

الإصدار 1.0

بالتضافر مع جهود مجتمع الأعمال، والمنظمات غير الحكومية، والشركات عابرة القارات

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي دليل إرشادي لمجتمع الأعمال



جميع الحقوق محفوظة © 2008 البنك الدولي للإنشاء والتعمير / مجموعة البنك الدولي

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي وردت بهذا الدليل تعبر عن آراء الكتاب، ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر مجلس إدارة البنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات المدرجة في هذا العمل. فالحدود، والألوان، والتسميات، وأي معلومات أخرى تظهر على أي خريطة، لا تنطوي على أي حكم على الوضع القانوني لأي إقليم أو أراض، ولا تعبر عن تأييد أو موافقة من قبل البنك الدولي على مثل هذه الأمور.

حقوق النشر

حقوق طبع ونشر المواد الواردة في هذا الدليل محفوظة. ولا يسمح بإعادة إنتاج أي جزء من هذا العمل، أو نشره أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير أو التسجيل، أو إدراجها في أي نظام لتخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على إذن كتابي مسبق من البنك الدولي. البنك الدولي يشجع على نشر أعماله، ويمنح عادة الإذن بذلك على وجه السرعة.

تحديد المسؤولية القانونية

المعلومات الواردة في هذا الدليل هي لأغراض معلوماتية فقط، ولا يجب اعتمادها كمرجع قانوني لأي موضوع، ويتوجب على القارئ دائماً أن يبحث عن المشورة من مستشار قانوني في الولاية القضائية المناسبة بشأن أية مسائل قانونية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بأي من الموضوعات التي يتناولها هذا الدليل.

الشركاء الداعمون: InWEnt الدولية لبناء القدرات
(ألمانيا)، منظمة الشفافية الدولية - الولايات المتحدة

نتوجه بالشكر للمنظمات التالية لما أسمت به من آراء
ونصائح

- بي.دي.آي، ألمانيا (Bundesverband der Deutschen Industrie eV Germany) BDI
- شركة هايلايد للكيمويات، الهند Haylide chemicals
- شركة ميكروسوفت، الولايات المتحدة Microsoft
- شركة باكتو أنيكو التجارية، باراجواي Pacto Etico Comercial- Paraguay
- شركة سان لام المحدودة، جنوب أفريقيا Sanlam Limited (SouthAfrica)
- ملتقى أمير ويلز لقادة رجال الأعمال الدولي، المملكة المتحدة The Prince of Wales International Business leaders Forum (U.K)
- ثايسون جروب، ألمانيا Thyssenkrupp AG

تم إعداد هذا الدليل الاسترشادي
بالتعاون بين:

WORLD BANK INSTITUTE
Promoting knowledge and learning for a better world



United Nations Global Compact



Center for International Private Enterprise



Global Advice Network



Grant Thornton

SIEMENS

يوجد نبذة عن هذه المنظمات

في نهاية هذه الوثيقة

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي دليل إرشادي للأعمال

المحتويات	الصفحة
▪ مقدمة – دليل إرشادي للعمل الجماعي.	1- المقدمة 3
▪ مجالات التطبيق ومزايا استخدام الدليل للمجموعة المستهدفة المختلفة.	2- الخلفية 8
▪ كيفية استخدام الدليل الإرشادي للعمل الجماعي.	3- كيفية مكافحة الفساد 17
	4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي 26
	5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي 35
	6- أفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها 61

دليل إرشادي للعمل الجماعي - مقدمة

الفساد بإعداد هذا الدليل الإرشادي لدعم مجتمع الأعمال العالمي وغيره من أصحاب المصلحة ولسد هذه الثغرة المعرفية .

العمل الجماعي هو عملية تعاون وتشارك مستدامة بين أصحاب مصلحة، وهي تضاعف أثر ومصداقية العمل الفردي وتوحد المتعاملين في السوق بشكل منفرد والمعرضين للمخاطر في تجمع للمنظمات ذات الآراء المتماثلة ويساوي بين المتنافسين، ويمكن للعمل الجماعي أن يعزز ويكمل القوانين المحلية، بل ويحل مؤقتاً محل الضعيف منها ويدعمه كما يدعم ويعزز كل جهود مكافحة الفساد.

ويشرح هذا الدليل الإرشادي معنى العمل الجماعي ويبين مزاياه وكيفية القيام به، ويهدف هذا الدليل أيضاً إلى إثبات أن القطاع الخاص يمكن أن يشارك في إيجاد حلول لمنع ومكافحة الفساد، كما يقدم هذا الدليل حافزاً للشركات لكي تشارك بفاعلية أكبر في جهود مكافحة الفساد، كما يبين هذا الدليل كيف يمكن أن يساعد العمل الجماعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال مكافحتها للفساد وذلك بضمها لتحالف أكبر يمكن أن يدعم صغار المنضمين له.

وقد أعد هذا الدليل أساساً لكي يستخدمه أي مسئول عن مشروع أو سوق كبيرة، ويعمل في مناخ ينتشر فيه الفساد فعلاً أو قد ينتشر، كما يمكن لأخرين الاستفادة منه مثل كبار المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجالس إدارات الشركات والمسؤولين الحكوميين ومنظمات المجتمع المدني. وغيرهم ممن يتأثرون سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بالآثار السيئة للفساد على الأعمال وعلى المجتمع ككل.

تم إعداد هذا الدليل الإرشادي بهدف مساعدة الشركات على التصدي للتحديات القانونية والتنافسية والاقتصادية والخلقية التي يفرضها الفساد عليهم أثناء ممارستهم لأعمالهم في أي مكان في العالم، لقد أعدت المعلومات في هذا الدليل لكي يستخدمها رجال الأعمال والشركات إلا أنها مفيدة أيضاً للحكومات والمنظمات الأخرى المعنية بخفض استثناء الفساد.

لقد وقعت تطورات جوهرية سواء في مجال القانون أو في مجال ممارسة الشركات لأعمالها لمنع الفساد في الشركات، ونشير على وجه الخصوص هنا إلى الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية الجديدة وزيادة فعالية وتطبيق القوانين الموجودة فعلاً إضافة إلى الجهود الطوعية لمكافحة الفساد، ومما لا شك فيه أن كل ذلك يدعم الجهد الدولي لتنفيذ التدابير والإجراءات بهدف مكافحة الفساد.

ورغم أن الاهتمام كان يركز على الإجراءات التي يجب أن تفرضها الحكومات أو التي تقوم بها الشركات بشكل منفرد لتحسين نظم رقابتها الداخلية؛ فإن هناك تطورات مهمة قد حدثت في مجال آخر يشار إليه عادة بتعبير العمل الجماعي. فقد تم ابتكار أدوات جديدة تمكن الشركات من أن تتجمع سوياً وطوعياً لرفع مستوى الممارسات وخفض الفساد ومخاطر المنافسة على مشروع ما على أساس قطاعي وتتراوح هذه الأدوات بين تحالفات نزاهة في مجال المشتريات الخاصة إلى مدونات سلوك ومبادرات سياسية عامة جماعية.

