباسات تمثل جزءاً لا غني عنه وتساعد في تقسيم الأقسام الكبيرة في النص. ويُعد استخدام الرسوم الرمزية (الكرتونية) الفكاهية في المستندات الأسترالية مثالاً جيداً للطريقة الجديدة والمثيرة (انظر الشكل رقم ١٠ أدناه).

ومن فوائد وجود نظام يتم عرضه بشكل جيد إثراء الموضوعات وجعلها أكثر سهولة بالنسبة إلى المسؤولين. فيقليل من الجهد يمكن أن يكون له تأثير كبير في توجيه الرسائل الرئيسية للمنظمة.

كما يوضح الشكل رقم ٩، فإن العرض هو المنطقة التي تكون فيها المعايير ضعيفة وبحاجة إلى عمل تحسينات. وتكون الأنظمة القائمة على التقيد والمنهج القانوني معرضة لمثل هذا العرض الضعيف. ثمة مستندات طويلة وكثيرة التكرار -وتضم أحياناً مئات الصفحات- وهي بطبيعة الحال مملة. وهذا من شأنه أن يضيف المزيد من الصعوبة على القارئ للرجوع إلى المعلومات بشكل سريع أو أن ينتقي منها القوانين الخاصة بقضية معينة. ومن المحتمل أن يكون هذا النص الطويل والثقيل سبباً في تثبيط همة الأفراد حتى من مجرد المحاولة. ستكون أكثر فعالية وإثماراً لو أن المستند كان مختصراً وأقل إسهاباً أو كان عبارة عن كتيب يحتوي على معلومات ذات صلة وإشارات واضحة إلى النصوص القانونية إذا لزم الأمر.

كما تتواجد اللوائح في المستندات ذات المصدر المتعدد. وهناك أربع دول فقط من أصل ١٢ دولة تشير إلى وثيقة واحدة تلخص فيها جميع المبادئ التوجيهية للأخلاق ومبادئ الأعمال التجارية. أما بالنسبة لباقي البلدان، فإن عدد المستندات المصدر يجعل من الصعب

الشكل (١٠): رسم كارتون مستخدم في وزارة الدفاع الأسترالية



مصدر: استراليا ووزارة الدفاع، مسائل أخلاقية (٢٠٠٢) ص:٢٤.

### النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

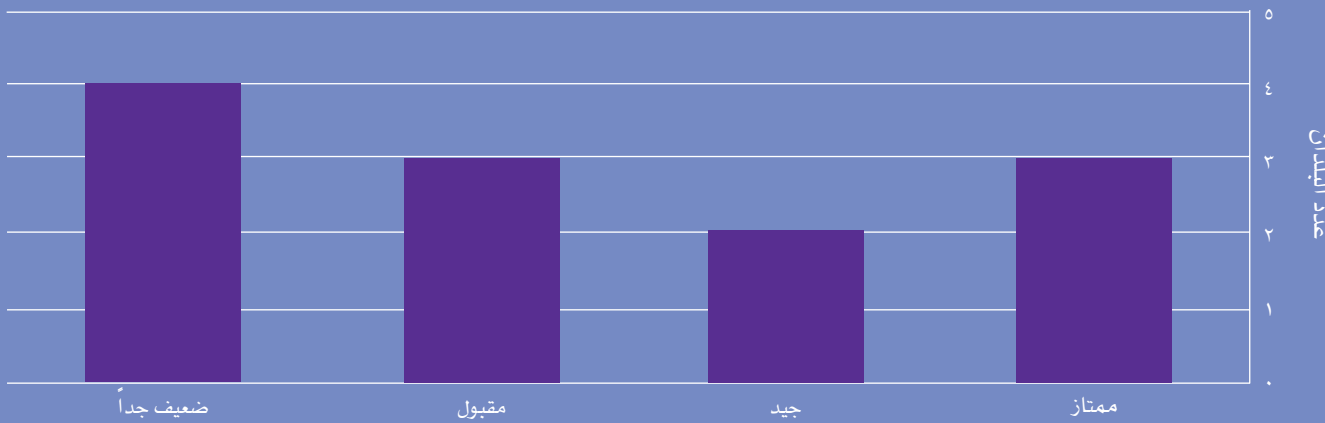
- ينبغي تلخيص المادة في مستند ومرجع واحد يسهل الوصول إليه.
- يمكن للتخطيط البسيط أن يسهم بدرجة كبيرة في سهولة قراءة المستندات.
- استخدام الرسوم البيانية والتوضيحية والألوان هو طريقة ممتازة لتوصيل الرسالة الرئيسية للمنظمة.
- مربعات النص التي تحتوي على النقاط الرئيسية أو حالات الدراسة كل ذلك يساعد على تحليل النص وكسر صعوبته وثقله.

## نظرة عامة لأوجه المقارنة ٤-١ المقروئية

في القسم ١-١ عائقاً كبيراً لضمان فهم المسؤولين للأدوار بالطريقة الصحيحة. لوائح مبادئ السلوك التجاري غير قابلة للوصول إليها وغالباً ما تواجهها صعوبات ونصوص صعبة تتضمن مجموعة كبيرة من العقوبات التأديبية. وعلاوة على ذلك فإن بعض القوانين لا تكون دقيقة تماماً كما هو متوقع. وعدم وجود تفاصيل عن الإجراءات المحظورة تعني عرضة القوانين لتفسيرات مختلفة من المسؤولين.

إلى جانب الأمور المتعلقة بضمان الفعالية إلى جانب العرض، المقروئية المادة. والمقصود هو أن يكون الحد الأقصى للمادة سهل الاستيعاب بالنسبة للقارئ وما إذا كانت الكتابة قد نجحت في توصيل الرسالة الرئيسية للمنظمة أو لا. وبعد قراءة الوثيقة ينبغي أن يكون لدى الفرد معنى واضح للخط الفاصل بين السلوك المقبول وغير المقبول، وحدود مسؤوليتهم الشخصية وما تتوقع المنظمة منهم للتعامل مع أي موقف. وغالباً ما يكون الأسلوب المكتوب بنظام التقيد الصارم كما هو موضح

الشكل (١١): سهولة قراءة الوثائق الأخلاقية ومدونة قواعد السلوك



ومن أمثلة ذلك «الإشارات الإرشادية» التي وردت في الوثيقة النرويجية «التوجيهات الأخلاقية» والخاصة بالاتصالات التجارية لقطاع الدفاع. وتكرر المبادئ الأساسية الواردة في صفحة الافتتاح في بيان القيم وتدمج بقوة في النص بأكمله. ويعتبر هذا مختلفاً عن الطريقة الألمانية التي تعمل بشكل جيد. حيث تتبنى مبادئ قواعد السلوك الألمانية طريقة مختلفة في تأكيد الآثار الضارة للفساد في مكان العمل. ويعتبر هذا مختلفاً عن الطريقة الألمانية والنرويجية تختلفان عن بعضهما البعض، إلا أن كلا الطريقتين أوضحت بطريقة فعالة المبادئ الأساسية للمنظمة.

من جهة أخرى هناك الكثير من الأمثلة للمبادئ التوجيهية الأخلاقية الواضحة. وبعد قراءة بعض المستندات التي تم تطويرها، يكون من السهل تحديد العديد من النقاط الأساسية التي اختار المؤلف التركيز عليها. وأكثر وسيلة فعالة لتوصيل هذه الرسالة هي «الإشارة الإرشادية»: وهي تعني تكرار الأفكار الرئيسية للنقاط الاستراتيجية في النص بأكمله. وغالباً ما تكون المبادئ التوجيهية الأكثر فائدة أكثر بساطة أيضاً؛ ولا بد من تكون الرسائل الرئيسية مباشرة وواضحة لا لبس فيها. وخير مثال على ذلك الملاحظة القصيرة لوزارة الدفاع الأسترالية في حل المعضلات الأخلاقية. وتقوم الكتابة على مبادئ وشروط فعلية وهي تعطي استجابة سهل تتبعها وبشكل تدريجي للمعضلات الأخلاقية.

### شكل (١٢): الرسائل الأساسية لمبادئ التوجيه الأخلاقي النرويجية

إن قيم الانفتاحية والقيادة والرسالة التي ينطوي عليها السلوك المهني والتي هي معقدة بطبيعتها الحال، تمثل النقاط الثلاث المعروضة في افتتاحية بيان القيم لوزارة الدفاع النرويجية وهي التي يتم تكرارها وإعادة صياغتها في النقاط الإستراتيجية في النص الرئيسي بأكمله مما يعزز من أهميتها.

<b>الانفتاحية</b>	تعد بيئة العمل التي تتميز بالانفتاحية من أهم الشروط المسبقة للسلوك الأخلاقي الصحيح.	يتحمل جميع العاملين مسؤولية مشتركة تجاه بيئة العمل، حيث تكون اليقظة الجماعية في الموضوعات الأخلاقية بمثابة دعم و ضمان جودة الخدمة اليومية.	يساعد الوعي المتنامي والثقة والانفتاحية في المناطق الرمادية في توفير خيارات أسهل وتوفير أساس أكثر ثباتاً للأحكام الأخلاقية.	الانفتاحية هي أهم وسيلة لتفادي الوقوع في شبهة الخلط غير اللائق بين المصالح المهنية والمصالح الخاصة.
<b>القيادة</b>	يتحمل المشرفون مسؤولية خاصة كقادة وقدوة لغيرهم في الثقافة.	يكون للقيادة تأثير أكبر من خلال أقوالهم وأفعالهم وأسلوب قيادتهم للثقافة ومعايير السلوك داخل المنظمة.	من المتوقع أن تتحلى المناصب الرفيعة بمعايير أخلاقية عالية لأنهم القدوة كما أن للقيادة تأثير كبير على العادات السلوكية والثقافة الداخلية للمنظمة.	تتحمل القيادة مسؤولية التأكيد على الأخلاقيات.
<b>صعوبة مبادئ السلوك المهني</b>	الجميع بحاجة إلى التوجيه، لاسيما في التواصل مع قطاع الأعمال الذي ينطوي على الكثير من القضايا الصعبة والشائكة.	تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى مساعدة الموظفين في سبر غور القوانين واللوائح الحالية بأمان.	وليس الهدف من ذلك التوصل إلى قوانين جديدة وإنما توضيح وزيادة الوعي بالقواعد الموجودة حالياً.	وليس من المحبذ ولا من المقبول التركيز على صغائر التفاصيل في سلوك الفرد في كل سياق.

المصدر: وزارة الدفاع النرويجية الملكية، المبادئ الأخلاقية الخاصة بالسلوك التجاري لقطاع الدفاع (إبريل ٢٠٠٧)

### شكل (١٣): مدونة قواعد مكافحة الفساد، وزارة الدفاع الألمانية

في المثال التالي يمكن مشاهدة عملية مشابهة. إلا أن الرسالة المقصودة هنا تختلف نوعاً ما وتؤكد كثيراً على الآثار الضارة للفساد. وعلاوة على ذلك فهي تحذر بشدة من التداعيات الجنائية للفساد.

<b>المسؤولية الفردية</b>	كن قدوة: أظهر من خلال سلوكك أنك لا تسمح بالفساد ولا تدعمه.	لا يمكن مكافحة الفساد إلا إذا تحمل الجميع مسؤوليتهم وسعوا لإيجاد مكان عمل خالٍ من الفساد.	من مهام كل موظف العمل بطريقة مثالية لزملاء العمل والمشرفين وللجمهور ككل.	تجنّب أي مظهر ممكن من مظاهر التحيز وتأكد من عدم ظهورك بمظهر المنحاز.
--------------------------	--	---	--	--



### شكل (١٣): تنمة

<b>الفساد يضر بالإدارة العامة</b>	الفساد يضر بسمعة الدولة والعاملين بها.	إذا رفضت قبول الفساد ولم تبلغ عنه مشرفك، فسوف يذهب هذا الطرف الفاسد إلى أحد زملائك في العمل ويحاول إفسادهم.	التفاحة الفاسدة تقسد التفاح كله.	من حق جهة عملك ومن حق كل مواطن عليك أن تتحلى بالسلوك الجيد والنزاهة.
<b>الفساد هو جريمة جنائية</b>	الفساد ليس بالأمر الهين بل إنه يفضي مباشرة إلى المسؤولية الجنائية.	قد تكون تكلفة الفساد فقدان عملك.	الشفافية في حفظ السجلات الخاصة بك توفر لك الحماية.	قد تواجهك عقوبات عامة إن قمت بعمل ثانوي يحتاج لموافقة ولكنك لم تحصل عليها.

المصدر: ألمانيا، وزارة الداخلية، مدونة قواعد مكافحة الفساد (٢٠٠٤)

### شكل (١٤): مدونة قواعد السلوك، الدنمارك

<b>الاستشهادات المختارة</b>	ليس مهما أن يمتلك العاملون الرؤية الضرورية في القواعد والمبادئ العامة، وإنما لابد أن يكون لديهم المعرفة والشروط الخاصة التي يطبقها الأفراد في مكان العمل.	الانفتاحية من جانب العمال والموظفين فيما يتعلق بما يحيط بهم قد تساهم في زيادة الفهم العام والثقة في القطاع العام.	فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية الخاصة بالهدايا: الهدف هو الحيلولة دون الوقوع في المواقف التي تثير الشبهات في نزاهة موظفي القطاع العام، وفي ذلك حماية الموظف نفسه.
-----------------------------	---	---	--

المصدر: الدنمارك - قواعد السلوك - القطاع العام ٢٠٠٨ م

### النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

- ينبغي أن تكون المبادئ التوجيهية مكتوبة بأسلوب سهل ومفهوم.
- يفضل توفير المزيد من المعلومات عن القواعد القانونية لضمان الاستيعاب الكامل من قبل المسؤولين وفهمهم ما يشكل السلوك اللائق الصحيح.
- استخدام الإشارات الإرشادية هي طريقة فعالة لتوصيل الرسائل الأساسية.

## نظرة عامة لأوجه المقارنة ٥-١ التأثير

من خلال القيادة الموجودة في المنظمة. وتحتاج المستندات المرجعية والمبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة إلى اعتمادها والتأكيد عليها حتى تصل بالنظام إلى جمهور جديد قد لا يكون مشتركاً في هذا الموضوع. فإن كان الأفراد على وعي بأهمية الموضوع، فهناك احتمال أكبر بأن يحاولوا معرفة ما يمثله السلوك المناسب في موقف معين. وفيما يلي أمثلة من أستراليا والنرويج توضح ما تم القيام به داخل الوزارات لتحقيق أكبر قدر من التأثير. وكلا البلدين قد قاما بتنفيذ برامج واسعة النطاق ومبتكرة للأخلاقيات التي تضمن أنه تم تعزيز السلوك الأخلاقي بالكامل داخل المنظمة.

وليس الغرض من هذه الأمثلة أن تكون بمثابة وصف حقيقي أو نماذج للقيام بتقليدها. فمن الواضح أن الإجراءات المختلفة ستؤتي ثمارها في ظروف وبلدان مختلفة. وقد تم اختيار هذين النموذجين لأن لديهما التأثير الأكبر داخل بيئتهما الخاصتين بهما. ويمكن أن يقوم النظام على استراتيجية مختلفة تماماً أو مجموعة من المبادئ شريطة أن يكون هناك التزام وتركيز قوي.

أعطت الأقسام الأربعة السابقة نظرة عامة لأنظمة الدول التي تمت مراجعتها. ويهدف هذا القسم إلى إعطاء بعض الحجج الرئيسية التي تم طرحها بالفعل في إطار مفهوم أوسع للتأثير، قبل الانتقال إلى الجوانب الفنية في القسم الثاني من هذه الدراسة. المقصود بالتأثير هو مدى إدراك النظام في الوصول إلى الجماهير الرئيسية والاستيعاب الكامل والانضمام للوضع الداخلي.

وقد أبرز التقرير العديد من العوامل الهامة لنجاح نظام يتسم بالنزاهة. وقد كانت الأنظمة التي تمكنت من تحقيق أعلى درجات في هذه الدراسة هي الدول التي لديها توجيهات واضحة جداً. وليس بالضرورة أن يؤدي التأكيد على الوضوح إلى المفاضلة في الشمولية. وأفضل مبادئ التوجيه هي التي تحتوي على قدر كافٍ من التفاصيل حتى يحصل الشخص الذي يواجه معضلة أخلاقية على إجابات واضحة.