ورغم توفر عدد لا بأس به من أدوات العمل الجماعي والتي تتطور دائماً وبشكل مستمر إلا أن العديد من الشركات التي تريد أن تقوم بعمل أكثر إيجابية في مكافحة الفساد لا تعرف هذه الأدوات أو ليس لديها معلومات عملية كافية تمكنها من التفكير في استخدامها، ولذلك فقد قامت مجموعة من الشركات المهمة بمكافحة الفساد بالتعاون مع مجموعة من الخبراء من ذوي الخبرة في مجال مكافحة

مجالات تطبيق الدليل الإرشادي ومزاياه للمجموعات المستهدفة المختلفة

ما فائدة هذا الدليل بالنسبة لي؟

الإدارة العليا	لأنه يقدم معلومات تدعم قيم وممارسات الشركة في مجال مكافحة الفساد، كما أنه يقدم أمثلة لحلول تطبيقية مختلفة لممارسة نشاط الشركة بشكل جيد.
المديرين الإقليميين ورؤساء الأقسام	لأنه يمكن المديرين المحليين والإقليميين من مواجهة حالات الفساد التي قد يتعرضون لها بفاعلية وإيجابية مما يقلل بدوره احتمالات تعرض الشركة لمخاطر فقد فرص حصولها على أعمال أو احتمالات دخولها في منازعات أو دعاوي تنظيمية.
المسؤولين عن الالتزام بتنفيذ القانون	لأنه دليل عملي يمكن الرجوع له في حالة مواجهة واقعة فساد.
جمعيات رجال الأعمال	لأنه يرشد إلى كيفية المشاركة في الأنواع المختلفة من العمل الجماعي وأن تقوم بدور إيجابي في هذا المجال.
الحكومة	لأنه يرشد المتعاملين في الأسواق إلى كيفية تكلمة وتعزيز أطر الحكومة الموجودة لمكافحة الفساد ودعم التنافس.
المنظمات غير الحكومية	لأنه يقدم النصح عن كيفية الانضمام إلى عمل جماعي وتيسير ذلك وفي الوقت نفسه تحقيق الهدف الخاص بكل منظمة.
المشروعات الصغيرة والمتوسطة	لأنه يقترح وسائل للانضمام لمبادرة عمل جماعي، خاصة عن طريق جمعيات رجال الأعمال ومن ثم يمكننا أن نحسن مباشرة قدرتنا على منافسة الشركات الكبرى أو ... بما تتطلبه الشركات الكبرى من مورديها من ضرورة تطبيقهم لسياسات مكافحة الفساد.

كيفية استخدام الدليل الإرشادي للعمل الجماعي

من وجهة نظر الشركات إلا أن المنظمات غير الحكومية والحكومات يمكن أن تستفيد منه أيضاً، ذلك أنه كلما تفهم كل مشارك في العمل الجماعي دور المشاركين الآخرين، كلما زادت فرص تحقيق الشفافية والنجاح، ويُمكن هذا الدليل المنظمات غير الحكومية والحكومات من أن تتفهم بشكل أعمق كل الأمور والظروف ذات الصلة بالفساد التي تواجهها الشركات في محاولتها لإدارة أعمالها بشكل "صحيح"؛ بحيث تتيح فرص التنافس وتخلو من الفساد وتلتزم بالأخلاق الحميدة.

نرجو أيضاً ملاحظة أن هذه الوثيقة والموقع المرتبط بها على شبكة الإنترنت www.fightingcorruption.org ستكون دائماً مصادر معلومات يتم تحديثها بحيث يستفيد منها كل المعنيين باستخدام العمل الجماعي لمكافحة الفساد، وتشجع أعضاء أي عمل جماعي من رجال الأعمال والمتهمين بمكافحة الفساد على إشراك غيرهم في تجارتهم والأساليب التي استخدموها وملاحظاتهم، وذلك عن طريق التواصل عبر الإنترنت مما يزيد من فائدة هذا المصدر بمرور الوقت.

هناك عدة وسائل تمكن القراء من استخدام هذا الدليل، إذا كان تعرضك لتهديد الفساد حديثاً فقد يكون من المفيد لك أن تقرأ هذا الدليل بالكامل وعلى وجه الخصوص الجزء 2 الخاص "بالخلفية" والجزء 3 عن "كيفية مكافحة الفساد"، اللذان يشرحان أهمية التزام الشركات وغيرها بتطبيق معايير مكافحة الفساد في تنفيذهم لأعمالهم.

أما القراء الذين لا يزالون في مرحلة الاهتمام المبدئي بمنهج العمل الجماعي في مكافحة الفساد فقد يودون الاتجاه مباشرة لقراءة الجزء 4 الخاص "بمكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي"، والجزء 5 عن "كيفية تنفيذ العمل الجماعي"، ويوجد بالجزء 6 الخاص "بأفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها" مصادر ومعلومات إضافية.

ويقدم هذا الدليل الإرشادي نظرة عامة عن العمل الجماعي، وهو تطبيقه ليس شاملاً أو مناسب لكل الظروف* ذلك أن ظروف وملابسات كل حالة معينة هي التي تحدد نوع العمل الجماعي الذي يستخدم فيها وكيفية تنفيذه.



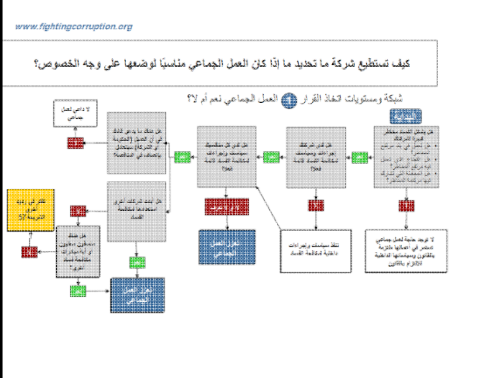
نرجو ملاحظة أن كل العمليات المذكورة في هذا الدليل قد تم وصفها

*

<http://www.oecd.org/topic/0.3373.en2649111137447.00.html>

يقدم هذا الدليل تعليمات عن كيفية البدء في عمل جماعي ويتضمن أمثلة لعدة طرق مختلفة

محتويات الدليل

استفد من الأمثلة المتعددة	اتبع الخطوات التنفيذية بكل تفاصيلها	ابحث عن الطريقة المناسبة لحالتك
		
<ul style="list-style-type: none"> قائمة الجهات والأشخاص الذين يمكن الاتصال بها 	<ul style="list-style-type: none"> خطوات العملية. الموضوعات والأمور المهمة الواجب اتخاذها في الاعتبار (مثلاً مكافحة الاحتكار) 	<ul style="list-style-type: none"> تصنيف وتعريف العمل الجماعي. المستويات المتشعبة لاتخاذ القرار.
<p>يوجد مزيد من المعلومات والجهات التي يمكن الاتصال بها في موقع www.fightingcorruption.org</p>		

الأمثلة

الأسس

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي دليل إرشادي للأعمال

أدخل النص هنا	الصفحة
■ تعريف وأثار الفساد	3
■ المشاركة في مكافحة الفساد فرديا وجماعيا	8
■ المشروعات الصغيرة والمتوسطة	17
■ العمل الجماعي كأداة لمكافحة الفساد	26
■ خصائص وتطبيقات العمل الجماعي	35
	61

1- المقدمة.

2- الخلفية.

3- كيفية مكافحة الفساد.

4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي.

5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي.

6- أفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها.

الفساد هو سوء استخدام السلطة التي أوُتمن شخص ما عليها وذلك بهدف تحقيق منفعة شخصية

تعريف الفساد

” ”

” ”

.

”

”

.

.

يؤثر الفساد سلبياً في كل مستويات المجتمع

أثر الفساد

الحقائق

قدمت وزارة العدل الأمريكية منذ 1990 أفراداً للمحاكمة ضعف عدد الشركات التي قدمتها للمحاكمة، أي أن الأفراد يتحملون العبء الأكبر من المسؤولية إلى جانب المسؤولية التي تتحملها الشركات (شرمان وسترلينج 2008)

يتسبب الفساد في رفع تكلفة المشتريات الحكومية إلى ما يقرب من 25% (التحالف العالمي للأمم المتحدة 2006)
31% من الشركات في أمريكا اللاتينية اضطرت لدفع رشوي "لتيسير أمورها" (مسح للبنك الدولي 2005)

يتضمن موقع البنك الدولي قائمة بأسماء الشركات والأفراد الذين تم منعهم من ممارسة أعمالهم بعد أن كشفت تحريات البنك عن مشاركتهم في ممارسات تتسم بالاحتيال والفساد والتواطؤ والإكراه، ويخضع هؤلاء الأشخاص وتلك الشركات لقيود تمنعهم من أن يكونوا مؤهلين للتقدم لأي عطاء في المستقبل.

<http://go.worldbank.org/G9UW6YODCO>



في الأفراد:

- يؤدي إلى عقوبات جنائية ومدنية إضافة إلى عقوبات تأديبية في العمل.
- يدمر الحياة العملية والسمعة.