ليس وجود مستندات قوية يمكن الرجوع إليها إلا خطوة أولى في ذلك. وللتأثير على العادات الداخلية لابد من تعزيز النظام الداخلي

### مثال: أستراليا

بالأخلاقيات في كافة أنحاء المنظمة صحيفة المسائل الأخلاقية التي تصدر مرتين في العام ويتم توزيعها في جميع المستويات الموجودة في الإدارة. وتوفر هذه الصحيفة تحديات لأخر المبادرات والمراجع المفيدة للمستندات القانونية وحالات الدراسة الخاصة بعمليات الاحتيال الأخيرة وقسم سؤال وجواب (انظر الشكل رقم ١٠ ورقم ١٥).

ويتم دعم هذه الإجراءات من خلال برامج تدريب شاملة عن الاحتيال والأخلاقيات. وهناك علامة تجارية لمسائل الأخلاق تساعد في جذب الانتباه والدخول في المنظمة، وهو ما يبنى بنجاح المبادرة.

يتضمن الشكل رقم ١٥ ملخص من كتيب المسائل الأخلاقية بوزارة الدفاع الأسترالية، وهو مثال ممتاز رائع لنصائح أخلاقية واضحة ويوجه صناعة القرار الفردي بشكل تدريجي.

إن تعزيز السلوك الأخلاقي في وزارة الدفاع الأسترالية من مسؤوليات مفتش عام مستقل. ويقوم النظام على وثيقتين أساسيتين وهما كتيب المسائل الأخلاقية (٢٠٠٢) والدفاع والصناعة؛ والعلاقة الأخلاقية (تم التحديث عام ٢٠١٠). وكلاهما يعطيان نصيحة عملية للأفراد عن كيفية اتخاذ القرار الأخلاقي وإدارة مخاطر الخداع والاحتيال.

وتزداد القدرة على الوصول إلى النظام من خلال مسألة الأخلاقيات الخاصة بالمنظمة عبر الإنترنت والتي بدأت فعاليتها عام ٢٠٠٤. وهو مصدر مفيد لجميع المعلومات المتعلقة بالاحتيال والأخلاقيات وهو يوفر لزواره تحديثات مستمرة وحالات دراسة التدريب على المعضلات. كما يوفر الموقع بدائل للإبلاغ بسرية عن سوء السلوك المزعوم.

ومن الطرق الأخرى التي يتم من خلالها نشر المعلومات المتعلقة

شكل (١٥): ملخص من كتيب المسائل الأخلاقية بوزارة الدفاع الأسترالية

## حل المعضلات الأخلاقية

أحياناً تواجهنا اختيارات متعارضة يمكن أن تؤدي إلى معضلة أخلاقية. وقد يكون هذا الموقف صعباً وشائكاً. وقد تتطوي مثل هذه المواقف على إجراءين صحيحين أو أكثر أو اختيارين أو أكثر أو قيمتين أو أكثر من القيم التي يصعب التسوية بينهما. لذا لنلقي نظرة على بعض الخطوات العامة اللازم اتباعها عند عدم التأكد من صحة أمر ما للقيام به لحل المعضلة الأخلاقية:

١. تحديد ما إذا كانت لديك بالفعل القدرة أو المسؤولية الخاصة لمعالجة هذا الأمر.	الناس يضطرون للتعامل مع المعضلات في وقت ما. تحدث إلى شخص ما - شريك، أو زميل في العمل أو مدير - تكون لديه القدرة على إعطاء النصيحة. حتى وإن كان الأمر بعدم اتخاذ أية إجراءات. (ولابد أن يكون الشخص الذي تتحدث إليه يلتزم بالسرية) فالشفافية التي تأتي من مشاركة المشكلة مع آخرين توفر لك دفاعاً جيداً يحول دون إساءة فهم دوافعك أو سلوكك.	١. تحديد ما إذا كانت لديك بالفعل القدرة أو المسؤولية الخاصة لمعالجة هذا الأمر.
٢. تحديد واستكشاف جميع الخيارات وهي خطوة هامة لأن الكثيرين يدخلون في صراع مع أنفسهم لأنهم يسارعون بفعل أول أمر يبدو لهم - لاسيما أن كانوا تحت ضغوط. ولذا عليك التأكد أنك قد حددت جميع الخيارات المتاحة أمامك وستجد أن هناك وسيلة ممكنة للتعامل مع هذه المشكلة بغض النظر عن الصعوبة التي تظهر عليها من الوهلة الأولى.	٤. الاعتراف بالنتائج المترتبة على قراراتك، حتى وإن كان لديك مبرر لقيامك باختيار معين، واسأل نفسك عن سيئاته بقرارك؟ وما إذا كان هذا القرار سيسفر عن	٢. تحديد واستكشاف جميع الخيارات وهي خطوة هامة لأن الكثيرين يدخلون في صراع مع أنفسهم لأنهم يسارعون بفعل أول أمر يبدو لهم - لاسيما أن كانوا تحت ضغوط. ولذا عليك التأكد أنك قد حددت جميع الخيارات المتاحة أمامك وستجد أن هناك وسيلة ممكنة للتعامل مع هذه المشكلة بغض النظر عن الصعوبة التي تظهر عليها من الوهلة الأولى.
٣. مناقشة الأمر والاستعداد لقبول النصيحة، وذلك لأن معظم	٥. أية أضرار؟ وهل هناك أي وسيلة لتفادي النتائج الضارة أو على الأقل للتخفيف من وطأتها عندما تتمكن من تحقيق أهدافك؟	٣. مناقشة الأمر والاستعداد لقبول النصيحة، وذلك لأن معظم
٥. تملك القرار حال إصداره ووافق على أن القرار يحمل اسمك وعدم محاولة إلغاءه نتيجة لحدوث بعض الإجراءات البيروقراطية والانتباه لحدود مسؤوليتك لاسيما عند ممارسة إرسال الوفود.	٦. الاستعداد لتبرير القرار الذي تم اتخاذه والإجابة عن الأسئلة التي قد يطرحها المشرف والمراجع والبرلمان (هيئة الرقابة في بلدك).	٥. تملك القرار حال إصداره ووافق على أن القرار يحمل اسمك وعدم محاولة إلغاءه نتيجة لحدوث بعض الإجراءات البيروقراطية والانتباه لحدود مسؤوليتك لاسيما عند ممارسة إرسال الوفود.

المصدر: وزارة الدفاع الأسترالية، المسائل الأخلاقية (٢٠٠٢) صفحة ١٥

## مثال: النرويج

- تتبع وزارة الدفاع النرويجية نفس الوسيلة في وضع وتعزيز السلوك الأخلاقي كواحد من أهم الأهداف والاهتمامات. وتوضح خطة إدارة المواقف والأخلاقيات والإدارة التي تستغرق ثلاثة أعوام (٢٠٠٩-٢٠١٢) التزام طويل المدى لبناء النزاهة.
- وتضع الخطة هدفها العام والمتمثل في دمج المواقف في العمل اليومي لجميع الموظفين والعاملين. ومن خلال هذا الهدف الأسمى، توضح الوثيقة مجموعة من الأهداف الداعمة، مثل بناء المعرفة والكفاءة، والإجراءات التي تم اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف والأفكار المستقبلية. وقد تم تنفيذ العديد من الإجراءات لتعزيز السلوك الأخلاقي، منها:
- تطوير برنامج التعليم الإلكتروني الخاص بالأخلاقيات والإدارة.
- تحديث برامج التدريب بإدراج أحدث القضايا والسيناريوهات.
- قناة خاصة للإبلاغ عن كشف الأخطاء وسوء التصرف، تأسست عام ٢٠٠٧.
- ويتم توزيع خطة العمل وكراسة المبادئ التوجيهية الأخلاقية الخاصة بالسلوك المهني لقطاع الدفاع (٢٠٠٧) في كافة الوكالات. ويتم ذلك من خلال برنامج التدريب على المعضلات.

# الجوانب الرئيسية لمخاطر الفساد

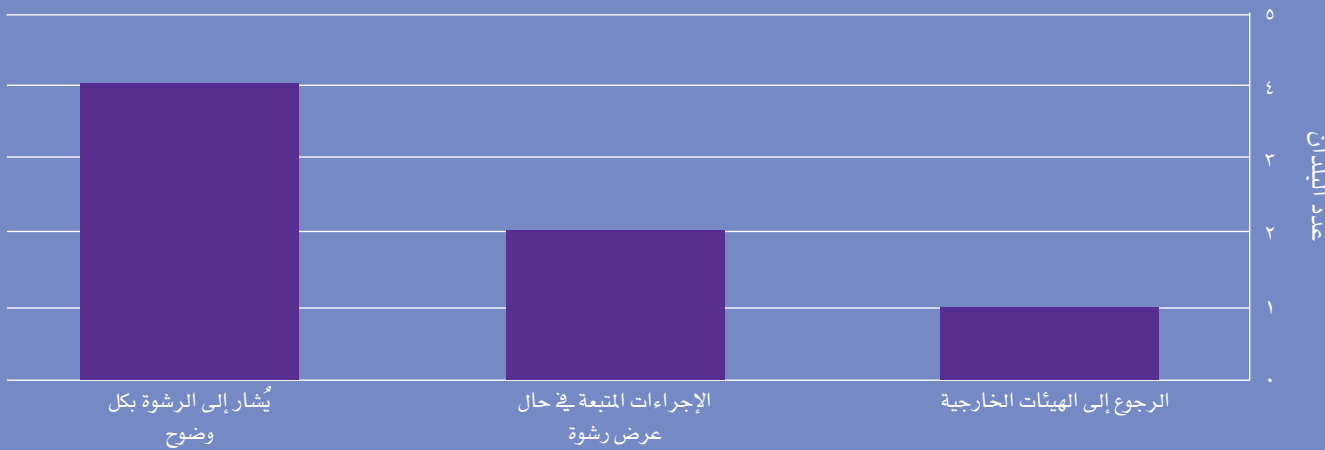
هناك أربعة جوانب رئيسية لمخاطر الفساد لا بد أن تتناولها المبادئ الأخلاقية، وهي: الرشوة والهدايا والضيافة وتضارب المصالح ومتطلبات ما بعد الانفصال. ويضع هذا القسم نتائج الممارسة الجيدة لكل جانب منها ويعطي أمثلة من الدول المشاركة.

## الجوانب الرئيسية لمخاطر الفساد ٢-١ الرشوة

ممارسة الحق في حرية التصرف لمنع الآخرين من مشاركة هذه المنفعة أو لفرض تكلفة على شخص آخر.<sup>٢</sup>

الرشوة في هذا السياق تعني الدفع لموظفين عموميين نقداً أو عيناً للوصول إلى منفعة نادرة أو لتفادي دفع تكلفة أو للحصول على مزية أو لتفادي دفع تكلفة غير نادرة في مكان يلزم فيه على المسؤولين

الشكل (١٧): سهولة قراءة الوثائق الأخلاقية ومدونة قواعد السلوك



وعلى المنظمات إعطاء تعريف واضح للرشوة تصف فيه المواقف المحتملة التي يمكن أن يتم فيه تقديم رشوة وإعطاء أمثلة واقعية لدعم هذا المبدأ. وهناك القليل من الدول التي تقوم بذلك. فليست هناك إلا المبادئ التوجيهية الخاصة بالدنمارك والسويد التي لديها مبادئ إرشادية للعناصر التي تتكون منها الرشوة (انظر الشكل ١٨ و ١٩). كما يعطي الكتيب الدنماركي «كيف تتجنب الفساد» (٢٠٠٧) دراسات حالة مفيدة لجميع العاملين في القطاع العام.

ثمة أربع دول فقط وهي (أستراليا والدنمارك وألمانيا والنرويج) هي التي تشرح العملية التي ينبغي اتباعها في حالة عرض رشوة لأحد المسؤولين. ومن هذه الدول النرويج التي تعطي تعليمات مفصلة للغاية، حيث يُنصح المسؤولون بإبلاغ المشرف على هذا الأمر. وبعدئذ، يجب على القائد اتباع الإجراءات اللازمة والاتصال فوراً بالهيئة الداخلية التي تنسق عملية تقديم المساعدة وتقرر ما إذا كان يجب إرسال الأمر إلى الهيئة القضائية لتقييمه أو لا. وأخيراً تم الانتهاء من إعداد تقرير يحتوي على نظرة عامة للإجراءات المتبعة وتقييم ما إذا كان من الضروري تغيير الضوابط والإجراءات الداخلية لمنع وقوع مثل هذه الحالات في المستقبل.

تشير ثمانى دول من الدول البالغ عددها اثني عشرة دولة والذين شملتهم الدراسة إلى الرشوة بشكل مباشر. وهو الجانب الذي تكون فيه المسئولية الجنائية أكثر وضوحاً، مع العلم بأن معظم الدول لديها عقوبات جنائية محددة وواضحة لتقديم الرشوة أو قبولها أو الإغراء بها. وبالنسبة للبلدان التي لا تعالج هذه القضية بشكل مباشر، فإن الرشوة تقع تحت طائلة عقوبات عامة أكثر مثل «استغلال منصب رسمي للحصول على منفعة خاصة» أو «قبول مصلحة شخصية تستلزم مزايا غير عادلة أو الحصول على مزايا من الآخرين أو الهيئات الخاصة». ولعل السبب في ذلك هو أن الرشوة جريمة جنائية وليست بحاجة إلى التصريح بذلك علانية.

ورغم ذلك إلا أن معالجة هذه القضية تشير بشكل واضح إلى وجود فجوة في الممارسات الحالية بين الاعتراف بالعمل الفاسد وتقديم مبادئ توجيهية عملية للمسؤولين الذين تصادفهم معضلات أخلاقية من هذا النوع. وهناك حاجة لتخطي الشرط القانوني بعدم تعاطي الرشوة والاعتراف بأن السيناريوهات التي تتضمن رشوة ليست واضحة تماماً ويمكن أن تسبب معضلة كبيرة للمسؤولين. وذلك لأن من النتائج الخطيرة للرشوة أنه ينبغي التعامل معها كقضية منفصلة عن غيرها من القضايا التي تناولها هذا التقرير، مثل الهدايا أو تضارب المصالح.

2. J. Pope, Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System (2000)

ساخن خاص كجزء من خطة عمل أخلاقيات وزارة الدفاع، حتى يتسنى للعاملين الاتصال بالسلطات المعنية إن استشعروا الحرج من مناقشة القضية مع مشرفهم المباشر. وفي أستراليا تم وضع مشروع حماية المبلغ عن مخالفة، ويمكن للعاملين من خلاله الاتصال على مدار اليوم ومقابلة المحقق مباشرة أو إعداد تقارير بمخاوفه على الموقع الإلكتروني للمنظمة. ويتم تلخيص تفاصيل المشروع في كتيبات صغيرة تجيب عن الأسئلة الشائعة مثل تحديد إجراءات الحماية والتحقيق (انظر الشكل رقم ٢٠ و ٢١). وعلى أرض الواقع، اكتشفت وزارة الدفاع الأسترالية أن هذه الطريقة فعالة في جمع واستخلاص المعلومات رغم عدم اعتبار الكثير من المزاعم على أنها تستحق التحقيق.

وكنقطة منفصلة، فإن من الأسئلة التي طرحت على الدول إذا كان من المناسب تقديم حوافز مالية للعاملين لتقديم معلومات تفضي إلى ملاحقة جنائية. ليست هناك سوى بلد واحد يكافئ المبلغ بمبلغ مالي كبير. ولعل دفع مال لأشخاص للمجيء قد يسفر عن تضليل كبير للمصادر. وترى منظمة الشفافية العالمية بالملكة المتحدة أنه ينبغي منح المكافآت المالية كوسيلة أخيرة، ويفضل تقديم حوافز أخرى.