في الأعمال:

- ينتسبب في تدمير السمعة.
- يزيد من تكلفة الأعمال.
- يهدم روح الابتكار؛ إذ إن الرشوة - وليست الأداء- هي التي تحدد ترسية المناقصات.
- يهدد دمج الشركات واستحواذ بعضها على البعض الآخر ويمنع القدرة على تنفيذ معاملات ترتبط بسوق رأس المال.
- تجنب عن الشركات / الأعمال القدرة على المشاركة في المناقصات (الحكومة - بنوك التنمية).

الحكومات/ الأسواق:

- يعطل نمو الأسواق ويدفع المستثمرين بعيداً.
- يهدم حكم القانون .
- يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات وإلى سحب الشرعية من الحكومة.
- يزيد تكلفة الخدمات / المنتجات، ويخفض من جودة الخدمات إذا لم تتم ترسية المناقصات على أفضل مقدمي العطاءات.

مكافحة الفساد في عمل جماعي، يشارك فيه كل أصحاب المصلحة، يرفع من تأثير العمل الفردي

“العمل الجماعي”:

- عملية تعاون وتشارك مستدامة بين أصحاب المصلحة.
- يرفع من تأثير ومصدقية العمل الفردي.
- يوحد المتعاملين بشكل منفرد والمعرضين للمخاطر في تجمع للمنظمات ذات الآراء المتماثلة.
- يساوي بين المتنافسين.
- يمكن أن يعزز ويكمل القوانين المحلية، بل ويحل مؤقتاً محل الضعيف منها ويدعمه، كما يدعم ويعزز كل جهود مكافحة الفساد.

إلا أن: العمل الجماعي ليس سهلاً أو سريع النتائج، بل يتطلب الصبر، والعمل الدعوب، والخبرة.

الخصائص الأساسية

عادة ما يشارك مختلف أصحاب المصالح في العمل الجماعي



ما السبب في أنه على الشركات أن تشارك في مكافحة الفساد بشكل جماعي إضافة إلى مكافحته بشكل فردي؟

أيضاً جمعيات رجال الأعمال من المتفقيين في الرأي بشأن أمور عديدة مثل مدونات السلوك.

ويزيد العمل الجماعي من الأثر الفردي؛ لأنه يجعل من الممارسات المنصفة في مجال الأعمال هو الأمر السائد، ويرفع من شأن العمل الفردي أو الأفراد أو الجهات المعرضة للضغط مثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإدخالها في تحالفات للجمعيات والمنظمات ذات الفكر المتماثل.

ومن الناحية العملية: يمكن إدخال العمل الجماعي ضمن إدارة أية شركة لمشروعها أو ضمن إدارة مخاطر الشركة أو ضمن أنشطتها المتعلقة بالالتزام.

ومن الناحية الاستراتيجية: أن استخدام شركة ما للعمل الجماعي لمكافحة الفساد هو أكبر دليل على التزامها بالعديد من المبادئ التي تدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركة وضمن الأنشطة الفعالة لبرنامجها الخاص بالالتزام، وقد تنشأ مزايا جانبية أيضاً للشركات التي تنضم لعمل جماعي، إذ يدرك الغير من أصحاب المصلحة (مثل المستثمرين والمنظمات غير الحكومية والجهات المنظمة) أن الشركة مصممة على اتباع سلوك إيجابي.

يدرك رجال الأعمال والشركات أن للفساد أثراً مدمراً على المجتمع وعلى الاقتصاد من عدة جوانب. ذلك أن المجتمع والأعمال يستفيدان من أبعاد الفساد عن الأسواق، كما يستفيدان عندما يكون أساس المنافسة هو جودة البضائع والخدمات وانخفاض التكلفة مع ارتفاع القيمة وهو أمر ممكن.

ولذلك فإن رجال الأعمال والشركات يطبقان سياسات **مختلفة وبيدلان جهوداً متباينة** لمكافحة الفساد؛ بما في ذلك الانضمام لعمل جماعي في مجالات مختلفة، ومع زيادة اهتمام وسائل الإعلام والقائنها للضوء على الفساد فمن المفيد للجهات التنظيمية والمجتمع ككل والشركات أيضاً القيام بعمل إيجابي بدلاً من البقاء في حالة سلبية تجاه الفساد.

وقد ثبت أن العمل الجماعي لمكافحة الفساد قد نجح في المكسيك وإندونيسيا والأكوادور وألمانيا (وغيرها من البلاد)؛ حيث يستخدم رجال الأعمال والشركات وغيرهم من أصحاب المصلحة العديد من وسائل مكافحة الفساد.

كما يستخدم العمل الجماعي في العديد من **القطاعات الصناعية** (مثل قطاع الطاقة وقطاع الإنشاءات) وفي الأسواق الناشئة والمتقدمة، وهناك عدة أنواع من العمل الجماعي؛ فهناك "تحالفات النزاهة"* المرتبطة بمشروع معين تتضمن عقوبات محددة لعدم الالتزام، وهناك

*نشأت تحالفات النزاهة في الأصل عن منظمة الشفافية الدولية ومكاتبها المحلية والتي استخدموها كأداة متعددة أصحاب المصلحة لتشجيع مشاريع النزاهة. من خلال تحالفات النزاهة

يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد أيضاً من الانضمام لعمل جماعي

- تتأثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالفساد بدرجة أكبر بكثير من حجمها، إذ غالباً ما تفتقر إلى الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من إقامة النظم التي تمكنها من منع الفساد أو مقاومة المطالبة بتصرفات فاسدة .
- يشكل الفساد سبباً رئيسياً في إخفاق * المشروعات الصغيرة والمتوسطة – خاصة في أسواق البلدان النامية والناشئة –. (*عوامل تعرض الأعمال للمخاطر خارج المخاطر العادية لاقتصاد السوق)
- يُمكن العمل الجماعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أن يكون لديها نفوذ وسلطة تمكنها من الضغط ومقاومة الفساد بشكل أكثر فاعلية.
- عادة ما تكون جمعيات رجال الأعمال وأصحاب المهن الحرة هي المصدر الرئيسي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكنها مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ نظم أفضل لمكافحة الفساد وتتيح لها فرصة المشاركة في مكافحة الفساد في شكل عمل جماعي.
- لقد تمكنت بعض جمعيات رجال الأعمال وأصحاب المهن الحرة التي تتعاون مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أن تعد بعض الأدوات البسيطة والفعالة لمكافحة الفساد في الظروف عالية المخاطر . كموقع: (business-anticorruption.org)

العمل الجماعي هو خطوة متقدمة في مكافحة الفساد تساعد على وضع كل المتنافسين على قدم المساواة

أمام أية شركة ثلاثة مستويات لمكافحة الفساد

تم تخفيض
الفساد أو
القضاء عليه
في بيئة الأعمال

3- جماعياً

- الاتصال بالنظراء في مجال العمل، وبالموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة عن طريق منسقين محايدين والبدء في أنشطة مشتركة لمكافحة الفساد.

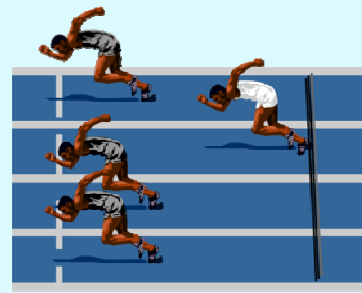
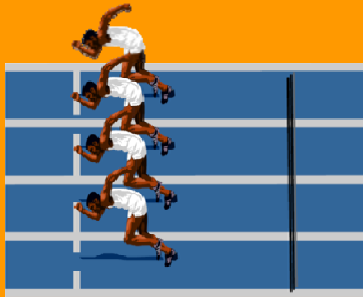
2- خارجياً

- تبادل المعارف بشأن السياسات الداخلية والخبرات وأفضل الممارسات وقصص النجاح مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

1- داخلياً

- تقييم المخاطر.
- تنفيذ سياسات مكافحة الفساد وبرامج الالتزام.
- تقديم المشورة للمديرين.

العمل الجماعي
يساعد على
"جعل أرض
الملعب متساوية"
ويخلق بيئة
للأعمال بها
مخاطر فساد أقل



حتى الشركات التي طبقت
فعالاً إجراءات لمكافحة
الفساد قد تخشي التعرض
لمساوئ المنافسة أو تفتقد
القدرة على تغيير مناخ
الأعمال إذا قامت بجهد
منفرد.

يضم العمل الجماعي عددًا من أصحاب المصالح ومن ثم فقد تختلف الأنشطة ووسائل تطبيق كل منها عن الآخرين

خصائص العمل الجماعي

الخصائص الرئيسية

عادة ما يضم العمل الجماعي عددًا من أصحاب المصالح



اتفاق
مبني
على
مشروع
قصير
الأجل

مبادرة
طويلة
المدى

درجة تطبيق العمل الجماعي وفرضه

فرص التنفيذ من الخارج

الالتزام الأخلاقي

تحالف النزاهة

- إبرام عقد رسمي مكتوب بين العميل والشركات المقدمة للخدمات.
- يتم رصد ومتابعة إجراءات التقدم بخدمات وتنفيذها من قبل جهة خارجية.
- تطبيق العقوبات على منتهك هذا التحالف.

إعلان مكافحة الفساد

- تفرض مبادئ مكافحة الفساد على الموقعين عليها الالتزام بعدم ممارسة الفساد أثناء تنفيذ مشروع العمل الجماعي.
- يؤدي الإعلان عن الالتزام إلى فرضه بسبب كلمة الشرف وضغوط النظراء.

العمل
الجماعي

اعتماد تحالف الأعمال

- الشروط المتعلقة بالالتزام والواجب توفرها للانضمام للتحالف.
- يقوم مدقق خارجي بمراجعة شروط الانضمام وإقرارها.
- يتم اعتماد عضوية الأعضاء أو يتم استبعادهم.

المبادرة المبنية على المبادئ

- تفرض المبادئ الأخلاقية على الموقعين على مبادرة العمل الجماعي عدم ممارسة الفساد في معاملاتهم اليومية.
- يؤدي الإعلان عن الالتزام إلى فرضه بسبب كلمة الشرف.
- يمكن أن تقوم المبادرة بالدعاية في الإدارات الحكومية لمكافحة الفساد.

يمكن تطبيق العمل الجماعي في أية منطقة أو أي قطاع إلا أنه يكون أكثر فائدة أكثر فائدة في المناطق والقطاعات مرتفعة المخاطر

هناك علاقة مباشرة بين الحكومة القوية ومخاطر الفساد

المعاملات مرتفعة المخاطر	قطاعات مرتفعة المخاطر	مناطق مرتفعة المخاطر
<p>توجد <u>مخاطر الفساد في كل معاملة</u> توجد معلومات عن المعاملات مرتفعة المخاطر في بعض البلدان المختارة على الموقع: www.business-anti-corruption.org</p> <p>إن تضمين الشفافية في المعاملات ذات الصلة بالمشتريات الحكومية والمعاملات والمشروعات مرتفعة القيمة التي تضم عددًا كبيرًا من مقاولي الباطن ومشاركة عدد كبير من الوسطاء يمكن أن يقلل من مخاطر الفساد. ويمكن لتحالفات النزاهة والسياسات الخاصة بالوكلاء والوسطاء أن تعزز الشفافية في مثل هذه المعاملات.</p>	<p>توجد <u>مخاطر الفساد في كل قطاع</u> توجد معلومات عن الفساد في قطاعات معينة في بعض البلدان المختارة في الموقع: www.business-anti-corruption.org</p> <p>تحت عنوان بيانات عن بلدان معينة يمكن لتطبيق <u>مدونات السلوك القطاعية</u> أو معايير مكافحة الفساد في بعض <u>الصناعات المعينة</u> من خفض مخاطر الفساد في البلدان مرتفعة المخاطر. كما يمكن لتحالفات مكافحة الفساد في قطاعات صناعية محددة أن تكون استجابة فعالة لمكافحة الفساد. توجد أمثلة في الموقع: www.fightingcorruption.org تحت عنوان مصادر Resources</p>	<p>توجد <u>مخاطر الفساد إلى حد ما في كل منطقة وكل بلد</u></p> <p>تبين الشرائح 2- 64 مصادر المعلومات عن كل بلد لتقييم المخاطر الخاصة به.</p> <p><u>الحكومة الرشيدة للحكومة</u> تقلل من مخاطر الفساد، وتتضمن الحوكمة العمليات التي يتم طبقاً لها اختيار الحكومات على المستوى القومي والإقليمي والمحلي ومتابعة أداؤها واستبدالها. أي قدرة الحكومة على إعداد سياسات سليمة وتنفيذها واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعل الاقتصادي والاجتماعي (بما في ذلك احترام وسائل الإعلام الحرة والمفتوحة).</p>

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي- دليل إرشادي للأعمال

المحتويات	الصفحة
■ ثلاث مستويات لمكافحة الفساد.	3
■ برامج الالتزام الداخلي للشركات.	8
■ الاتصال الخارجي.	17
■ العمل الجماعي جعل الالتزام هو التصرف الطبيعي.	26
■ مزايا العمل الجماعي.	35
	61
	61

1- المقدمة.

2- الخلفية.

3- كيفية مكافحة الفساد.

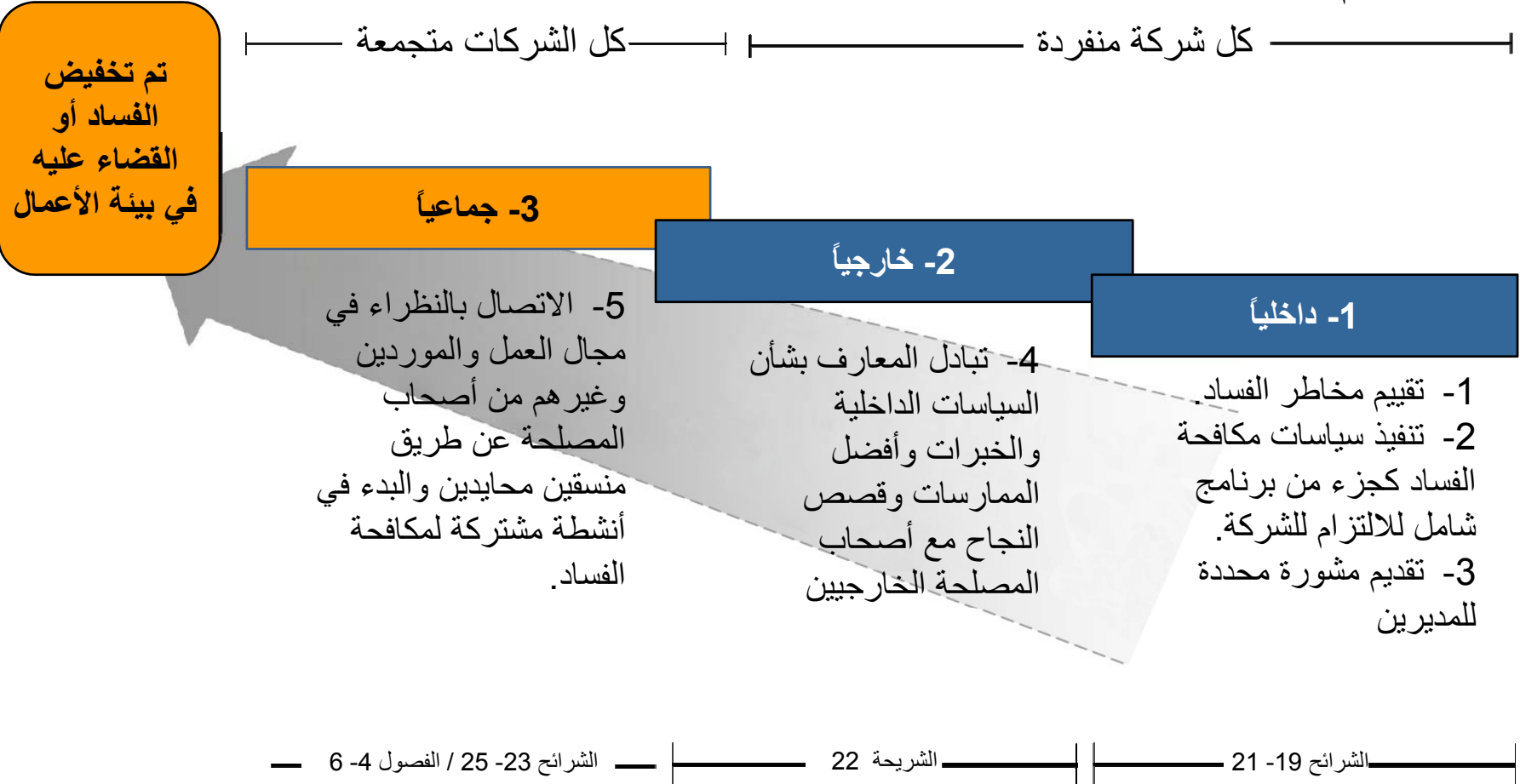
4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي.