وقد سلكت ألمانيا طريقاً مختلفاً. حيث يتم انتخاب شخص في كل وكالة لمنع الرشوة. ويقوم هذا الشخص بالعديد من المهام، منها توعية العاملين بمبادرات مكافحة الفساد والمساعدة في تقديم التدريب ورصد أي مؤشرات للفساد. وحين التعرض لحالة فساد، يمكن للعاملين الاتصال بهذا الشخص بدون استخدام القنوات الرسمية. وليس للشخص الذي يتم الاتصال به أي سلطة لتنفيذ إجراءات تأديبية أو إجراء تحقيقات، إلا أن بوسعه إبلاغ إدارة الوكالة التي تقوم بدورها بتمرير الحالة إلى مكتب المدعي العام. وهي طريقة فعالة ويمكن أن تساعد في زيادة وعي العاملين في هذه القضية.

والرسالة الرئيسية هي أن المسؤولين لديهم واجب أخلاقي في الإبلاغ عن أية مخالفات أو سوء تصرف إلى السلطات المعنية. ورغم ذلك، فليس هناك إلا القليل من البلدان التي تقدم الوسائل التي تسمح للمسؤولين بالقيام بذلك في سرية. فليست هناك سوى أستراليا والنرويج اللتان تمتلكان قناة خارجية للإبلاغ عن المخالفات لتسهيل عملية إعداد التقرير. ففي عام ٢٠٠٧ في النرويج تم تخصيص رقم

## الشكل (١٨) تعريف الرشوة، السويد

وإنما يلزم لوصف المنفعة أو المكافأة أو الهدية على أنها رشوة أن تكون في غير مناسبة، ويتضح ذلك من خلال الظروف المحيطة بكل حالة على حدة.

وحتى يتم فرض عقوبة على المنفعة أو المكافأة أو الهدية لابد من وجود علاقة بين الراشي والمرتشي أساسها ما عليهما من واجبات. فإن تمت هذه العلاقة كجزء من الواجبات الرسمية المتوط بها كل منهما، فإنه يفترض تلقائياً حدوث رشوة، وذلك بغض النظر عما إذا تمكن المسؤول من إظهار أن قراراته لم تتأثر بهذه الرشوة.

وإن وجدت علاقة شخصية بين الراشي والمرتشي، فليس لذلك معنى سوى اتخاذ المزيد من الحيطة والحذر في مثل هذا الموقف. وسيكون التقييم أكثر حزمًا مع الموظفين الذين لهم تأثير كبير على القرارات الاقتصادية الهامة مثل عمليات الشراء.

ورد ذكر جرائم الرشوة في الفصل رقم ٢٠ من قانون العقوبات، وهو ينص على أن:

«أي موظف يقبل أو يعرض أو يطلب رشوة، لنفسه أو لغيره مقابل منفعة أثناء عمله فإنه يكون بذلك مقترفاً جريمة الرشوة وسيعرض لدفع غرامة أو عقوبة السجن لمدة تصل إلى عامين. ويتم تطبيق نفس العقوبة على الموظف الذي يقوم بهذا العمل قبل بدء العمل أو بعد تركه».

وتتحقق عناصر جريمة الرشوة بمجرد طلبها أو قبولها. ولا يلزم من ذلك إتمام الصفقة. ولا يلزم أن تتضمن علاقة سببية بين الرشوة وعمل الموظف. ولا بد من ملاحظة أن القانون ينص على عرض الرشوة قبل التوظيف وبعد انتهائه. علاوة على ذلك، لا بد من إدراك أن المنفعة لا يلزم أن تكون ذات قيمة اقتصادية للمرتشي حتى يطلق عليها مسمى رشوة.

المصدر: المبادئ التوجيهية الأخلاقية للمكاتب الحكومية.

## الشكل (١٩): مثال على الرشوة، الدنمارك

عمل هذا العضو في صالح التعاقد الذي حصل عليه هذا المقاول. ويوافق عضو اللجنة على قبول العرض.

في هذا المثال، كلا الطرفين اشتركا في ارتكاب جريمة الرشوة.

وبموجب المادة ١٢٢ من قانون العقوبات فإن موظف المقاول (الراشي) سيتعرض للعقوبة، أما عضو لجنة البناء والتشييد (المرتشي) فهو عرضة للعقوبة بموجب المادة ١٤٤ من قانون العقوبات.

تعرف وزارة العدل الدنماركية الرشوة وتعطي عدداً من حالات الدراسة وتطرح بعض الأسئلة على العاملين في القطاع العام لاختبار مدى معرفتهم.

مثال: يقوم أحد الموظفين العاملين لدى أحد المقاولين الخمسة بالاتصال بالمستشار المحلي وعضو لجنة البناء والتعمير ثم يعرض الموظف الذي يعمل لدى هذا المقاول أن يدفع لعضو لجنة البناء والتشييد مبلغ ٥٠٠٠٠ كرونة دنماركية (٩٠٠٠ دولار أمريكي) إن

المصدر: وزارة العدل الدنماركية، كيفية تجنب الفساد (٢٠٠٧)

## الشكل (٢٠): الإبلاغ عن كشف الأخطاء وسوء التصرف في وزارة الدفاع، أستراليا

كيف أبلغ؟

- عبر الاتصال الهاتفي بالخط الساخن السري وهو متاح طوال اليوم.
- كتابة من خلال إرسال خطاب أو رسالة بريد إلكتروني.
- بمقابلة المدير أو إدارة التحقيق أو المحقق المعين، سواء من خلال مقابلة شخصية أو عن طريق طرف آخر يبلغ بالنيابة عنك.

هل سيتم حماية هويتي؟

الحفاظ على السرية من الأمور الهامة لضمان ثقة الناس في الإبلاغ عن مخاوفهم وعدم حدوث أي عواقب عليهم نتيجة لذلك. سيتولى المدير أو هيئة التحقيق حماية هويتك حيث أمكن ومناقشتك في كيفية التعامل مع الخطة والنتائج التي تتمخض عن التقرير الذي أرسله الشخص المبلغ عن الأخطاء وسوء التصرف.

هل يتم التحقيق في جميع التقارير؟

قد لا يتم التحقيق في التقرير لسبب من الأسباب التالية:

- إذا كان تافهاً أو مؤذياً أو مبرماً.
- إذا كان التقرير لا يحمل أي مضمون.
- أو كان يتعلق بأمر سبق التحقيق فيه من قبل منظمة أو هيئة أخرى، إلا إذا كان التقرير يتعلق بسير عملية التحقيق.

خطة وزارة الدفاع عن الإبلاغ عن كشف الأخطاء وسوء التصرف: طريقة بديلة ومستقلة للإبلاغ عن سوء السلوك أو السلوك اللاأخلاقي المزعوم.

ما هي المخاوف التي ينبغي عليّ الإبلاغ عنها؟

يمكن لسلوك معين أن يسيء إلى سمعة وزارة الدفاع أو قدرتها على العمل بكفاءة وفعالية. ومن أمثلة هذا السلوك:

- السلوك السيئ أو السلوك غير الأخلاقي.
- الخداع أو أي سلوك آخر ينتهك تشريع اتحاد الكومنولث.
- التحرش أو التمييز غير القانوني.
- سوء استخدام أو سوء إدارة مصادر وزارة الدفاع.
- انتهاك وخرق النواحي الأمنية.
- السلوك الذي يعرض السمعة الطيبة لوزارة الدفاع وأعضائها إلى الخطر.

متى ينبغي استخدام الخطة؟

الوسائل التقليدية للإبلاغ عن مخاوف تكون من خلال التسلسل القيادي أو التسلسل الإداري، ولكن إن فقدت الثقة في قنوات الإبلاغ العادية أو خشيت التعرض لإيذاء أو أي تداعيات أخرى فإن خطة الإبلاغ عن مخالفة تمنحك وسيلة بديلة ومستقلة للإبلاغ عن مخاوفك وإجراء تحقيق فيها.

مقتطفات من: المنشور العام لوزارة الدفاع الأسترالية، مشروع حماية المبلغ عن مخالفة

٣. أوضح تقرير الفساد السنوي لعام ٢٠٠٩ الذي أعدته وزارة الداخلية الألمانية أنه تم إجراء ٣١٦ اتصال بين الموظفين وجهة الاتصال الخاصة بمكافحة الفساد، المصدر: Bundesministerium des Inneren: Korruptionspraevention in der Bundesverwaltung. Jahresbericht 2009. مقدمة من وزارة الداخلية إلى منظمة الشفافية العالمية، ألمانيا.

الشكل (٢١): النشرة الأسترالية لخطة الإبلاغ عن كشف الأخطاء وسوء التصرف



### النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

- يحظر على المسؤولين قبول رشاوى من العملاء أو المقاولين أو الموردين أو موظفي أي طرف لصالحه الشخصي أو لصالح أسرته أو أصدقائه أو زملائه أو أحد معارفه.
- يجب أن تكون هناك تعليمات واضحة للمسؤولين حتى يعرفوا كيفية التعامل في هذه المواقف وبمن يتصلون إن عُرض عليهم رشوة.
- ينبغي أن تضمن المنظمة اتخاذ إجراءات في تقارير جرائم الرشوة التي يتم تقديمها إلى المسؤولين للتحقيق فيها وإبلاغ النيابة العامة الخارجية.



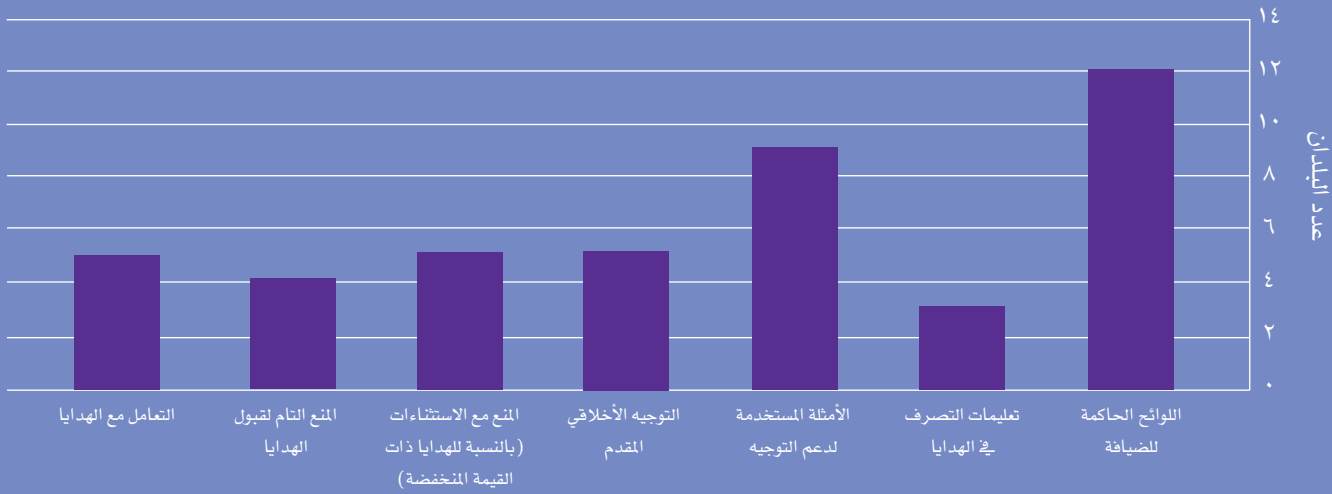
## الجوانب الرئيسية لمخاطر الفساد

### ٢-٢ الهدايا والضيافة

تعرضا للخطر عند التفاعل بين الضباط أو المسؤولين وبين الجهات الخارجية الفاعلة.

تعد الهدايا والضيافة من بين النقاط الأساسية التي يتعين وضعها بعين الاعتبار في كل أنظمة النزاهة، حيث أنهما من النقاط الأكثر

الشكل (٢٢): الهدايا والضيافة - التوجيهات الصادرة عن الدول المشاركة



قيمة نقدية والسماح ببساطة بالهدايا ذات "الطبيعة غير المكلفة" أو الهدايا التي لا "تزيد عن الحد المألوف". وعلى نحو مماثل، تؤكد إدارة مواد الدفاع السويدية بحق على أن "القيمة في حد ذاتها تعد بلا معنى في حال ما قُصد بالهدية التأثير على متلقيها". وتعد هذه المبادئ التوجيهية جيدة بشرط أن ترفق بوصف لهذه المعايير وبأمثلة واقعية للهدايا التي من غير المرجح أن تؤثر على السلوك. أخيراً، تم استكشاف لوائح في أنظمة ثلاث دول يكون فيها حد القيمة النقدية مرتفعاً وغامضاً للغاية، بل ويمكن استغلاله لتحقيق مكاسب فاسدة (راجع صفحة ٣٦).

في حين أن جميع الدول أشارت إلى الهدايا، إلا أن أقل من نصف الدول المشاركة قدم توجيهاً يمكن أن يساعد الضباط والموظفين على حل المعضلات الأخلاقية ذات الصلة، فألمانيا تقدم مثلاً على أفضل الممارسات في هذا المجال نظراً لدقة ووضوح تعليماتها للموظفين، حيث ينص تعميم وزارة الداخلية الاتحادية الألمانية بوضوح على أنه لا يحق للموظفين قانوناً قبول مكافآت أو هدايا. ويقدم هذا المشور أمثلة ملموسة لأنواع المنافع، ويبين بالتفصيل إجراء الحصول على الموافقة على استثناءات لمنع القبول، ويصف كيفية التصرف في الهدايا، ويحدد التبعات القانونية في حالة المخالفة. (انظر الشكل ٢٣).

### الهدايا

تعالج كل الدول مسألة الهدايا، وتؤكد على أن هذه المسألة تعد منطقة عامة لاحتمالية وقوع خطر الفساد بها. هناك ثلاث دول تمنع قبول الهدايا منعاً تاماً، على الرغم من أن لوائحها في هذا الشأن مصاغة بصورة غير دقيقة حيث تشير فقط إلى الهدايا المقصود بها التأثير على عمل المسئول، وهو ما يعني أن الهدايا العادية أو الصغيرة مسموح بها، وهو ما قد يترك المسؤولين في حيرة من أمرهم بشأن ماهية السياسة الصحيحة.

تتبنى جميع الدول الأخرى نهج الإعلان عن مبدأ رئيسي ألا وهو عدم قبول الهدايا أو غيرها من المنافع الأخرى، باستثناء الهدايا التي تقدم حسب العرف أو ذات القيمة الصغيرة، وهو ما يمكن اعتباره طريقة مقبولة تماماً لتنظيم هذه المسألة ما دام يتم تحديد استثناءات واضحة للقاعدة.

تختلف التعريفات إلى حد كبير بين الدول بعضها وبعض، حيث تحدد ثلاث دول قيمة نقدية معينة لما قد يشكل الهدية المقبولة، في نطاق يتراوح ما بين ٣٠ إلى ٩٠ دولار أمريكي. ولتعريف القيمة النقدية ميزة ألا وهي البساطة، ويجب تحديد هذه القيمة بقدر قليل وفقاً للمعايير الوطنية وبالعملة المحلية. وهناك اثنتان من الدول اختارتا عدم تحديد

## الضيافة

على الرغم من أن هناك تداخل كبير بين المنطقتين، إلا أن اللوائح التي تحكم الضيافة تعد أقل شيوعاً من مقابلتها الخاصة بالهدايا. يشارك قطاع الدفاع بشكل حتمي في الصناعة في علاقة عمل وثيقة وخاصة. ولذلك، فمن الأهمية بمكان أن يعرف الموظفون العموميون أو العسكريون كيفية التصرف في ما هي بطبيعتها منطقة رمادية من السلوك المهني.

هناك خمس دول من بين ١٢ دولة شملتها الدراسة تعطي توجيهاً لمسؤوليها فيما يتعلق بالضيافة. ويؤكد العديد من بين هذه الدول على أن هذه المسألة مسألة حساسة على وجه الخصوص ويمكن أن تؤدي بسهولة إلى ظهور تصورات بعدم النزاهة. على سبيل المثال، طلب من أفراد القوات المسلحة الألمانية في تعاملاتهم التجارية مع التجارة والصناعة بذل «جهد خاص لتجنب تولد مجرد انطباع بأنهم قد يكونوا عرضة للحصول على منافع شخصية عند أداء واجباتهم».

في معظم الحالات التي تم فيها مناقشة هذه المسألة، كانت اللوائح قوية. وكمبدأ عام، توافق جميع البلدان على أن الضيافة المعتدلة مقبولة تماماً، مثل غداء العمل والمرطبات الخفيفة. تطلب جميع الأنظمة الحصول على موافقة على رحلات العمل أو حضور المناسبات التي يتم فيها تمثيل المصالح التجارية. وبالنسبة لأي حدث من هذا القبيل، يتبين أن السفر والإقامة لا بد من تمويلهما من خلال الأموال العامة.