5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي.

6- أفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها.

هناك ثلاثة مستويات لمكافحة الفساد تستطيع أية شركة تطبيقها -
العمل الجماعي هو خطوة متقدمة

أمام أية شركة ثلاثة مستويات لمكافحة الفساد



المصدر: الحلف العالمي - جلوبال كومباكت - الشركات تكافح الفساد - إطار العمل 2006

على الشركة أن تنشر ثقافة التمسك بالقيم في الشركة وتطبق سياسة قوية لمكافحة الفساد حتى تستطيع أن تتعامل مع مخاطر الفساد



تبدأ برامج الشركات للالتزام الأخلاقي من التزام القيادة، وتضم عددًا من المبادئ الأخلاقية المتفق عليها بشكل عام

عوامل ومبادئ برامج التزام الشركات

المبادئ*	عوامل النجاح
<ol style="list-style-type: none">1 الإشراف من قبل مجلس إدارة محنك.2 وجود معايير وإجراءات لمنع سوء التصرف واكتشافه، وعلى وجه الخصوص منع أي نوع من أنواع الرشوة.3 يدير البرنامج كبار العاملين الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ البرنامج ومنحهم سلطات واضحة ومحددة.4 تتضمن أدوات الوقاية والحماية مدونات سلوك و"خطوط ساخنة" للإبلاغ، ونظم رقابة ومراجعة وتدقيق داخلية، وإجراءات لمنع الانتقام والتحقق من خلفية المرشحين لشغل المناصب المهمة .. إلخ.5 تعزيز التواصل وتوفير التدريب لدعم البرنامج.6 تعزيز السلوك القويم بمنح الحوافز والالتزام الدائم بالنظم والقواعد.7 التعلم من الدروس المستفادة من حالات الفساد التي يتم اكتشافها، وذلك بالتعرف على جذور المشكلة وتعديل الإجراءات إذا لزم الأمر ومحاسبة المسؤولين.8 التواصل مع الشركات الأخرى وأصحاب المصلحة الآخرين.9 فصل المهام الداخلية والمسئوليات.	<p>لغة قوية من أعلى منصب</p> <p>القيادة والاتصال والعمل يدعم بشكل دائم وظاهر للجميع البرنامج والمبادئ المرتبطة به ضرورة تقادي الظهور بمظهر ازواجية المعايير</p>
	<p>ثقافة إدارة العمل التي تعزز بقيم البيع الشريف</p> <p>إدخال الالتزام في كل العمليات واعتباره عنصراً داعماً لمبيعات الشركة وليس عنصراً مانعاً سيقفل من احتمالات تعرض المبيعات لمخاطر الفساد</p>
	<p>الممارسات والعمليات العملية</p> <p>أن تكون أولويات البرنامج محددة ويتم إعلام الآخرين بها بشكل جيد، وتركز على ظروف وملايسات العمل بشكل خاص</p>

*يعكس الإطاران التنظيميان لاتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، إضافة إلى الخطوط الإرشادية لمكافحة الفساد للولايات المتحدة وغيرها، والأطر الاختيارية لمبادئ العمل، وغيرها العديد من مبادئ هذه البرامج.

على الشركة التي تسعى لتحسين برنامج التزامها باستمرار اتباع الخطوات التالية -
"التقييم" و"المنع" و"التبين" و"التصرف"

التقييم	المنع	التبين	التصرف
<ul style="list-style-type: none">التقييم الذاتي لمخاطر الفسادتقسيم المخاطر علي أساس:<ul style="list-style-type: none">المناطق.الحكومات.حجم المشروع.نوع المشروع (أي طبي موارد طبيعية .. إلخ).الوكلاء/ السماسرةالوسطاء المعنيين.سلاسل التوريد والتوزيع.	<ul style="list-style-type: none">السياسات والإجراءاتالخطوط الإرشادية لإدارة العمل.الإجراءات الخاصة بالوكلاء والهدايا والترفيه.الشيكات والحسابات.برنامج الاتصالات.داخلياً وخارجياً.التدريب.التدريب الموجه.برامج للمديرين والعاملين في مجال التنفيذ.	<ul style="list-style-type: none">الرقابة على الالتزامنظم إدارة المخاطر.الإرشاد والحد الأدنى لتصعيد الأمور المرتبطة بالالتزام.التكامل مع نظم الرقابة الداخلية الموجودة فعلاً مثل fcpa.أليات المبلغينالمراجعة النمطية واستخدام الطب الشرعي.مهمة مراجعة الطب الشرعي.المجلس المسئول عن المراجعة.	<ul style="list-style-type: none">آثار ارتكاب مخالفة.سياسة معاقب مرتكب المخالفة وإجراءات العقوبة.تتبع الحالات العالمية.أداة التتبع لضمان الالتزام.الإبلاغ الداخلي والخارجي عن حالات الالتزام.تطبيق الدروس المستفادة.تحديد الأسباب الجذرية وإجراءات التصحيح.

* توجد معلومات إضافية عن برنامج الالتزام لمكافحة الفساد على الموقع الإلكتروني للعديد من المنظمات المعنية.

الإعلان العام عن مستويات وسياسات الشركة يساعد العاملين بها وشركائها في الأعمال من مقاومة الفساد ويشجع على الإبلاغ عن حالات الرشوة.

الاتصال الخارجي

المزايا			
<ul style="list-style-type: none">■ قد يشجع على التفاعل مع المنظمات الأخرى التي قد تتجاوب أو تقترح إجراء تغييرات، أو تقدم أمثلة عن أفضل الممارسات ليستفيد بها الغير.	<ul style="list-style-type: none">■ أعلن بصراحة وبلا غموض مبادئ وسياسات الشركة.■ حدد ما تتوقعه من الغير (باستخدام فقرة مراجعة العقود مثلاً)؛ بحيث يلتزم الشركاء في العمل، والمشاركون في سلسلة التوريد والتوزيع لسياسة الشركة.■ أبلغ أصحاب المصلحة عن ما تقوم به للشركة داخلياً لمكافحة الفساد.■ أشرك الآخرين في تجاربك وفي تعريفهم بأفضل الممارسات.		
<ul style="list-style-type: none">■ تساهم في تخفيف مخاطر الفساد وتساعد العاملين على الصمود أمام أي طلب مستقبلي للرشوة ويمنحهم الثقة في النفس فيبلغون عنها.	<ul style="list-style-type: none">■ جزء خاص منفصل عن موقع الشركة الإلكتروني على شبكة الإنترنت. 	<ul style="list-style-type: none">■ التقرير السنوي.■ تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات.■ دراسات حالة. 	
<ul style="list-style-type: none">■ يمنح الشركة سمعة طيبة بأنها تلتزم بحسن الخلق.	<ul style="list-style-type: none">■ بيانات صحفية.■ دوائر مستديرة مع الصحفيين. 	<ul style="list-style-type: none">■ تقديم عروض في مؤتمرات ومندوبات مكافحة الفساد. 	

- **العمل الجماعي**
- هو عمل تشاركي وتعاوني مستمر بين أصحاب المصلحة.
- يزيد من أثر ومصداقية العمل الفردي.
- يجمع الفاعلين المنفردين في اتحاد للمنظمات التي تتفق أفكارها مع بعضها البعض.
- يجعل كل المتنافسين يقفون على قدم المساواة.
- قد يكمل أو يحل مؤقتاً محل القوانين الضعيفة أو ممارسات مكافحة الفساد أو يعززها.
- **إن الهدف الأساسي للعمل الجماعي هو:**
- تعزيز الالتزام لمكافحة الفساد بين كل أصحاب المصلحة.
- يشكل حافزاً لأصحاب المصلحة لتفادي الرشوة والفساد في معاملاتهم ويستبعد انتهاكهم لقواعد مكافحة الفساد.
- يشكل حافزاً للأفراد "داخل" الشركات وداخل الحكومة لتجنب الفساد.

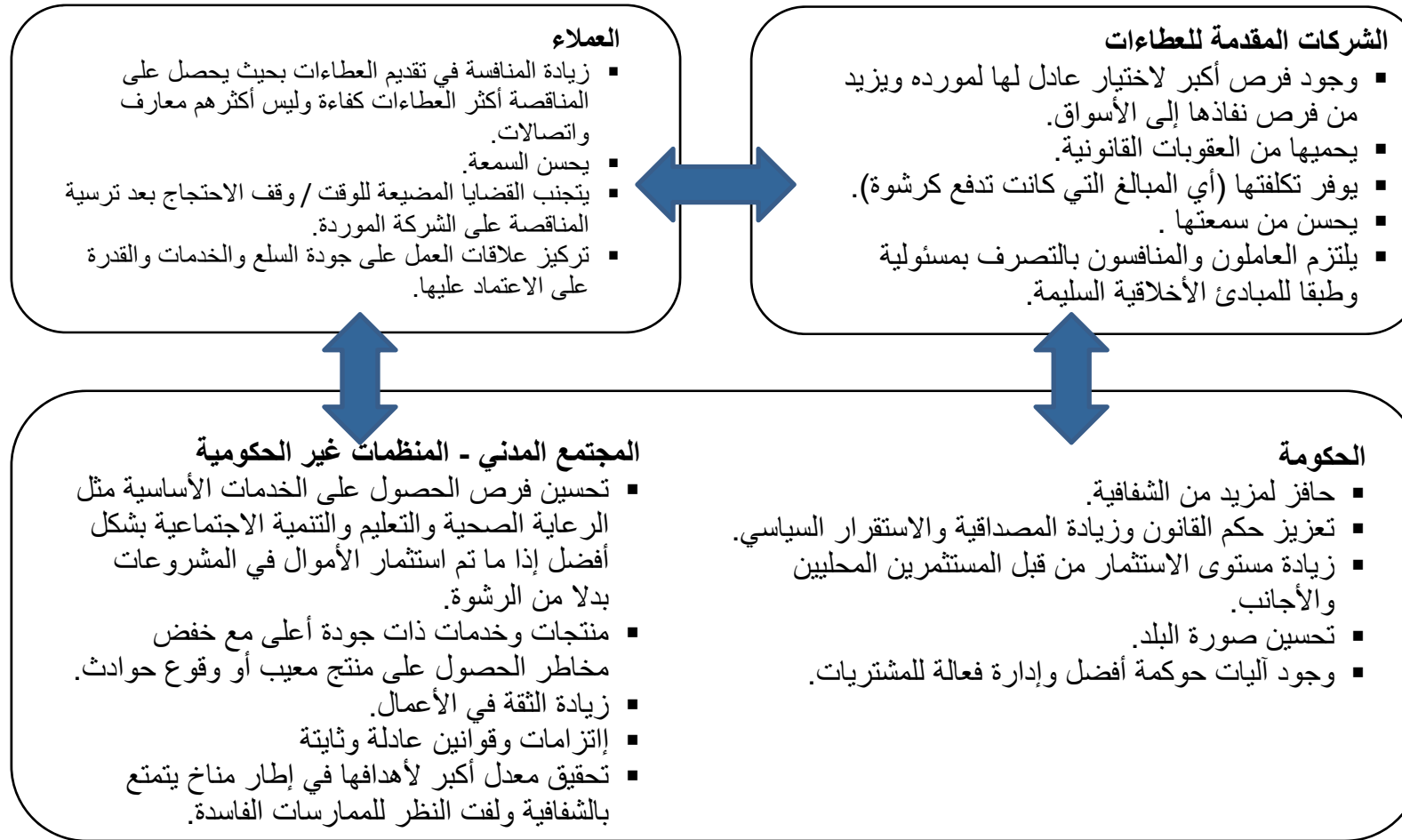


- للفساد أثر سيئ في الشركات والحكومات والمجتمعات والاقتصاد.
- رغم أن الفساد مكلف بالنسبة للبعض فإن هناك أفراداً ومجموعات تستفيد من المعاملات التي يتفشى فيها الفساد.
- قد لا تؤدي جهود منظمة واحدة وحدها إلى تغيير مناخ الفساد.

المجتمع المدني	الشركات	الحكومات
		
■ عادة ما لا تتاح للمجتمع المدني الفرصة للحصول على معلومات عن عمليات المشتريات الحكومية.	■ غالباً ما تدفع رواتب إضافية أو مزايا للعاملين في مجال المبيعات إذا استطاعوا الحصول على عقود. الشركات الملتزمة تخسر أمام الشركات الفاسدة. لا تمتلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة موارد كافية لمواجهة طلبات الرشوة.	■ عادة ما يكون للمسؤولين سلطة تقديرية. الإدارة غير الرشيدة تمنع رصد ومتابعة التصرفات الفاسدة والمعاقبة عليها.

كل أصحاب المصلحة يستفيدون من العمل الجماعي

مزايا العمل الجماعي لمكافحة الفساد من وجهات نظر أصحاب المصلحة *



* كما أن العمل الجماعي يدعم الرقابة الداخلية على اتخاذ القرارات؛ فإن وقوع الرشوة يعني أن الرقابة وسيلة الإدارة في منظمة أو أكثر قد تم التلاعب فيه فأصبح ضعيفاً

ينجح العمل الجماعي بشكل أكبر إذا ما قام منسق محايد بتجميعه ودعمه

دور المنسق

- تجميع أصحاب المصلحة سوياً وتوفير مجال محايد لحشدهم.
- تشارك في الاستفادة من أفضل الممارسات وتبادل النصائح والمشورة.
- تعيين مراقب أو مراجع خارجي.

دور الشركة

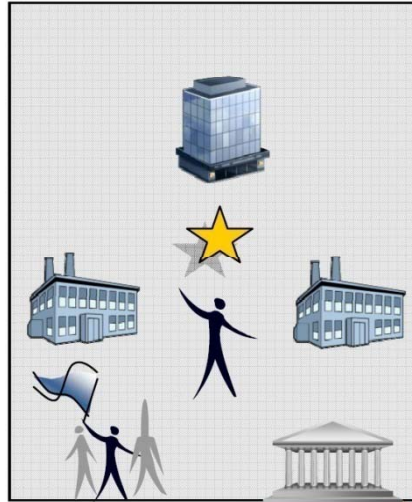
- القيام بالخطوة الأولى وبدء المبادرة.
- العمل كمدافع عن العمل الجماعي.

المنسق

- المنظمات غير الحكومية.
- الأفراد من ذوي المصداقية.
- غرف الأعمال.