ومن بين الأنشطة المذكورة التي قد تقلل من النزاهة: أية ضيافة في أوقات حساسة من الناحية التجارية (على سبيل المثال خلال تقديم العطاءات لإحدى المناقصات)، وحضور المناسبات في المقار الخاصة بالشركة، والرحلات الخاصة المدفوع لها من جانب المورد، وتقديم الخصومات على الدورات التدريبية أو الحلقات الدراسية، واستخدام طائرات أو سيارات الشركات مجاناً، ووسائل الترفيه أو التذاكر المجانية للأحداث الرياضية، ووجبات الطعام الفاخرة وحضور المناسبات الاجتماعية. انظر الشكلين ٢٤ و ٢٥ للحصول على أمثلة جيدة على توجيهات الضيافة.

وحيثما كانت الدول تقدم توجيهاً أخلاقياً، كان يُنصح المسؤولون بالنظر بعناية في الهدايا التي يمكن أن تعطي انطباعاً بالتحيز أو تؤثر على قدرتهم على أداء وظائفهم، فوزارة الدفاع النرويجية، على سبيل المثال، تحذر موظفيها وتحثهم على التفكير بعناية في "الغرض من الهدية (و) أن يكونوا حذرين للغاية إذا كانت الهدية شخصية: ليس هناك مصارحة كاملة فأنت صانع القرار أو واضع جدول الأعمال". بالإضافة إلى ذلك، هناك اثنتان من الدول أوصتا باستمرار مناقشة هذا الموضوع بين الزملاء بعضهم وبعض لزيادة وعي الموظفين بالحدود بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول. في هذه الأنظمة، يُطلب من الموظفين دائماً الرجوع إلى المشرف أو الرئيس في حالة الشك. أخيراً، صاغت أربع دول بالتوضيح مع التفصيل إجراء التصرف في الهدايا، حيث أن هذه المنطقة من المناطق المعرضة لاحتمالية وقوع خطر الفساد بها وتستحق المزيد من الاهتمام. يمكن أن تكون هناك حالة يجد فيها المسؤول نفسه مرغماً على قبول الهدية (بدافع الكياسة، على سبيل المثال)، أو يفعل ذلك عن غير قصد، وفي هذه الحالة يتعين عليه معرفة كيفية التصرف في الأمر. بصفة عامة، تطلب البلدان التي لديها مبادئ توجيهية تسجيل الهدية رسمياً كي تصبح ملكاً للدولة. تنص مدونة القوات المسلحة الكينية لقواعد السلوك والأخلاق على أنه على الضابط الإبلاغ عن الأمر إلى رئيس هيئة الأركان العامة والذي سيوجهه بدوره إلى التصرف السليم في الهدية. وكانت ألمانيا هي الدولة الوحيدة التي قدمت إجراءات مفصلة عن تسليم الهدايا وذلك على موقع وزارة الدفاع الألمانية على الإنترنت.

## الشكل (٢٣): قواعد قبول المكافآت والهدايا في ألمانيا

### المبدأ العام

المكافآت أو الهدايا هي كل الفوائد التي لا يحق للموظف الحصول عليها بموجب القانون، والتي تشكل بشكل موضوعي ميزة مادية أو غير مادية، والتي تشمل أيضاً الفوائد الممنوحة لطرف ثالث (وخاصة أفراد الأسرة والأصدقاء والنادي الرياضي لأفراد الموظفين، وما إلى ذلك) إذا كان ينتج عن هذه الفائدة تحقيق ميزة واقعية للفرد الموظف. وعموماً، ينطبق هذا التعميم أيضاً على القوات المسلحة الألمانية.

أمثلة:

تشمل المكافآت أو الهدايا، إلى جانب المدفوعات النقدية والأصول المادية (المنوعة صراحة)، جميع أنواع الفوائد الأخرى على النحو التالي:

- إمكانية استخدام أو استهلاك الأشياء (السيارات أو آلات البناء أو البنزين أو ما شابه).
- القسائم أو التذاكر المجانية أو تذاكر الدخول أو تذاكر الحافلات أو القطارات أو الطائرات.
- المعاملة التفضيلية في الصفقات الخاصة، مثل القروض بدون فوائد أو فوائد مخفضة والترتيب لفرص شراء بأسعار متميزة والمشاركة في عمليات التوصيل للسلطة، وما إلى ذلك.
- منح أنشطة خارجية أو الترتيب للحصول على منصب بعد التقاعد من الخدمة العامة.
- الدعوات التي تنطوي على الضيافة.
- توفير الإقامة المجانية أو بشروط ميسرة.
- الدعوة إلى أو المرافقة في رحلات إعلامية أو تمثيلية أو رحلات العطلات أو الدفع لهذه الرحلات.
- الفوائد فيما يتعلق بالميراث (التركة أو تعيين وريث).
- تقديم الجوائز وغيرها، ما لم تُقدم من قبل صاحب العمل.

الموافقة الصريحة على الحصول على استثناء من منع قبول المكافآت والهدايا

لتجنب تولد مجرد الانطباع باحتمالية الحصول على منافع شخصية، يتعين على موظفي الخدمة العامة على الفور، وقبل مقتطفات: وزارة الداخلية الألمانية، قبول المكافآت والهدايا (٢٠٠٥)

قبولهم الهدايا أو المكافآت، طلب الحصول على موافقة السلطة المختصة من خلال القنوات الرسمية. فإذا ما استحال هذا الأمر لأسباب واقعية، فإنه يتعين الحصول على هذه الموافقة بعد القبول. وهذا ينطبق بشكل خاص إذا تعذر الحصول على الموافقة في الوقت المناسب، وخاصة إذا كان منح الفائدة غير متوقفاً. يلزم طلب الحصول على الموافقة كتابةً أو عن طريق الوسائل الإلكترونية.

الموافقة الضمنية على استثناءات منع قبول الهدايا أو المكافآت يمكن افتراض وجود موافقة ضمنية على سبيل الاستثناء في الحالات الخاصة التالية:

- قبول الهدايا الصغيرة التي لا تزيد قيمتها عن مبلغ ٢٥ يورو (مثل الهدايا الترويجية البسيطة كأقلام الحبر الجاف ومنصات الكتابة والتقويمات). وتعد القيمة السوقية في جمهورية ألمانيا الاتحادية هي الحاسمة. وفي هذه الحالة، يتعين إخطار صاحب العمل وتحديد ما يلي: الكائن (الهدية) والقيمة المقدرة للكائن وسبب منحه والشخص الذي منحه. ويمكن إلغاء الموافقة الضمنية للسلطة المسؤولة في حالات فردية إذا كان من المحتمل أن يعطي قبول مثل هذه الفوائد انطباعاً باحتمالية الفساد أو المعاملة التفضيلية للأفراد.

### العواقب القانونية في حالة المخالفة

تشكل مخالفة عدم القبول مخالفة تأديبية:

- قد يواجه موظفو الخدمة المدنية الفصل من الخدمة
- قد يتعرض موظفو الخدمة المدنية المتقاعدون لإجراءات تأديبية تصل إلى حد الحرمان من استحقاقات المعاش التقاعدي.
- يمكن الحكم على الموظفين بموجب القانون الجنائي بعقوبة السجن لمدة ثلاث سنوات أو غرامة مالية مقابل قبولهم منفعة، إذا طلبوا أو حصلوا بالفعل على هذه المنفعة أو قبلوا وعداً بالحصول على هذه المنفعة لأنفسهم أو لطرف ثالث مقابل أداء واجباتهم.
- يمكن الحكم على الموظفين بالسجن لمدة تصل إلى ١٠ سنوات وخاصة في الحالات الخطيرة للفساد.

## الشكل ٢٤: قواعد بشأن قبول الضيافة والسفر والترفيه في النرويج

### الضيافة والسفر والترفيه

الطعام وترفيه الأعمال والدورات والأحداث الخاصة بالعملاء

يتعين على أصحاب العمل أنفسهم في الأساس تغطية تكاليف مشاركة موظفيهم في السفر والدورات والأحداث، وما إلى ذلك، لكن من الممكن في بعض الحالات قبول قيام آخرين بتغطية هذه التكاليف ضمن حدود مقتصدة. تذكر أن كل ما يقدم إليك لا بد وأن يلتفت إليه العامة ويبين في وضع النهار.

مقبول تماماً	يتعين النظر فيه بعناية	غير مقبول
عشاء أو غداء العمل البسيط.	حضور الرفيق.	الرحلات/ المناسبات المهنية/ غير المهنية المدفوع لها من قبل الآخرين.
الأحداث المهنية التي يغطي فيها صاحب العمل تكاليف سفر/ إقامة الفرد.	إقامة علاقات في المناسبات الاجتماعية.	الضيافة، ونحوها من الأمور المحتملة التأثير في وضع المناقصات.
	وجبات الطعام التي تتجاوز ما قد يعتبر غداء/ عشاء عمل.	الخدمات الجنسية.
	المشاركة الاجتماعية بشكل خاص مع الباعة/ العملاء.	المشروبات الكحولية المجانية التي تتجاوز ما يقدم في الوجبة العادية.
	تلقي الإقامة عديد من الدعوات لحضور حفلات عشاء عمل في نفس المشروع.	حضور المناسبات الخاصة في مقر الشركة.
		تذاكر الحفلات الموسيقية والأحداث الرياضية أو ما شابه.

### فكر بعناية:

في العلاقة بين الإدارة العامة والأعمال، يكون وجود اتصال معين بالصناعة أمر طبيعي. ومع ذلك، يتعين على الموظفين توخي الحذر في مثل هذه الصفقات وذلك لتجنب وضع أنفسهم في موقف يلقي بظلال من الشك حول نزاهتهم. ولهذا السبب يتعين عليك التفكير في نطاق الدعوات والعشاء، وما إلى ذلك، إذا كنت في شك من أمرك، فاستشر رئيسك في العمل.

المصدر: وزارة الدفاع النرويجية الملكية، المبادئ التوجيهية الأخلاقية بشأن جهات اتصال الأعمال لقطاع الدفاع (أبريل ٢٠٠٧)

## الشكل ٢٥: قواعد بشأن قبول الهدايا والضيافة والترفيه في أستراليا

### الهدايا

تتقاسم التكاليف أمراً مناسباً أيضاً. عادةً، ما تتخذ مثل هذه الضيافة شكل العروض والإيضاحات والإحاطات والمناقشات التي تصاحب بوجبة فطور أو غداء أو عشاء، لكن يتعين ألا تكون هذه الضيافة سخية وألا تتضمن بصفة عامة السفر والإقامة. من غير المناسب بالنسبة للعاملين في الدفاع قبول أي عرض بالترفيه المجاني من الصناعة متى كان هناك احتمالية للنظر إليه على أنه سخي أو يمكن أن يؤدي إلى واقع أو تصور وجود تضارب في المصالح.

وعادة ما لا يكون لأفراد الدفاع الحق في استخدام أموال الحكومة في الضيافة. يتم إعطاء الموافقة على أساس كل حالة على حدة ويجب أن يتم الحصول عليها مقدماً. لا يمكن أن تدفع الصناعة لضيافة وترفيه أفراد الدفاع، ومن الضروري تجنب أي غموض حول الترتيبات. أثناء عملية تقييم العطاء، ينبغي تجنب التواصل الاجتماعي، وأثناء التفاوض على العقود لا يجوز قبول أية ضيافة.

يجب عدم توقع إعطاء أية هدية، حيث يُمنع تقديم الهدايا إلى العاملين في الدفاع أو وكالات الدفاع مقابل تبادل أو منح خدمات، فإذا ما كان المورد يرغب في تقديم هدية شخصية، فينبغي أن تكون ذات قيمة اسمية فقط (مثل التقييم) وينبغي أن تقدم فقط في مناسبات (مثل عيد الميلاد) والتي ليس لها صلة بتقييم العطاءات أو التفاوض بشأن العقود. وإذا ما كان المورد يرغب في تقديم هدية مثل نموذج أو عينة ذات قيمة أكثر من القيمة الاسمية، فيتم إرجاع مثل هذا الأمر إلى وكالة الدفاع المعنية بدلاً من الفرد، حيث يتم تسجيل الهدايا من هذا النوع في سجلات وفقاً لإجراءات الدفاع.

### الضيافة والترفيه

من الممكن توسيع نطاق الضيافة المتوسطة من قبل الدفاع أو الصناعة واعتباره أمراً مناسباً كوسيلة لتسهيل الأعمال، ومن الممكن اعتبار

المصدر: وزارة الدفاع الأسترالية، الدفاع والصناعة: علاقة أخلاقية (١٩٩٨)

### الممارسة السيئة

تنص ثلاث دول صراحة على منع قبول الهدايا، وغالباً ما يتم وضع مثل هذه القواعد (النصوص) في وثائق قانونية طويلة جنباً إلى جنب مع غيرها من المخالفات التأديبية العامة. يجدر تسليط الضوء على غموض هذه البيانات لأنها في كثير من الأحيان تنص فقط على أن الهدايا التي تؤثر على عمل المسئول هي ممنوعة فقط.

وربما يؤدي حظر البلد المذكور أعلاه الخاص بعدم قبول الهدايا أو الخدمات إلى ضرورة إيضاح تضارب المصالح بمزيد من التفصيل، حيث يجب تحديد الهدايا التي تتعارض والتي لا تتعارض مع المصلحة العامة، فحد قبول الهدايا والموضوع عند «خمسة أضعاف الحد الأدنى من مستوى المعيشة» في مثال البلد المذكور أدناه يعد غامضاً للغاية ويقبل تفسيرات مختلفة.

### الشكل ٢٦



المصدر: وزارة الدفاع الأسترالية، مسائل الأخلاق (٢٠٠٢)، الصفحة ١١

### مقتطفات من مدونة قواعد السلوك - مثال البلد الأول

«التي يكون الدافع من ورائها التأثير على تنفيذ المهام الخاصة بهم»  
«يحظر على موظفي الخدمة المدنية قبول الهدايا والإكراميات أو ما شابه ذلك والتي تقدم من قبل الأطراف المعنية، بما في ذلك المقدمة من خلال وسيط، بهدف إغرائهم» أي إغراء هؤلاء الموظفين.

«ارفض أية هدية أو جميل أو خدمة في الأنشطة التجارية، والتي تزيد عما هو مأثور في العادات والتقاليد والمجاملات المحلية أو التي تشكل مخالفة لقانون العقوبات»

«يحظر على المسؤولين قبول الهدايا أو غيرها من الفوائد أو المزايا

## مقتطفات من مدونة قواعد السلوك: مثال البلد الثاني:

القيد المفروضة على قبول الهدايا أو الخدمات

1. لا يجوز للشخص الذي يعمل في الخدمة المدنية قبول أو منح الهدايا أو الخدمات إذا كان هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب في المصالح أو تعارض مع المصلحة العامة.
2. لا ينطبق التقييد أعلاه على الهدايا أو الخدمات المقبولة

وفقاً للبروتوكول الدولي أو العادات التي ترتبط عادة بالمهام الرسمية للفرد الذي يعمل في الخدمة المدنية.

3. في حالة ما تم تقييم الهدية بأكثر من خمسة أضعاف الحد الأدنى لمستوى المعيشة، فإنها تعتبر ملكاً للدولة أو البلدية. يتم تقييم مثل هذه الهدايا والاحتفاظ بها بالطريقة التي يحددها الرئيس الرسمي للجنة الأخلاق.

الإجراء المبين في المثال أدناه والذي يتعين اتباعه عند تلقي هدية واضح، ومن المفيد أيضاً التحذير من قبول الهدايا التي قد تخلق علاقة تكاليف على الشخص الذي قدم الهدية.

ومع ذلك، الحد النقدي لقبول الهدايا المذكور في المثال مرتفع بشكل خطير ويمكن أن يزيد بشكل كبير من خطر الفساد.