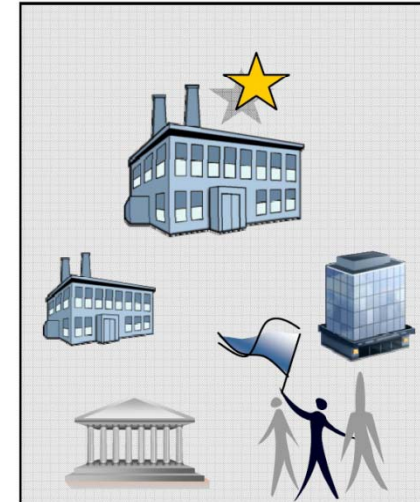
توجد قائمة بالمنسقين المحتملين
في الصفحة 65

النموذج 2. قيام منسق بتجميع شركاء في عمل جماعي



- يمكن لشركة منفردة أن تبدأ عملاً جمعياً.
- يكون لدى المنسق فرص أكبر للاتصال بأصحاب مصلحة مختلفين.
- زيادة مصداقية مبادرة العمل الجماعي.

النموذج 1. قيام شركة أو أكثر بتجميع شركاء في عمل جماعي



- قد يثير جوانب قانونية تتعلق بمكافحة الاحتكار - التنافس.
- قيام إحدى الشركات بدور قيادي قد يمنع شركات أخرى من المشاركة.
- إذا ما شاركت الشركات فقط في مبادرة عمل جماعي فقد يثير ذلك شكوك المجتمع المدني.

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي – دليل إرشادي للأعمال

	الصفحة	
■ عملية اتخاذ القرار	3	1- المقدمة.
■ أمثلة للعمل الجماعي	8	2- الخلفية.
■ أنواع مختلفة ممكنة التنفيذ للعمل الجماعي	17	3- كيفية مكافحة الفساد.
■ إعلان مكافحة الفساد	26	4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي.
■ تحالف النزاهة	35	5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي.
■ المبادرة المبنية على المبادئ	61	6- أفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها.
■ اعتماد تحالف الأعمال		

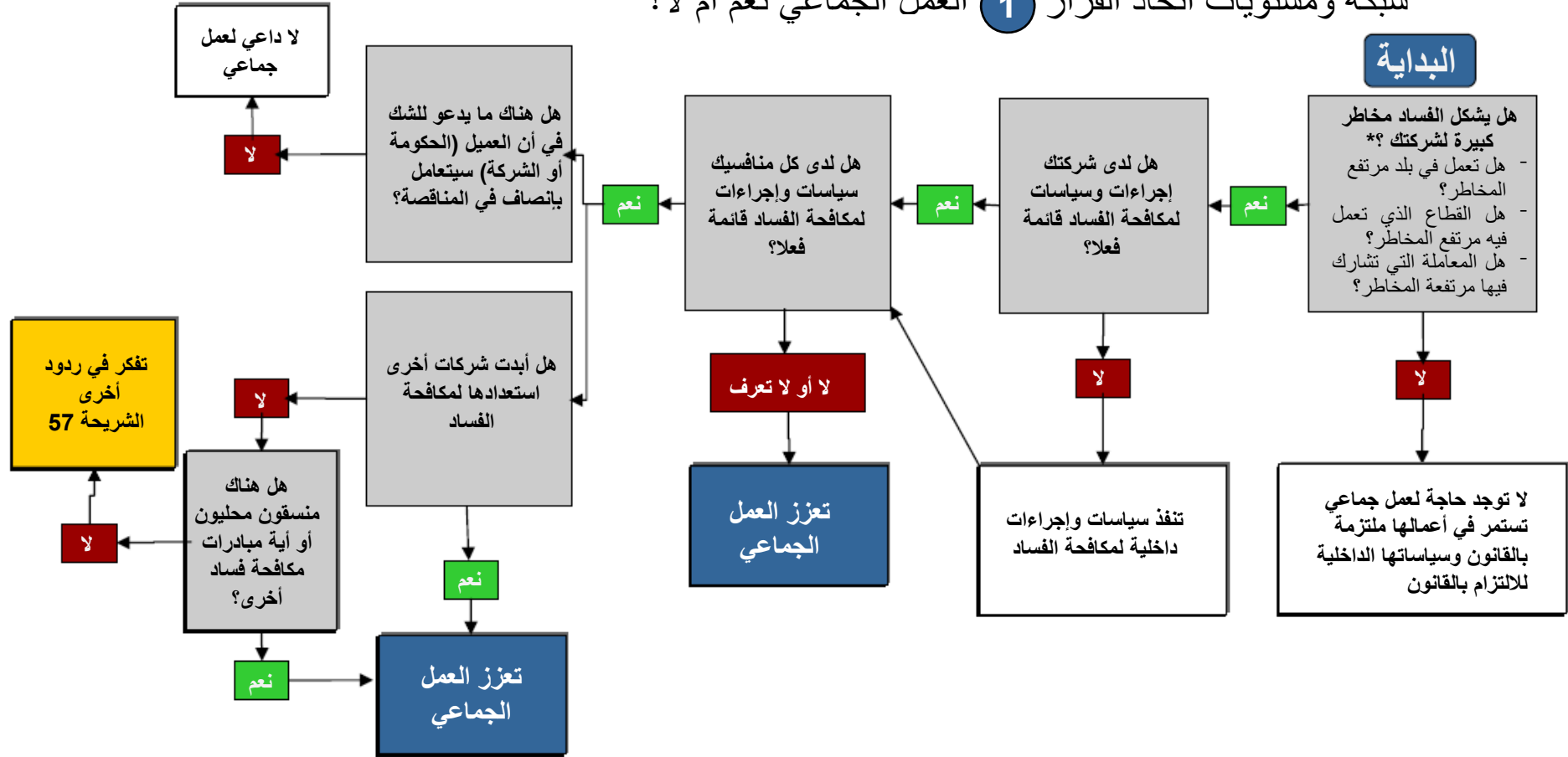
ينجح العمل الجماعي بشكل أكبر إذا ما تم توجيه الأسئلة الأساسية في مرحلة مبكرة

القرارات الأساسية:

ما العوامل اللازمة لاستمرار عمل جماعي؟	ما نوع العمل الجماعي المناسب؟	هل العمل الجماعي هو أفضل وسيلة لتخفيف مخاطر الرشوة؟
<ul style="list-style-type: none">■ <u>الحدود الزمنية:</u>■ تحديد المعالم الأساسية للإنجازات المرجوة على المدى القصير، وتحديد الأهداف على المدى الطويل.■ هل هناك موعد لإنهاء العمل الجماعي؟■ <u>التنظيم:</u>■ من الذي سيكون مسئولاً عن إدارة المشروع؟■ من الذي سيكون منسقاً للمشروع؟■ من الذي سيقوم فعلياً باستضافة المبادرة؟■ <u>التمويل:</u>■ من الذي سيقوم بتمويل المرحلة الأولية (المنسق – المراقب – المدقق – أي أطراف أخرى خارجية قد يحتاجها المشروع)؟■ من الذي سيقوم بتمويل المبادرة على المدى الطويل؟	<ul style="list-style-type: none">■ <u>على أساس المشروع:</u>■ هل توجد المشاكل المتعلقة بالفساد في مشروع واحد فقط؟■ هل تشكيل تحالف أكبر من الشركات وأصحاب المصلحة مستحيل؟■ هل تود الشركة اختبار العمل الجماعي في مشروع تجريبي أولاً؟■ <u>المبادرة طويلة المدى:</u>■ تتطلب تغييراً أكبر وأوسع نطاقاً للسلوك.■ إذا لم تكن المبادرة على أساس المشروع ممكنة.■ يتم التوسع في مبادرة مبنية على أساس المشروع لتصبح تحالفاً أكبر.■ شبكة ومستويات اتخاذ القرار 2 في الشريحة 37.	<ul style="list-style-type: none">■ هل لدى الشركة فعلاً سياسات لمكافحة الفساد؟■ هل لدى المنافسين سياسات لمكافحة الفساد؟■ هل هناك شك في سلوك العملاء؟■ هل الشركة تعمل في بلد ترتفع فيه نسبة المخاطر؟ أو في قطاع ترتفع فيه نسبة المخاطر؟ أم هل هذه المعاملة مرتفعة المخاطر؟■ هل يكفي العمل الفردي لمواجهة المشكلة؟■ شبكة ومستويات اتخاذ القرار 1 في الشريحة 28.