## مقتطفات من مدونة قواعد السلوك: مثال البلد الثالث

تعريف الهدايا الممنوعة

- المال (بغض النظر عن مقداره) والاستحقاقات والخدمات بدون أجر والتي تضع المسؤول في علاقة تكاليف أو تخلق التزاماً تجاه الشخص الذي قدم مثل هذه الهدية.
- إذا تلقى المسؤول هدية لا تتجاوز قيمتها ثلث متوسط الراتب المدفوع له في البلد في العام السابق، فإنه يسمح له بالاحتفاظ بالهدية.
- إذا كانت قيمة الهدية لا تتجاوز متوسط الراتب الشهري، فإنه يسمح للمسؤول بالاحتفاظ بها، لكن يتعين عليه أن يبلغ بها اللجنة للتأكد من عدم تضارب المصالح.
- إذا كانت قيمة الهدية تتجاوز هذه القيمة، فإنه لا يجوز

الاحتفاظ بالهدية ويجب أن تحال إلى اللجنة وتصبح ملكاً للدولة.

- خيارات بشأن ما يجب القيام به عند تلقي هدية، بناء على القيمة:
- ارفض الهدية.
  - حاول تحديد هوية الشخص الذي يعرض الهدية.
  - احتفظ بالهدية وأبلغ عنها فوراً.
  - اذكر الشهود على الحدث.
  - قدم تقريراً مكتوباً عن هذا الحدث إلى الجهة المختصة.
  - في حال وجود جرم يعاقب عليه القانون، أبلغ به الهيئات التي يمكنها الاضطلاع بالإجراءات.

## استنتاجات بشأن الممارسات الجيدة

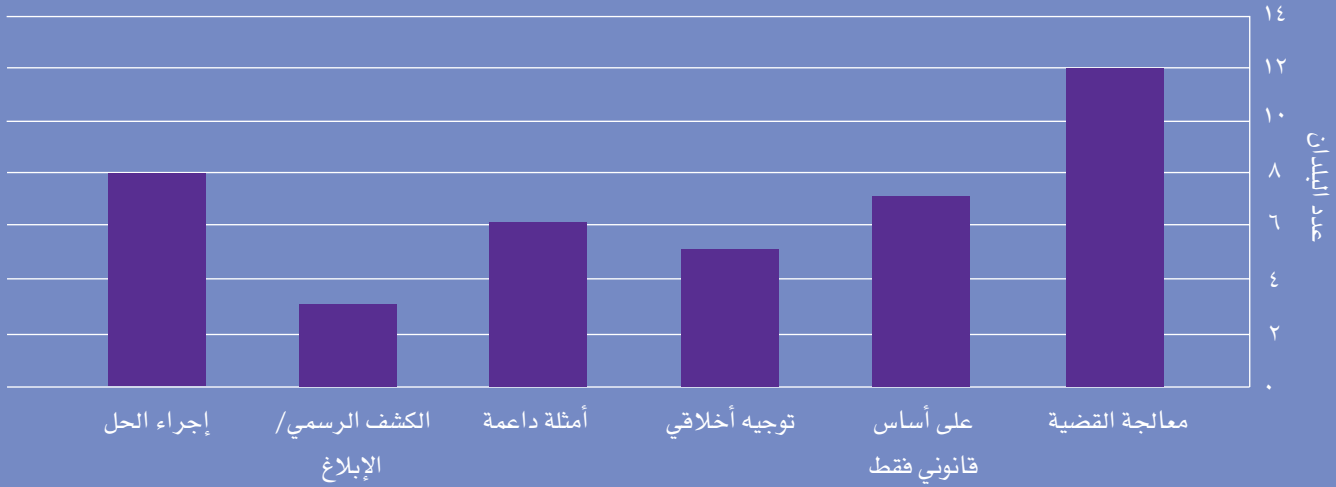
- ينبغي أن يحظر على المسؤولين تلقي أية هدايا من أشخاص في الصناعة، ومن الممكن عمل استثناءات للهدايا ذات القيمة الزهيدة، والتي ينبغي تحديدها بوضوح. ينبغي على المؤسسة وضع حد ذي قيمة منخفضة وبالعلة المحلية للهدايا التي يمكن قبولها.
- ينبغي أن ترفق هذه القواعد بتوجيه عملي للموظفين يستخدم أمثلة من واقع الحياة لمساعدة الأفراد في اتخاذ القرار.
- ينبغي أن تحدد المؤسسة إجراءات واضحة للمسؤولين لإبلاغها عند مواجهتهم معضلة أخلاقية، والتي يجب أن تتضمن التسلسل القيادي الذي يمكن التعرف عليه بسهولة.
- يجب أن تتضمن اللوائح إجراءات التصرف السليم في الهدايا. ينبغي عمل سجلات بجميع عروض الهدايا، سواء المقبولة أو المرفوضة، وحفظها وتحديثها بصورة روتينية داخل المؤسسة.
- ينبغي أن يحظر على المسؤولين قبول الضيافة من الأشخاص في الصناعة إلا في ظل ظروف محددة تحديداً واضحاً جداً. تعد وجبات العمل والمرطبات الخفيفة ذات القيمة المنخفضة من الأشكال المقبولة للضيافة وذلك إذا ما قدمت في مهام رسمية مشروعة وإذا ما تم تلقيها بصورة غير متكررة. ينبغي رفض أية عروض أخرى للضيافة، بما في ذلك عروض تذاكر حضور المناسبات الرياضية أو الترفيهية أو الثقافية.

## المخاطر الرئيسية لمخاطر الفساد ٢-٣ تضارب المصالح

أشكالاً عامة أخرى من تضارب المصالح، والتي يمكن أن تكون عبارة عن حالات تؤثر فيها العلاقات الشخصية أو العائلية على نزاهة المسؤول في أداء مهام عمله العام. وعلى نحو مماثل، قد يظهر تضارب المصالح إذا كان لدى المسؤول مصالح مهنية أو تجارية تتعلق بمنصبه العام.

بالنظر في معناه الأوسع، يمكن فهم مصطلح «تضارب المصالح» على أنه أية حالة تعارض فيها المصالح الشخصية للمسؤول مع واجباته العامة، ومن ثم يشمل هذا المصطلح مناطق أخرى تغطيها هذه الدراسة، مثل الرشوة أو الهدايا وكرم الضيافة. ويتناول هذا القسم

الشكل (٢٧): تضارب المصالح



مجلس إدارة أو مستشاراً في شركة ما (انظر الشكل ٢٢). وبالنسبة للبلدان التي تتبنى نهجاً أقل قانونية، دائماً ما تكون نوعية التوجيه غير كافية، حيث يكون الشرط الوحيد الذي يتضمن منع الموظفين من الانخراط في أية حالة يكون فيها للموظف نفسه أو أحد أفراد أسرته مصالح خاصة شخصية أو مالية تعتبر غير كافية أو ذات فائدة عملية محدودة. وهناك نظم أخرى تقدم معلومات أكثر شمولاً ومجموعة من السيناريوهات التي تحتاج إلى النظر فيها بعناية. وبالنسبة لهذه المنطقة على وجه الخصوص، يعد نظام إشارات المرور الخاص بوزارة الدفاع النرويجية (انظر الشكل ٢٩) أداة ممتازة سواء في توضيح توقعات المؤسسة فيما يخص السلوك أو في وضع سياقات لاتخاذ القرارات بالنسبة للموظفين. وفي نفس السياق، تقدم اللوائح التي وضعتها الحكومة السويدية أمثلة مفيدة على ما قد يشكل تضارباً في المصالح (انظر الشكل ٢٨).

على النحو الذي يشير إليه الشكل ٢٧، عالجت كل الدول التي شملها الاستطلاع تضارب المصالح، ومع ذلك اختلف نهج كل منها عن الآخر في ذلك اختلافاً كبيراً.

هناك فرق واضح بين البلدان التي تعتمد على القواعد القانونية الصارمة وحدها وبين البلدان الأخرى التي تضع مزيداً من المسؤولية على المسؤول الفرد لإدارة التضاربات المحتملة. فبالنسبة للفئة الأولى، أحياناً ما تكون القواعد غامضة حيث يُطلب من المسؤولين ببساطة ضرورة تجنب أي تضارب في المصالح أو «أي عامل شخصي أو عائلي أو أي عامل خاص بالشركات أو العملاء» يتعارض مع المصلحة العامة، لكن في حالات أخرى يتم إعطاء مزيد من التفاصيل حول أنشطة معينة ممنوعة. فعلى سبيل المثال، تنص القواعد في المملكة العربية السعودية صراحة على أنه لا يجوز للموظفين المدنيين والعسكريين الانخراط في أية أنشطة تجارية أو أعمال خاصة، كما لا يجوز للمسؤول العمل في قطاع الصناعة بشكل غير مباشر، أي العمل على سبيل المثال كعضو

هناك ثلاث دول فقط (الأرجنتين وكرواتيا وليتوانيا) تشير إلى عملية الكشف عن تضارب المصالح.

وهذه العملية عبارة عن بيان يقدم فيه المسئول تفاصيل عن ممتلكاته ودخله (بما في ذلك الدخل خارج راتبه العام) وعمن يعولهم وعن المناصب التي شغلها في السابق إضافة إلى أية صلات أخرى قد تفضي إلى وجود تضارب في المصالح. يتم تمرير هذه الوثائق على لجان الأخلاقيات، ثم تتم إتاحتها للجمهور.

في الأرجنتين، يشكل بيان تضارب المصالح المشفوع بالقسم عنصراً أساسياً من استراتيجية السلوك المهني في البلاد، حيث يكون الموظفون ملزمين باستكمال هذا البيان في غضون ٣٠ يوم عمل تبدأ من تاريخ الالتحاق بالخدمة. ويتعين تحديث مثل هذا البيان بصفة سنوية، على أن يتم تقديم النموذج النهائي منه في غضون ٣٠ يوماً تبدأ من تاريخ ترك الوظيفة في القطاع العام. وفي حال إخفاق ال مسئول في الوفاء بهذا الشرط، فإنه يتعرض لعقوبات تأديبية. وعلى الرغم من أن الكشف عن الأصول يمكن أن يكون بمثابة الأداة القوية التي تمنع تضارب المصالح، إلا أن فعاليته تعتمد على ثقافة البلد ذي الصلة.

وبصفة عامة، تكون إجراءات حل تضارب المصالح موضوعة بشكل سيء، حيث يُطلب من المسئول انتهاج سياسة التقييم الذاتي ثم الاستبعاد الذاتي من أية مسائل قد يشعر فيها بأن مصالحه الشخصية تتعارض مع عمله الرسمي. وفي حالة ما إذا كان المسئول غير متأكد من وجود تضارب في المصالح من عدمه، فإنه يُنصح بمناقشة هذا الأمر مع رؤسائه. وقد تم صياغة هذا الأمر جيداً في

مدونة قواعد السلوك لمكافحة الفساد في ألمانيا، والتي تفرض على الموظفين مراعاة «الفصل الصارم بين مصالحك الخاصة وواجباتك الرسمية... تحقق من كل إجراء تكون مسئولاً عنه لمعرفة ما إذا كانت مصالحك الخاصة أو مصالح أقربائك أو مصالح المنظمات التي تشعر بأنك ملزماً تجاهها يمكن أن تؤدي إلى تضارب مع الالتزامات المهنية الخاصة بك». ومع ذلك، وبعبارة عن مناقشة المسألة مع رئيس العمل، لا يوجد هناك بلد يحدد بالتفصيل علاجاً لتضارب المصالح، والذي يتضمن سلسلة واضحة من الهيئات القيادية أو الداخلية التي يمكن الرجوع إليها أو النماذج التي يتم استكمالها أو الجدول الزمني الذي يمكن العمل من خلاله.

في بعض الحالات، يكون العمل الثانوي مسموحاً به شريطة ألا يكون ذا صلة بالمهام الرسمية للموظف وأن يكون قد حصل على إذن مسبق بممارسته من مسئول خاص كما هو موجود في وزارة الدفاع الكينية على سبيل المثال. ومع ذلك، إذا ما أثر هذا العمل الثانوي على المهام الرسمية للموظف، فإنه يُنصح باختيار عمل واحد دون الآخر. ولدى إسبانيا أحكام قانونية شديدة التفصيل فيما يخص الترخيص بممارسة العمل الثانوي ومنع جميع أنشطة القطاع الخاص باستثناء التدريس والتوصية في المنظمات التي ليست ذات صلة.

ومن الملفت للنظر حقاً أنه لا يوجد هناك بلد واحد وفر مسئوليه ملخصاً للوائح تضارب المصالح يغطي جميع الخطوات اللازمة: الكشف المسبق عن مصادر التضارب، وتوجيه التعامل مع السيناريوهات التي تنطوي على تضارب، والإجراء الشامل لعلاج المشاكل.

## الشكل ٢٨: لائحة تضارب المصالح في السويد

### لوائح تضارب المصالح

ينبغي على الشخص الذي لديه مصالح متعارضة في مسألة معينة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المسألة. ومن بين الحالات الواضحة التي تشكل تضارباً في المصالح، على سبيل المثال هي:

- إذا كنت ممثلاً في المسألة، أو دفع لك مبلغ لقاء مساعدة شخص ما في المسألة.
- إذا كنت أو كان شخص قريب منك شريكاً رئيسياً في شركة ما لها مصلحة في المسألة.
- ومن الحالات الأخرى التي يمكن أن تشكل تضارباً في المصالح الحالات التي يمكن أن تؤدي فيها الظروف المتعلقة بمسألة ما إلى التشكيك في نزاهتك ومنها، على سبيل المثال ما يلي:
- إذا كنت صديقاً أو عدواً لأي طرف من الأطراف المعنية
- إذا كنت معتمداً اقتصادياً على أي طرف من الأطراف المعنية
- إذا كان لديك مصلحة في هذه المسألة بطريقة يمكن أن تشير الشكوك حول نزاهتك تجاه النتيجة.

- إذا كنت أو كان شخص قريب منك أحد المتقدمين في مسألة ما أو إذا كانت النتيجة من شأنها أن تمنحك أو تمنح الشخص القريب منك فوائد ملموسة.
- إذا كنت أو كان شخص قريب منك بديلاً عن الشخص المعني في المقام الأول بهذه المسألة أو الشخص الذي يمكن أن يتوقع الحصول على فوائد ملموسة من النتيجة.
- إذا شاركت في معالجة مسألة معينة في حالة مماثلة سابقة تمت إحالتها إلى الحكومة.

المصدر: السويد، المبادئ التوجيهية الأخلاقية للوظائف الحكومية (٢٠٠٤)



## الشكل ٢٩: قواعد تضارب المصالح في النرويج

### تضارب المصالح النزاهة - الأمانة

هناك قواعد تخص تضارب المصالح في قانون الإدارة العامة في النرويج، ترمي إلى ضمان الثقة في الإدارة العامة، ومن الضروري العلم بها ووضعها بعين الاعتبار عند تعارض مصالح الموظفين مع مصالح أرباب العمل.

مقبول عموماً	يتعين النظر فيه بعناية	غير مقبول
المنصب العام.	استغلال موردي صاحب العمل لأغراض خاصة.	النظر في الحالات التي تتضمن الأسرة/الأصدقاء المقربين.
ممارسة حريتك في التعبير.	التواصل اجتماعياً مع الباعة بصورة خاصة.	العضوية في مجالس إدارة/العمل في مهن ثانوية قد تضر بمصلحة صاحب العمل.
العضوية في مجالس إدارة/العمل في مهن ثانوية لا يوجد معها تضارب في المصالح.	إشراك الموظفين السابقين/التوظيف من بين العملاء.	تقييم العروض المقدمة من بائع لديك مصلحة ملكية كبيرة معه.
	شراء العقارات والممتلكات الأخرى من صاحب العمل الخاص بك.	النظر في المسائل التي تخص بائعاً تكون أنت عضواً في مجلس إدارته.
	تقييم العروض المقدمة من بائع لديك مصلحة ملكية معه.	الإجراءات الإدارية غير الموثقة وغير القابلة للمتابعة.

### فكر بعناية:

كيف سيتم النظر إلى المسألة من الخارج، وماهية المصلحة العامة للجمهور فيما يتعلق بالمشترقات الخاصة من صاحب العمل. في حالة وجود شك، تشاور مع رئيسك في العمل.

المصدر: وزارة الدفاع النرويجية الملكية، المبادئ التوجيهية الأخلاقية بشأن جهات اتصال الأعمال لقطاع الدفاع (أبريل ٢٠٠٧)

### الشكل ٣٠: بيان تضارب المصالح في الأرجنتين

#### بيان تضارب المصالح المشفوع بالقسم

يتعين على المسؤول في الأرجنتين تقديم بيان مشفوع بالقسم بشأن تضارب المصالح وذلك في غضون ٣٠ يوم عمل من تاريخ توليه منصباً لدى المؤسسة، ويتعين تحديث المعلومات الواردة في البيان بصفة سنوية وكذلك تقديم نموذج نهائي منه في غضون ٣٠ يوماً من ترك المنصب.

ويتضمن البيان تفاصيل (من بين أشياء أخرى) عما يلي:

- العقارات.
- الممتلكات الشخصية المسجلة.

المصدر: الأرجنتين، مدونة قواعد السلوك فيما يتعلق بالأعمال

- الديون والرهن العقاري.
- رأس المال المستثمر في الأسهم والشركات.
- أي دخل آخر من العمل المهني أو المصادر الأخرى.

وينطبق ما سبق أيضاً على الأسرة والمعالين.

تُرسل هذه البيانات إلى اللجنة الوطنية للأخلاق العامة ومكتب مكافحة الفساد في الأرجنتين، ويتم نشرها في نشرة رسمية يمكن للجمهور الاطلاع عليها. يتم الاحتفاظ بهذه النماذج لمدة ١٠ سنوات.

إن عدم تقديم هذه المعلومات يعد جريمة شنعاء

### الشكل ٣١: توجيه تضارب المصالح في ألمانيا

المادة الخامسة: أفضل عملك بكل دقة عن حياتك الخاصة. تحقق لمعرفة ما إذا كانت مصالحك الخاصة قد تتعارض مع واجبات عملك أم لا.

عليك مراعاة الفصل التام بين مصالحك الخاصة وواجباتك الرسمية في جميع الأحوال - بغض النظر عن وجود أي شبهة خطر فساد - في كل أنشطتك الرسمية، فلمؤسستك ولكل مواطن كذلك الحق في الحصول على سلوك عادل ومناسب وغير متحيز من جانبك. لذا، يتعين عليك التحقق من كل إجراء تكون مسؤولاً عنه لمعرفة ما إذا كانت مصالحك الخاصة أو مصالح أقربائك أو أي من المنظمات الأخرى التي تشعر أنك ملزم تجاهها يمكن أن تؤدي إلى تعارض مع التزاماتك المهنية أم لا. تجنب أي مظهر ممكن من مظاهر التحيز، وتأكد كذلك من عدم إظهارك لأي مظهر من مظاهر الانحياز حتى ولو كان هناك طرفاً مهتماً يمارس عليك مناخاً عاماً من الضغط.

المصدر: الأرجنتين، مدونة قواعد السلوك فيما يتعلق بالأعمال

إذا أدركت، في ضوء مهمة رسمية محددة، أن التزاماتك ومصالحك الخاصة أو مصالح الأطراف الثالثة التي تشعر بأنك ملزمًا تجاهها، قد تتضارب مع بعضها البعض، أبلغ رئيسك في العمل بحيث يمكنه/يمكنها الاستجابة لهذه المسألة بشكل مناسب (من خلال إعفائك من أنشطتك في هذه المسألة بالتحديد، على سبيل المثال).

عليك أيضاً وبكل وضوح فصل الأنشطة الثانوية التي تقوم بها أو تعتزم القيام بها عن عملك الأصلي، فيجب ألا تؤثر العلاقات الشخصية الناشئة عن الأنشطة الثانوية على نشاطاتك المهنية الرئيسية، فإذا ما شعرت بأي شك حيال ذلك، فتخلّ عن النشاط الثانوي. أيضاً، ضع في اعتبارك أنك قد تواجه عقوبات بموجب قانون الخدمة العامة أو قانون العمل إذا كنت تقوم بنشاط ثانوي يتطلب ترخيص ولم تحصل على مثل هذا الترخيص، كما أن الشيء ذاته ينطبق على حالات الإخفاق في تقديم إخطار بالنشاط الثانوي.

### الشكل ٣٢: لائحة تضارب المصالح في المملكة العربية السعودية

- يحظر على أي ضابط من ضباط القوات المسلحة في المملكة العربية السعودية القيام بأي مما يلي:
    - العمل في التجارة أو الصناعة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك الإدارة المالية أو العمل كرئيس أو مدير أو عضو في الهيئة الإدارية أو كمستشار أو موظف في شركة أو مؤسسة تجارية أو القيام بمعاملات تجارية أو أي نوع من أنواع المضاربة أو إقامة علاقات مع أية شركة أو وكالة أو الاضطلاع بأي عمل قد يتعارض مع وظيفته الرسمية أو يمكن أن يؤثر على أداء واجبه بأي شكل من الأشكال. ومع ذلك، لا يؤثر هذا الأمر على حق الضابط في شراء أسهم في شركات (خاصة) محدودة.
- المصدر: المملكة العربية السعودية، قانون أفراد الخدمة (العسكري)

### النتائج الخاصة بالممارسات الجيدة

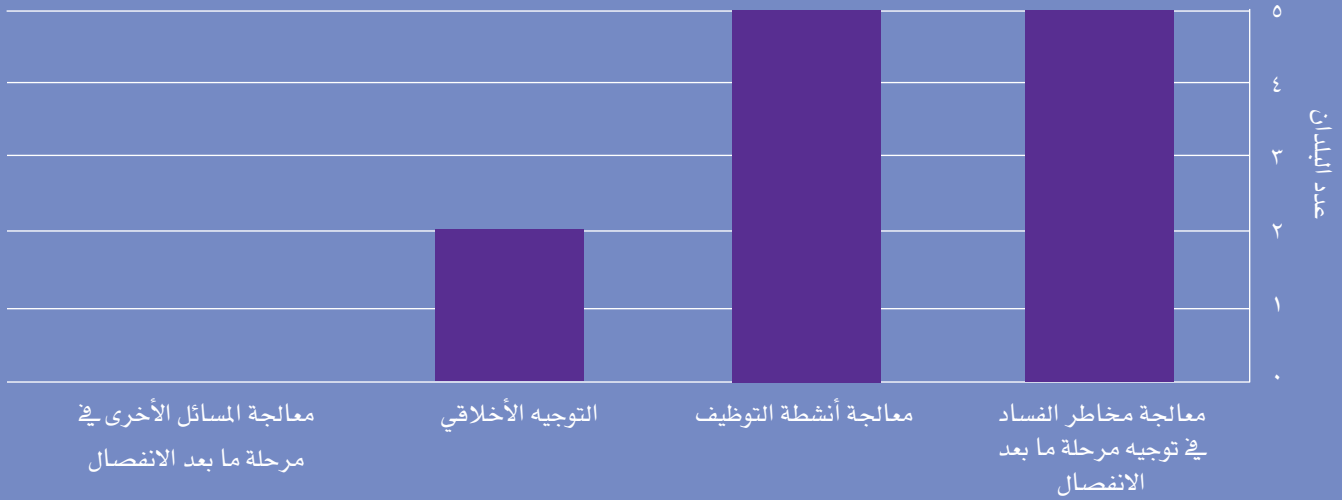
- ينبغي أن يحظر على المسؤولين والضباط أداء العمل الرسمي في أية مسألة يكون فيها المسئول/الضابط الفرد أو أسرته أو أي شخص على صلة وثيقة به عرضة لإثارة الشكوك حول نزاهته.
- ينبغي أن يحظر على المسؤولين والضباط أن يكون لهم أية مصلحة مالية أو مشاركة في منظمات ذات صلة بعملهم الدفاعي.
- ينبغي أن تقدم المؤسسة توجيهاً واضحاً للمسؤولين بها بحيث يتسنى لهم الحكم على ما إذا كان هناك تضارب في المصالح أم لا.
- ينبغي أن يُطلب من المسؤولين الكشف عن التضارب المحتمل في المصالح.
- ينبغي أن تكون هناك إجراءات محددة لا لبس فيها ترمي إلى حل التضارب في المصالح: ينبغي أن يكون هناك تسلسل قيادي واضح، وتفصيل على نماذج (استمارات) ينبغي استكمالها، وإطار زمني يتعين على المسؤولين العمل خلاله.

## الجوانب الرئيسية لمخاطر الفساد ٢-٤ الأنشطة في مرحلة ما بعد الانفصال

والخاص ليس من الناحية التجارية فحسب، بل أيضا من ناحية خطر الفساد، حيث أنه بمقدور الموظفين السابقين استغلال معارفهم واتصالاتهم لتحقيق مكاسب خاصة.

ترتبط أنشطة مرحلة ما بعد الانفصال بلوائح ترك العمل في القطاع العام سواء عن طريق التقاعد أو التحول إلى القطاع الخاص، ويعد هذا الأمر من الأمور الحساسة في العلاقات بين القطاعين العام

الشكل (٣٣): توجيه مرحلة ما بعد الانفصال الصادر عن الدول المشاركة



التفضيلية كموظف جديد. كذلك، تجدر الإشارة إلى خطر احتمالية استغلال الموظفين لمناصبهم الرسمية من أجل تأمين فرص عمل لهم في المستقبل. لذلك، يدعم هذا التوجيه التزامات قانونية قوية تحدد إجراء طلب الحصول على ترخيص للعمل في المستقبل والنتائج المترتبة على مخالفة ذلك وأمثلة أخرى للمناطق ذات الحساسية الخاصة مثل عمليات تقديم العطاءات والعلاقات التعاقدية مع وزارة الدفاع والحصول على المعلومات التجارية.

وعلى نحو مماثل، تشير ألمانيا إلى أنه يمكن ربط بعض أنشطة التقاعد بالفساد، ومن ثم تضع قيوداً على أنشطة الضباط السابقين لمدة خمس سنوات بعد التقاعد. وهناك كتيب عن مكافحة الفساد في الجيش الألماني يحدد الغرض من هذه اللوائح ويصفها بأنها لحماية ثقة الجمهور في القدرة الوظيفية للخدمة العامة، أي نزاهتها

تبين أولى الدراسات، التي قامت بها منظمة الشفافية الدولية في المملكة المتحدة في مجال الأخلاقيات والسلوك المهني، أن أنشطة مرحلة ما بعد الانفصال تعد منطقة ضعف رئيسية في معظم الأنظمة الوطنية التي تناولتها الدراسة، حيث لا يظهر وجود للوائح تنظم مرحلة ما بعد الانفصال سوى في نصف الأنظمة التي شملتها الدراسة، ومع ذلك كانت هذه اللوائح بصفة عامة صعبة التحديد، نظراً لندرة توضيح مبرراتها أو تغطيتها بالتفصيل الضروري.

والاستثناء الوحيد من ذلك كان وزارة الدفاع الاستراتيجية، والتي تقدم توجيهاً عملياً لموظفيها عند تركهم مؤسسات الوزارة للعمل في القطاع الخاص (انظر الشكل ٢٤). ويحدد هذا التوجيه ثلاث مسائل واضحة يتعين على الموظفين وضعها بعين الاعتبار لضمان الشفافية، بما في ذلك الاستغلال غير الملائم للنفوذ الشخصي لضمان المعاملة

بمعنى أكثر وضوحاً وصراحة، يتم وضع مثل هذه اللوائح لتجنب تولد انطباع لدى العامة بأن الضباط شغلوا مناصب خلال فترة خدمتهم ساعدتهم على تمهيد أرضية مناسبة لإقامة نشاط مريب لهم بعد تقاعدهم. وعلى الرغم من عدم إدراجها في هذه الدراسة، إلا أن الكتاب كانوا على علم بأن وزارة الدفاع الأمريكية وضعت مبادئ توجيهية واسعة وشاملة للغاية لأنشطة مرحلة ما بعد الانفصال، حيث يتعين على الموظفين المتقاعدين استكمال استمارات مفصلة توضح دورهم بالضبط في أي عمل حكومي. وعلى الرغم من شموليته، إلا أن مثل هذا المستوى من التفصيل قد لا يكون مطلوباً دائماً، وبدلاً من ذلك من الممكن اعتماد نهج كل حالة على حدة.

تضع البلدان الثلاثة الباقية، من بين البلدان التي تتناول هذه المسألة، ببساطة قيوداً قانونية على أنشطة المسؤولين عند تركهم القطاع العام، ويتراوح الإطار الزمني لهذه القيود ما بين سنة إلى خمس سنوات، ويتعين على المسؤولين عموماً إخطار صاحب العمل السابق عند توليهم لأي عمل جديد أو للحصول على ترخيص رسمي.

في ليتوانيا، يحظر على موظفي الخدمة المدنية السابقين الانخراط في أية أعمال ترتبط بمهامهم السابقة لمدة سنة واحدة (انظر الشكل ٣٤)، أما الأرجنتين فتنهج نهجاً مختلفاً، حيث يمتد بيان تضارب المصالح المشفوع بالقسم بالنسبة للمسؤولين لمدة عامين بعد تركهم الخدمة، كما يتم التنبيه على المسؤولين بتجنب تولي أي عمل غير لائق خلال فترة العاميين. ويعد هذا الأمر وسيلة فعالة لرصد أنشطة المسؤولين السابقين، وتوفير إنذار مسبق بأية حالات تجارية من المرجح أن تؤدي إلى تضارب المصالح. وأكرايا أيضاً توسع نطاق لائحته في هذه المسألة لتغطي مدة عامين بعد التقاعد.

أخيراً، لم تشر معظم البلدان إلى أية مخاطر فساد في أنشطة ما بعد الانفصال سوى التوظيف، باستثناء ألمانيا والتي تطبق لوائح مفصلة بشأن الهدايا وكرم الضيافة أيضاً على الموظفين المتقاعدين. ينبغي على الأنظمة الاعتراف بأنه يمكن لموظفيها المتقاعدين أن يكونوا عرضة للرشاوى والهدايا وكرم الضيافة باعتبارهم مسؤولين سابقين، وأنه يمكن استغلال معرفتهم لإعطاء الشركات أو المؤسسات ميزة تجارية في المقابل.

### الشكل ٣٤: لائحة مرحلة ما بعد الانفصال في ليتوانيا

#### المادة (١٨). القيود عند إبرام عقود العمل

لا يحق للشخص في غضون سنة واحدة من بعد تركه لمنصبه في الخدمة العامة المركزية أو المحلية تولي أية وظائف في مؤسسات الإدارة أو تدقيق الحسابات في مؤسسة ذات التزامات وتعهدات، إذا كانت مهام تارك العمل خلال عام واحد مباشرة قبل انتهاء خدمته في الوظيفة العامة تتعلق مباشرة بالإشراف على أو مراقبة الأعمال ذات التعمدات.

#### المادة (١٩). القيود المفروضة على إبرام العقود أو التمتع بامتيازات فردية

١. بعد ترك المسؤول منصبه في الخدمة العامة المركزية أو المحلية بصفة رسمية، لا يكون له الحق هو أو أقاربه المقربين أو أفراد عائلته الذين يمتلكون أكثر من ١٠ في المئة من رأس

المصدر: جمهورية ليتوانيا، قانون تعديل المصالح العامة والخاصة في الخدمة المدنية (١٩٩٧).

المال المصرح به أو المساهمة المادية في المنشأة ذات الصلة، أو إذا كان يعمل في مؤسسات الإدارة أو مراجعة الحسابات، لا يكون له الحق ولمدة عام واحد على إبرام عقود مع المؤسسة التي تولي فيها ذلك المسؤول منصباً لمدة سنة واحدة مباشرة قبل خروجه من الخدمة، أو السعي للحصول على الامتيازات الفردية التي تقدمها تلك المؤسسة.

٢. لا تطبق القيود المنصوص عليها في الفقرة ١ من هذه المادة

متى تم إبرام العقد قبل تولي المسؤول منصبه في الخدمة العامة المركزية أو المحلية، أو إذا ما تم تمديد العقد، وأيضاً بالنسبة للعقد الذي يتم عن طريق المناقصات العامة والعقود التي لا تتجاوز قيمتها ١٠,٠٠٠ ليتا (٤,٠٠٠ دولار أمريكي) في السنة.

## الشكل ٣٥: المبادئ التوجيهية للعمل في مرحلة ما بعد الانفصال في أستراليا

مؤسسات الدفاع، ما لم تصبح هذه المعلومات متاحة للعامّة.

لضمان النزاهة والشفافية، عليك الأخذ بعين الاعتبار ثلاث مسائل عند قيامك بالبحث عن عمل أو التفاوض على عمل بعد تركك العمل لدى مؤسسات الدفاع:

- حماية المعلومات السرية التي حصلت عليها بحكم منصبك السابق في مؤسسات الدفاع.
- احتمالية استغلالك لاتصالات المؤسسة أو للنفوذ الشخصي بصورة غير ملائمة لضمان الحصول على معاملة تفضيلية كموظف جديد.
- الإجراءات أو القرارات التي تتخذها أثناء عملك في مؤسسات الدفاع قد تقسر على أنها تعطي معاملة تفضيلية للشركة تحسباً لتلقيك عرضاً للعمل لديها في المستقبل.

للحد من احتمالات الإحراج لنفسك وللمؤسسات الدفاع ولصاحب العمل المرتقب، عليك اتباع إجراءات مرحلة ما بعد الانفصال المذكورة في 4-DI(G) PERS 25.

عليك أيضاً توخي الحذر عند العمل مع الموظفين السابقين. تأكد من أنك لا تعطي لهم، أو تظهر أنك تعطيهم، معاملة تفضيلية أو معلومات مميزة.

## العمل في مرحلة ما بعد الانفصال

المرجع: 4-DI(G) PERS 25: الإشعار بالعمل في مرحلة ما بعد الانفصال.

تشير مرحلة العمل ما بعد الانفصال إلى الحالات التي يترك فيها الموظف العمل في مؤسسات الدفاع (بما في ذلك الصرف من الخدمة) لتولي عمل لدى منظمات من القطاع الخاص أو القطاع العام التي تقدم أو تعتزم تقديم خدمات أو لوازم أو مواد إلى مؤسسات الدفاع.

ونظراً لأنك موظف في مؤسسات الدفاع، فيتعين عليك عدم استغلال منصبك للحصول على فرص عمل في المستقبل، أي ينبغي ألا تسمح لنفسك أو لعملك أن يتأثر بخطط أو عروض العمل خارج مؤسسات الدفاع.

وبطبيعة الحال، إذا تركت وظيفتك في مؤسسة الدفاع فأنت حري في استخدام المهارات التي اكتسبتها، كذلك من مصلحة مؤسسات الدفاع عموماً أن يكون لديها أفراد لديهم خبرة وتجربة في مجال الدفاع، لكن يمكن في بعض الأحيان أن تعطيك معرفتك واتصالاتك ميزة تجارية غير عادلة. تذكر، أنه يتعين عليك عدم استغلال المعلومات السرية التي حصلت عليها أثناء عملك في

المصدر: وزارة الدفاع الأسترالية، مسائل الأخلاق (٢٠٠٢)

## النتائج الخاصة بالممارسة الجيدة

- ينبغي على البلدان أن توضح بمزيد من التفصيل مخاطر الفساد في مرحلة ما بعد الانفصال، وشرح الأسباب الكامنة وراء المتطلبات ذات الصلة مع تقديم أمثلة.
- ينبغي على الموظفين، لمدة تتراوح ما بين عامين إلى خمس أعوام، الالتزام بطلب الحصول على إذن رسمي من صاحب عملهم السابق لقبول عروض العمل الجديدة.
- ينبغي أن يحظر على الضباط والمسؤولين تلقي الهدايا وكرم الضيافة والمدفوعات التي لا تتعلق بعملهم الرسمي من مصادر محظورة لمدة عامين بعد تركهم منصبهم، وينبغي أن يظلوا ملزمين بإبلاغ السلطات المختصة بأي عرض من مثل هذه العروض.

# تنفيذ عناصر التغيير

ركزت هذه الدراسة على الوثائق والمعايير التي وضعتها الدول لقواعد سلوك الضباط والمسؤولين، لكن هذه الدراسة ليست سوى الخطوة الأولى على طريق تأسيس نظام فعال من الأخلاقيات والسلوك المهني عبر مؤسسات الدفاع، حيث يلزم أيضاً وجود آليات لترسيخ هذه المعايير بحيث تصبح طبيعة ثانية، ووجود وسيلة لرصد وضبط السلوك غير اللائق، ووضع برنامج عمل لتنفيذ التحسينات اللازمة.

### ٣ تعزيز معايير السلوك المهني؛ التغيير المثال المحتذى

جادة. يريد الناس، شأنهم في ذلك شأن الأسواق المالية التي تحكم على الموارد المالية لبلد ما، رؤية برنامج عمل يستغرق عدة سنوات مع معالم رئيسية قصيرة الأجل وطويلة الأجل يمكن من خلالها الحكم على مدى التقدم.

- من المهم جداً استخدام هيئات خارجية للتأثير في المؤسسة وإعطاء مصداقية للتغييرات. وهناك طرق عديدة للقيام بذلك، كأن يتم على سبيل المثال تشجيع المقالات الإعلامية عن الحاجة إلى التغيير والتي سيتم قراءتها على نطاق واسع داخل وزارة الدفاع والقوات المسلحة، وكذلك إشراك المنظمات الخارجية والتي ستجعل التغييرات أكثر مصداقية وأقل قابلية للانكاس عن طريق التعاون، على سبيل المثال، مع أحد بيوت الخبرة أو أكاديميات الدفاع أو المنظمات غير الحكومية، مع الالتزام بنشر مدى التقدم في الإصلاحات.

في بولندا، كانت وزارة الدفاع الوطني واضحة في تحديد معايير جديدة للكشف عن أصول الممتلكات للضباط وكبار المسؤولين، حيث ركزت الوزارة على بيانات الكشف عن هذه الأصول وتقديم مبادئ توجيهية جديدة لتضارب المصالح كمتطلبات يتعين الإعلان عنها ونشرها على نطاق واسع. وهناك عدة دول اختارت إبراز التغيير في التسامح مع سوء السلوك المهني من خلال ملاحقة كبار الضباط والإعلان عن محاكمتهم على نطاق واسع - متى لم يكن هناك في الماضي تقريباً أية محاكمات من هذا القبيل.

وعلى نحو بديل، تبنت بعض الدول والمؤسسات عن عمد نهجاً معتدلاً مع أدنى حد ممكن من الدعاية، ففي البيئات التي من المحتمل أن يسخر أو ينتقد فيها الجمهور أو الموظفون جهود الإصلاح أو يكونوا حساسين بشكل خاص تجاهها، يكون من المنطقي الإبقاء على انخفاض التوقعات. لا تتم بنشر جهود الإصلاح أو تجري مقابلات مع وسائل الإعلام تتحدث فيها عن النوايا فقط، ولكن ضع بالفعل سلسلة من الإصلاحات الجذرية التي تبدأ من أسفل إلى أعلى مثل التدريب وتعزيز تدابير الانضباط التي لها الأولوية وترقيات الأفراد المحترمين ذوي النزاهة العالية، وما إلى ذلك. وبغض النظر عما إذا كان هذا النوع من النهج الذي يعمل بشكل أفضل من النهج القوي أم لا، يعد الالتزام على المستوى الأعلى مسألة ظروف وحكم يختلف من دولة لأخرى.

نظراً لاختلاف الظروف بشكل كبير من بلد لآخر، فإنه من غير الممكن تقديم توجيهات عامة بشأن الممارسات الجيدة التي يمكن القيام بها عند تنفيذ مثل هذه التغييرات. ومع ذلك، من الممكن أن تقدم بعض الأمثلة: ما الذي فعلته الدول الأخرى ولماذا؟ وكيف يمكن الاستفادة من خبرات الآخرين في مجال إدارة التغيير التنظيمي؟

#### تجربة إدارة التغيير

إن إحداث التغيير في المنظمات الكبيرة يعد أمراً أصعب مما قد يبدو عليه، فمن الممكن أن تتكيف المنظمات مع المحاولات المتعددة الهادفة إلى التغيير وتستوعبها جيداً من دون أن تتغير هي بالفعل.

ولعل الدرس الأول المستفاد من كل هذه التجربة هو ضرورة وجود التزام في قمة الهرم الوظيفي، فإذا ما شوهد الأفراد ذوو المناصب العليا بعيدين عن مبادرة إحداث التغيير، فإن الأفراد في المؤسسة سيخلصون إلى حقيقة عدم جدية هذا التغيير الجديد، وحتى لو تحدث ذوو المناصب العليا عن مدى أهمية التغيير، فإنه سيكون لدى الأفراد شعور جيد للحكم على مدى جديتهم وسيتساءلون: هل هم يعنونه حقاً؟ كيف يمكنهم إخبارنا بذلك؟ تعتمد الإجابة التي يقدمها من يضعون برنامج التغيير (على هذه الأسئلة) على الظروف. وتهدف النقاط التالية لإثارة بعض الأفكار حول نقاط القوة والضعف في المناهج المختلفة:

- يمكن للإجراءات الرفيعة المستوى، مثل مقاضاة كبار الضباط أو المسؤولين، أن تكون مؤثرة جداً، ولكنها قد تحمل مخاطر النظر إليها كمجرد ممارسة سياسية تهدف إلى تقييد المعارضين.
- يعد توفير أموال جديدة لتنفيذ التغييرات، للتدريب مثلاً، اختباراً آخر للالتزام التنظيمي.
- من الضروري تغيير السلوك الشخصي عبر النطاق الكامل للقيادة العليا: فمن السهل أن يقتنع شخص واحد من القيادة العليا بالمبادرة الجديدة، ولكن الأصعب من ذلك بكثير هو إقناع كادر القيادة العليا بالكامل بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير.
- يحتاج تغيير السلوك إلى بعض الوقت، لذلك فإن أية مبادرة تتطلب فترة قصيرة للانتهاء منها لن ينظر إليها على أنها



## الحصول على القوة الدافعة

تعد الحاجة إلى بناء وإدامة القوة الدافعة أحد ثوابت الخبرة في إدارة التغيير، حيث يحتاج الموظفون والمواطنون، عند الاقتضاء، إلى الشعور بأن التغييرات المقدمة هي جزء من عملية مستمرة وأن وتيرة التغيير ستستمر على مدى عدة سنوات، إن لم يكن لأجل غير مسمى. ولتحقيق ذلك الأمر، يحتاج البرنامج إلى إطار زمني على مدى عدة سنوات وإلى القدرة على إظهار أن معايير سلوك العمل ستصبح بشكل فعال جزءاً من نسيج المؤسسة ككل - «الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا».

## أقصى النتائج بأدنى مجهود

في العالم الحقيقي لا يوجد هناك مطلقاً تمويل أو موارد كافية للقضايا الهامة، ومن ثم يكون الحصول على أفضل النتائج بأقل مجهود أمراً أساسياً للحفاظ على استمرار الدعم للبرنامج لرفع معايير السلوك المهني.

توصلت تجربتنا حتى الآن إلى أن حملة رفع معايير السلوك المهني هي إحدى الطرق الأقل تكلفة لإظهار الالتزام ببناء النزاهة والحد من الفساد في وزارات الدفاع والقوات المسلحة. ومن العوامل التي تسهم في فعالية مثل هذه الحملات ما يلي:

- إمكانية إدراج الأخلاقيات وسلوك العمل بسهولة نسبية في برامج التدريب العادية للضباط والمسؤولين.
- إدراج جميع التوجيهات من مختلف المصادر الموجودة في دليل واحد سهل الاستخدام، وهو أمر غير مكلف.
- إمكانية توجيه مقاضاة السلطات، خاصة إذا كانوا من العسكريين، بسهولة نسبية لهذه القضية وللتركيز على الحالات الأشد وطأة.
- النهج الاستباقي للمجال الصناعي غالباً ما يكون نهجاً جديداً، ويمكنه بسرعة حشد المجموعة الخارجية الهامة من أصحاب المصالح للمساعدة في هذه العملية.

## برامج التدريب والتعليم

يمكن القول بأن التدريب والتعليم هما أهم طرق تعزيز المعايير الأخلاقية الداخلية وضمان نشر رسالة المؤسسة. وقد طلب بحث منظمة الشفافية الدولية صراحة الوثائق التي تشكل جزءاً رسمياً من البرامج التدريبية، إلا أن أربعة بلدان فقط هي من قدمت معلومات عن هذا الموضوع.

قدمت وزارة الدفاع الاسترالية معلومات عن برنامج التدريب على التوعية بالأخلاقيات والاحتيايل، والذي يقوم به المفتش العام ويتألف من مزيج من العروض التي تقدم وجهاً لوجه وورش العمل المستهدفة التي تتناول قضايا معينة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لأفراد الدفاع الحصول على وحدات من التعليم الإلكتروني من موقع متاح على شبكة الإنترنت، كما أن هناك قرص فيديو (DVD) لبرامج التوعية بالأخلاقيات والاحتيايل متاح أيضاً، يحتوي على ١٠ سيناريوهات يتعامل كل سيناريو منها مع معضلة أخلاقية معينة.

وعلى نحو مماثل، وفرت وزارة الدفاع النرويجية نسخة من ممارسة التدريب الخاصة بها Over streken (خطوة أبعد من اللازم؟) والتي تتركز في نظام إنذار "إشارة المرور" الخاص بالمؤسسة الذي تمت مناقشته بالفعل في المربعين ٢ و ٤. يتم إعطاء الموظفين سلسلة من السيناريوهات، ويطلب منهم تصنيفها وفقاً لمخاطر الفساد، وهذه الطريقة بسيطة جداً ومباشرة لإعداد الموظفين للتعامل مع أية معضلة قد يواجهونها.

ومع ذلك، يبين عدم وجود تفاصيل من البلدان المتبقية أن نشر البرامج الأخلاقية وتعميمها أمور ضعيفة عموماً. تعتمز منظمة الشفافية الدولية القيام بدراسة أخرى تركز بشكل خاص على هذه المسألة، لكن مع مزيد من التحليل المتعمق لنظم التدريب.

# الملاحق

## التصنيف النوعي والجدول الموجزة للممارسات الجيدة

### ١-١ التصنيف النوعي

**ضعيف:** الإهمال الكامل أو الجزئي لمنطقة مخاطر الفساد: في حالة وجود لوائح، فهذا يعني أنها محدودة وغير كافية. ومع ذلك، وفي بعض الحالات، تكون اللوائح مربكة بل وربما تزيد من مخاطر الفساد.

**متوسط:** اعتراف بخطر الفساد: توجد مبادئ توجيهية وإجراءات لحل القضايا، بيد أنها تفتقر إلى التفاصيل وتعد أكثر محدودية في نطاقها عما هي عليه في النظام القوي.

**قوي:** التغطية الكاملة والمفصلة للمسألة: توجد إجراءات واضحة وتوجيهات عملية متاحة للضباط والمسؤولين تساعدهم في حل المعضلات الأخلاقية.

بالنسبة لمجالات الممارسة التي تم استعراضها، يصنف التقرير نظام كل بلد على حده في تصنيف نوعي بسيط، ألا وهو: قوي ومتوسط وضعيف. وتعد هذه التصنيفات شاملة ومن المسلم به أنها موضوعية. ومع ذلك، يهدف تصنيف الدول بهذه الطريقة إلى إعطاء انطباع أكثر وضوحاً للمعايير عبر كل مجال من مجالات الممارسة.

في الجداول من ١ إلى ٥ أدناه، تبين هذه التصنيفات ببساطة إلى أي مدى تلتزم الدول ببنود الممارسات الجيدة، فالنظام الضعيف على سبيل المثال يهمل كل أو معظمها، في حين يطبق النظام القوي معظمها. وبالنسبة لمناطق مخاطر الفساد الرئيسية (الجدول ٥-٨)، فقد قمنا بعمل التصنيف على النحو التالي:

### ١-٢ جداول موجزة لمواءمة الأمم مع الممارسة الجيدة

#### الجدول (أ): النهج الشامل

عدد الدول	الوصف
٤	ينبغي أن يتم دعم الإطار القانوني بتوجيه أخلاقي واضح.
٤	ينبغي تصميم هذا التوجيه بحيث يساعد في تشكيل وتأطير عملية صنع القرار بالنسبة للمسؤولين الأفراد.
<b>الإجمالي</b>	
٣	جيد
٤	متوسط
٥	ضعيف

## الجدول (٢): عناصر معايير أنظمة السلوك

عدد الدول	
٤	ينبغي أن يتم دعم الإطار القانوني بتوجيه أخلاقي واضح.
٢	ينبغي تصميم هذا التوجيه بحيث يساعد في تشكيل وتأطير عملية صنع القرار للمسؤولين الأفراد.
٥	ينبغي أن يقدم بيان التقييم هيكلية يتم فيها تأطير مدونات قواعد السلوك اللاحقة.
٣	ينبغي أن يكون هذا البيان بياناً مستقلاً ومتميزاً عن التوجيه الأخلاقي الأكثر تفصيلاً.
<b>الإجمالي</b>	
٢	جيد
٤	متوسط
٦	ضعيف

## الجدول (٣): العرض ونمط الوثائق

عدد الدول	
٤	ينبغي على المؤسسات دمج جميع المواد في وثيقة مرجعية واحدة متاحة.
٥	ينبغي أن يكون تصميم الوثيقة بسيطاً بحيث يساعد على سهولة القراءة.
٢	ينبغي استخدام الرسومات أو الألوان أو الرسوم التوضيحية لإيصال الرسائل الرئيسية للمؤسسة.
٤	ينبغي استخدام مربعات النص للنقاط الرئيسية أو دراسات الحالة للمساعدة في تحليل النص القانوني وكسر صعوبته.
<b>الإجمالي</b>	
٢	جيد
٣	متوسط
٧	ضعيف

## الجدول (٤): القراءة

عدد الدول	
٥	ينبغي كتابة التوجيه بأسلوب بسيط وسهل الفهم.
٥	ينبغي توفير معلومات شاملة ودقيقة عن القواعد القانونية لضمان استيعاب المسؤولين تماماً لما يشكل السلوك السليم.
٤	ينبغي استخدام «معالم إرشادية» لإيصال الرسائل الرئيسية على نحو فعال.

### الإجمالي



٥	جيد
٣	متوسط
٤	ضعيف

## الجدول (٥): الرشوة

عدد الدول	
١٢	ينبغي أن يحظر على المسؤولين ترتيب أو قبول الرشاوى من العملاء أو المقاولين أو الموردين أو الموظفين التابعين لأي طرف من هذا القبيل، لمصلحة المسؤول أو مصلحة عائلته أو أصدقائه أو شركائه أو معارفه المقربين.
٣	ينبغي أن تكون هناك تعليمات واضحة للمسؤولين بحيث يعرفون كيف يتصرفون وبمن يتصلون إذا عرض عليهم رشوة.
٢	ينبغي على المنظمة ضمان وجود إجراءات لعمل تقارير بالرشاوى المقدمة إلى المسؤولين للتحقيق فيها وإخطار النيابة العامة الخارجية بذلك.

### الإجمالي



٢	جيد
١٠	متوسط
٠	ضعيف

## الجدول (٦): الهدايا والضيافة

عدد الدول	
١٠	ينبغي أن يحظر على المسؤولين تلقي أي هدايا من أشخاص في الصناعة، ومن الممكن عمل استثناءات للهدايا ذات القيمة الزهيدة، والتي ينبغي أن تكون محددة بوضوح. ينبغي على المؤسسة وضع حد ذي قيمة منخفضة وبالعملة المحلية للهدايا التي يمكن قبولها.
٥	ينبغي أن ترفق هذه القواعد بتوجيه عملي للموظفين باستخدام أمثلة من واقع الحياة لمساعدة الأفراد في اتخاذ القرار.
٣	ينبغي أن تحدد المؤسسة إجراءات واضحة للمسؤولين لاتباعها عند مواجهتهم معضلة أخلاقية، والتي يجب أن تتضمن التسلسل القيادي الذي يمكن التعرف عليه وتحديد به بسهولة وفي الحال.
٣	يجب أن تتضمن اللوائح إجراءات التصرف السليم في الهدايا. ينبغي عمل سجلات بجميع عروض الهدايا، سواء المقبولة أو المرفوضة، وحفظها وتحديثها بصورة روتينية داخل المؤسسة.
٤	ينبغي أن يحظر على المسؤولين قبول الضيافة من الأشخاص في الصناعة إلا في ظل ظروف محددة تحديداً ووضوحاً جداً.

### الإجمالي



٣	جيد
٦	متوسط
٣	ضعيف

## الجدول (٧): تضارب المصالح

عدد الدول	
١٢	ينبغي أن يحظر على المسؤولين والضباط أداء العمل الرسمي في أية مسألة يكون فيها المسئول/الضابط الفرد أو أسرته أو أي شخص على صلة وثيقة به عرضة لإثارة الشكوك حول نزاهته.
١٢	ينبغي أن يحظر على المسؤولين والضباط أن يكون لهم أية مصلحة مالية أو مشاركة في منظمات ذات صلة بعملهم الدفاعي.
٥	ينبغي أن تقدم المؤسسة توجيهاً واضحاً للمسؤولين بها بحيث يتسنى لهم الحكم على ما إذا كان هناك تضارب في المصالح أم لا.
٤	ينبغي أن يُطلب من المسؤولين الكشف عن التضارب المحتمل في المصالح.
٠	ينبغي أن تكون هناك إجراءات محددة لا لبس فيها ترمي إلى حل التضارب في المصالح: ينبغي أن يكون هناك تسلسل قيادي واضح يمكن الرجوع إليه، وتفاصيل على نماذج (استمارات) ينبغي استكمالها، وإطار زمني يتعين على المسؤولين العمل خلاله.

### الإجمالي



٣	جيد
٩	متوسط
٠	ضعيف

## الجدول (٨): متطلبات مرحلة ما بعد الانفصال

عدد الدول	
٢	ينبغي على البلدان أن توضح بمزيد من التفصيل مخاطر الفساد في مرحلة ما بعد الانفصال، وشرح الأسباب الكامنة وراء المتطلبات ذات الصلة مع تقديم أمثلة.
٤	ينبغي على المسؤولين، لمدة تتراوح ما بين عامين إلى خمسة أعوام، الالتزام بطلب الحصول على إذن رسمي من صاحب عملهم السابق لقبول عروض العمل الجديدة.
١	ينبغي أن يحظر على الضباط والمسؤولين تلقي الهدايا وكرم الضيافة والمدفوعات التي لا تتعلق بعملهم الرسمي من مصادر محظورة لمدة عامين بعد تركهم منصبهم، وينبغي أن يظلوا ملزمين بإبلاغ السلطات المختصة بأي عرض من مثل هذه العروض.

### الإجمالي



٢	جيد
٢	متوسط
٨	ضعيف

## قائمة بأهم المستندات المرجعية

### الأرجنتين

- قانون الأفراد العسكريين.
- النظام الأساسي للمدنيين والقوات المسلحة.
- قانون التوظيف العام.
- القانون التأديبي للقوات المسلحة.
- قانون العقوبات في الدولة.
- القانون الأخلاقي للموظفين العموميين.
- المرسوم التشريعي لما ذكر أعلاه.
- مرسوم مدونة الأخلاق.
- القرار رقم ٨١٨ لسنة ٢٠٠٩ الصادر عن وزارة الدفاع.

### أستراليا

- كتيب مخطط الدفاع لكشف الأخطاء وسوء التصرف.
- كتيب عن المسائل الأخلاقية في إدارة موارد الدفاع (٢٠٠٢).
- نشرات إخبارية عن المسائل الأخلاقية (العددان رقم ١٩ و ٢٠ لعام ٢٠٠٩).
- أقراص فيديو رقمية (DVD) تحتوي على التوعية بالأخلاق والاحتياط.
- خيارات التدريب على التوعية بالأخلاق والاحتياط.
- كتيب الدفاع والصناعة: علاقة أخلاقية (١٩٩٨).
- كتيب إطار قيادة الدفاع.
- قيم الدفاع.

### كرواتيا

- قانون منع تضارب المصالح في ممارسة الوظيفة العامة (٢٠٠٢-٢٠٠٨).
- قانون المشتريات العامة (٢٠٠٧).
- المدونة الأخلاقية لقواعد سلوك موظفي الخدمة المدنية (٢٠٠٦).
- سياسة مكافحة الفساد (٢٠٠٨).
- قانون الخدمة المدنية (٢٠٠٨).
- لائحة الخدمة العسكرية (٢٠٠٩).
- قانون الخدمة في القوات المسلحة الكرواتية (٢٠٠٢).

### الدنمارك

- مدونة قواعد السلوك في القطاع العام - في سطور (مارس/ آذار ٢٠٠٨).
- الاكتساب والمنظومة اللوجستية؛ إجراء يتعلق بتلقي الهدايا والخدمات.
- وزارة العدل الدنماركية، كيفية تجنب الفساد (٢٠٠٧).

### ألمانيا

- 2005 VMBI قبول المكافآت والهدايا (٢٠٠٥).
- مقتطفات من اتفاقية المفاوضة الجماعية للخدمة العامة والقانون الجنائي العسكري: القسم ٤٨.
- مقتطفات من الاتفاقية الجماعية الألمانية للخدمة العامة (٢٠٠٥).
- توجيه الحكومة الاتحادية فيما يتعلق بمنع الفساد في الإدارة الاتحادية والمساعدة في تنفيذ هذا التوجيه (٢٠٠٤).
- مقتطفات من القانون الجنائي الألماني.
- BMWg-ES مكافحة الفساد في القوات المسلحة الألمانية (١٥ أكتوبر/ تشرين الأول ٢٠٠١).

### كينيا

- مدونة القوات المسلحة لقواعد السلوك والأخلاق (٢٠٠٣).
- شروط وأحكام الخدمة في القوات المسلحة (١٩٩٢).
- قانون مكافحة الفساد والجريمة الاقتصادية (٢٠٠٣).
- قانون أخلاقيات الموظف العام (٢٠٠٣).
- قانون المشتريات العامة والتصرف العام (٢٠٠٥).
- الأوامر الدائمة للقوات المسلحة (٢٠٠٤).

### ليتوانيا

- قانون تعديل المصالح العامة والخاصة في الخدمة العامة (تم تعديله في يونيو/ حزيران ٢٠٠٩).
- مدونة أخلاقيات الجنود الليتوانيين (٢٠٠٥).
- اللوائح التأديبية الخاصة بالقوات المسلحة الليتوانية (١٩٩٩).



## النرويج

- القواعد الأساسية الأخلاقية لقطاع الدفاع.
- مدونة قواعد السلوك للقوات المسلحة (٢٠٠٦).
- خطة عمل للمواقف والأخلاق والقيادة خلال الفترة ما بين ٢٠٠٩ و٢٠١٢ (٢٠٠٩).
- المبادئ التوجيهية الأخلاقية بشأن جهات اتصال الأعمال التجارية بقطاع الدفاع.
- أحكام للقوات المسلحة تتعلق بالتعامل مع حالات الاختلاس والفساد والاحتيال والسرقة وخيانة الثقة.
- ممارسة التدريب على المعضلة «Over streken».
- نظرة عامة من الموقع الإلكتروني الخاص بوزارة الدفاع النرويجية «MoD Norway» -
- الفصل ١, ٨ من لوائح المشتريات لقطاع الدفاع: المبادئ التوجيهية الأخلاقية والمتطلبات العامة للإجراءات الإدارية.

## المملكة العربية السعودية

- قانون مكافحة الغش التجاري ولوائحه التنفيذية.
  - قانون مكافحة التستر.
  - قانون مكافحة غسيل الأموال.
  - قانون تولي الأموال العامة.
  - قانون المنافسة.
  - قانون تصنيف المقاولين واللائحة التنفيذية.
  - قانون المناقصات والمشتريات الحكومية، بالإضافة إلى اللائحة التنفيذية وعينة من بعض العقود الحكومية.
  - قانون هيئة حقوق الإنسان.
  - معهد الدراسات الدبلوماسية: المنهاج الدراسي لبرامج المعهد.
  - قانون ديوان المظالم.
  - قانون السلطة القضائية.
  - قانون هيئة التحقيق والادعاء العام.
  - قانون الخدمة المدنية.
  - قانون تأديب الموظفين واللائحة الداخلية لهيئة الرقابة والتحقيق.
  - قانون العمل.
  - وزارة المالية: نموذج للإقرار الذي يقدمه المقاول ويصرح بأنه لن يرشو أحداً.
- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: برنامج عمل الجامعة.
  - الإدارة العامة: دليل لبرامج التدريب والدورات التدريبية.
  - لوائح وإجراءات الدورات التدريبية للقوات المسلحة (٢٠٠٨).
  - لائحة قبول الهدايا المقدمة في الزيارات والمناسبات الرسمية (لأعضاء مجلس الشورى السعودي).
  - قانون خدمة الأفراد (العسكريين).
  - قانون مكافحة الرشوة.
  - قانون مكافحة التزوير.
  - قانون هيئة الإشراف العام.
  - الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.
  - لوائح التدريب على الخدمة المدنية.
  - قرص مدمج (CD) يحتوي على جميع القوانين السعودية.

## إسبانيا

- قانون العقوبات العسكري (١٩٨٥).
- قانون تضارب المصالح للإدارة العامة (١٩٨٥).
- النظام الأساسي للخدمة المدنية (٢٠٠٧).
- تعديل القانون رقم ٨ (٢٠٠٧).
- القانون التأديبي للقوات المسلحة (١٩٩٨).
- قانون تضارب المصالح بالنسبة للأفراد العسكريين (١٩٨٦).
- الأوامر العامة (٢٠٠٩).

## السويد

- المبادئ التوجيهية والقواعد للموظفين في إدارة المواد الدفاعية السويدية (FMV) (٢٠٠٦).
- المبادئ التوجيهية الأخلاقية للوظائف الحكومية (٢٠٠٤).
- الاتفاق بين شركة ساب السويدية وإدارة المواد الدفاعية السويدية على الأحكام المتعلقة بالشفافية (٢٠٠٧).

## أوكرانيا

- توجيه بشأن تنفيذ العمل الوقائي التربوي لمكافحة الفساد بين صفوف موظفي دائرة الضرائب الوطنية (والذي يطبق على جميع الموظفين العاميين).
- وثائق أخرى من الدراسة التي قامت بها منظمة الشفافية الدولية في المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٨.

## الملحق الثالث: نقاط الاتصال

### الأرجنتين

Paula Honisch «بولا هونيش»: مدير قسم الشفافية في وزارة الدفاع الأرجنتينية.

### أستراليا

Terry Riley «تيري رايلي»: مدير سياسة الأخلاق ومكافحة الغش في وزارة الدفاع الأسترالية.

### كرواتيا

Nirvana Kapitan Butković «نيرفانا كابيتان بوتكوفيتش»: كبيرة مستشاري قسم السياسات والتخطيط في وزارة الدفاع الكرواتية.

### الدنمارك

Louise Marie Jespersen «لويز ماري جيسبيرسن»: رئيسة قسم في وزارة الدفاع الدنماركية.

### ألمانيا

Jörg Schönbrunn «يورغ شونبرون»: رئيس فرع التحقيقات الخاصة في وزارة الدفاع الألمانية.

### كينيا

John N. Wainaina «جون ن. وايناينا»: وزارة الدفاع الكينية.

### ليتوانيا

Darius Puidokas «داريوس بويدوكاس»: قسم المشتريات في وزارة الدفاع الليتوانية.

### النرويج

Lene Svenne «لين سفين»: الرئيس التنفيذي لمراجعة حسابات موظفي الدفاع ورئيس هيئة الدفاع في وزارة الدفاع النرويجية.

### المملكة العربية السعودية

اللواء عبد الإله الصالح: المستشار القانوني الخاص لمساعد الوزير، قسم المشتريات الخارجية في وزارة الدفاع السعودية.

### إسبانيا

José María Mucientes Silva «خوسيه ماريا موسينتس سيلفا»: المستشار العسكري ووكيل وزارة الدفاع الإسبانية.

### السويد

Per Anderson «بير أندرسون»: نائب مدير إدارة المكتسبات والبحث والتطوير في وزارة الدفاع السويدية.

### أوكرانيا

قام المسؤول بتغيير منصبه.



البرنامج الدولي للدفاع والأمن الصادر عن

منظمة الشفافية الدولية

Loman Street 36-32

Southwark London SE1 0EH

United Kingdom

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

[www.defenceagainstcorruption.org](http://www.defenceagainstcorruption.org)