كيف تستطيع شركة ما تحديد ما إذا كان العمل الجماعي مناسباً لوضعها على وجه الخصوص؟

شبكة ومستويات اتخاذ القرار 1 العمل الجماعي نعم أم لا؟

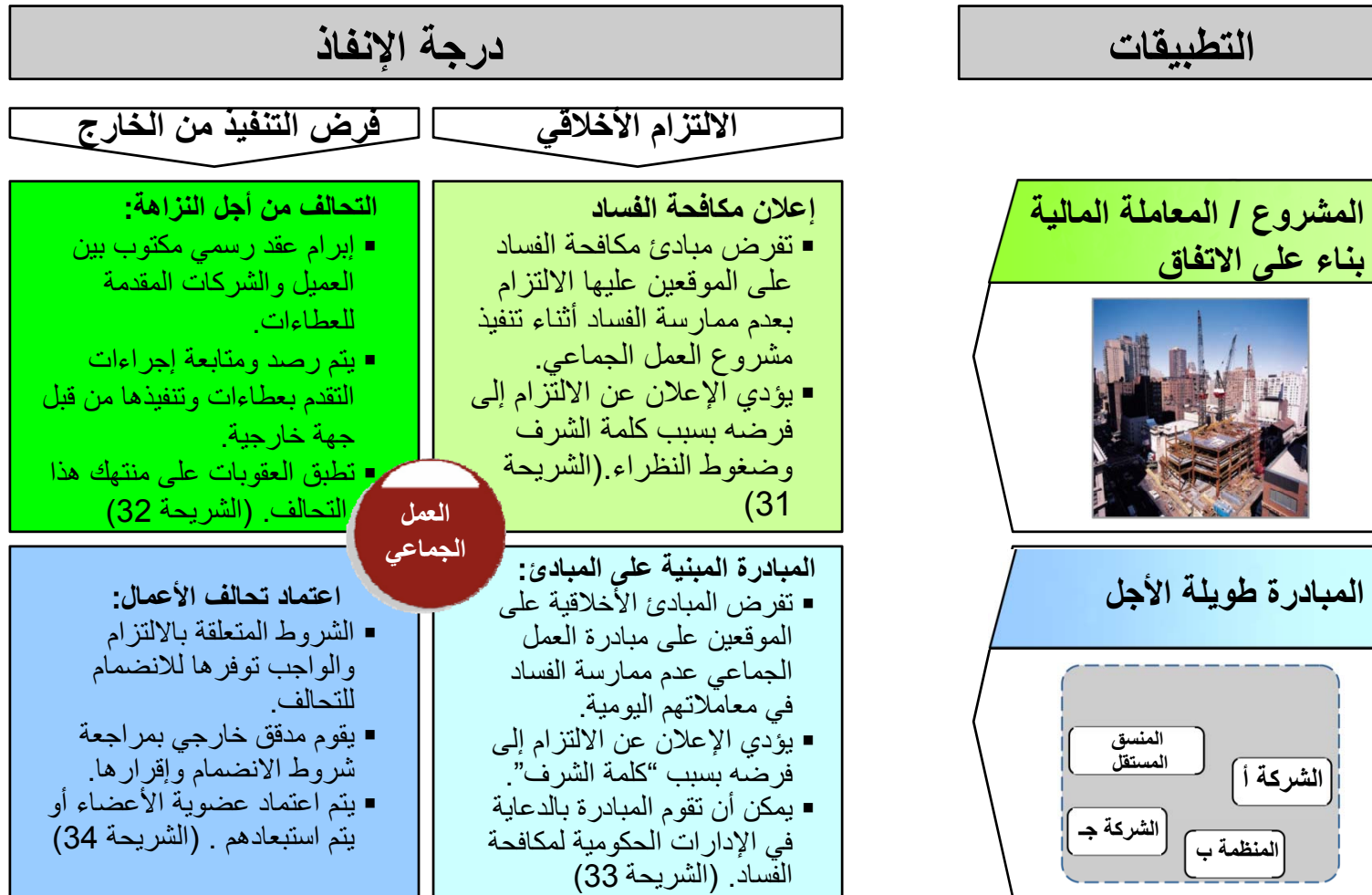


*لابد أن يتخذ القرار من قبل فريق الإلتزام الداخلي/ تقييم المخاطر بالمقر الرئيسي للشركة. أو أن يشاركوا في إتخاذ القرار. هناك مصادر عديدة لتقييم كل دولة في الشرائح 62 – 64.

هناك عدة أنواع من العمل الجماعي بدرجات متفاوتة من التطبيق وفرض التنفيذ*

الألوان المختلفة المستخدمة في الشرائح التالية تبين العلاقة بين أنواع العمل الجماعي المبينة في هذا الدليل

أنواع العمل الجماعي



أمثلة ناجحة للعمل الجماعي التي يمكن الإسترشاد بها

الإشارة إلي دراسات مفصلة

فرض التنفيذ من الخارج

الالتزام الأخلاقي

التحالف من أجل النزاهة

إعلان مكافحة الفساد

نماذج عقود
ودراسات
خالة أخرى
في الشرائح
84 - 83

شركة مترو
أنفاق المكسيك
شريحة (67)

مطار برلين
الشريحة (66)

شركة باكتو أنتيكو
التجارية باراجواي
(الشرائح 73-77)

الشركة
البافارية
لصناعات
التشييد
(الشريحة 72)

العمل
الجماعي

شركة
فرانكفورت
لحرق المخلفات
الشريحة (69)

شركة أمبريس
بيمبا البرازيل
الشريحة (78)

ملتقى قادة رجال
الأعمال بالصين
الشريحة (77)

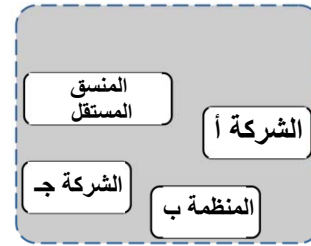
اعتماد تحالف الأعمال

المبادرة المبنية على المبادئ

المشروع / المعاملة المالية
بناء على الاتفاق

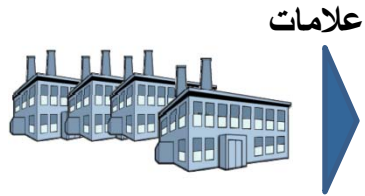


المبادرة طويلة الأجل



الإعلان عن مكافحة الفساد هو التزام علني بالتعامل بنزاهة وبشكل لائق أثناء المشروع وذلك دون متابعة ورصد خارجي

مفهوم إعلان مكافحة الفساد



- الشركات المقدمة للطلبات**
- تُضمن إعلان مكافحة الفساد في مستندات المناقصة.
 - تلتزم بالآلا يعرض موظفوها أية رشوة أو يقبلوها أو يدفعوها أو يطلبوها.

إعلان مكافحة الفساد

- الشفافية.
- لا فساد.
- لا رشوة.
- سلوك منصف في العمل.
- عادة لا تتضمن عقوبات.

علامات



العميل

- (الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى)
- التزام بأن العاملين لديهم لهم يطلبوا أو يقبلوا رشواوي

الأهداف

- منع الفساد في كل مشروع أو معاملة في مجال الأعمال على حدة.
- بدء مناقشات مفتوحة عن الفساد.
- الاتفاق بشكل جماعي عن السلوك المتوقع من كل جهة بذاتها.
- تخفيض مخاطر الفساد؛ إذ يدرك مقدمو الرشوة وملتقوها أن السلوك غير القويم قد يفتضح.
- إعداد بيان موقع يمكن نشره وإشراك مقاولي الباطن فيه.

تحالفات النزاهة هي عقود رسمية تتم متابعتها من الخارج وتساعد على زيادة الشفافية في المشروعات

تم إعداد المفهوم من قبل منظمة "الشفافية الدولية" في تسعينيات القرن الماضي



مراقب خارجي

- يراقب كل المعاملات والمستندات والاجتماعات.
- يبلغ العميل في حال حدوث مخالفة



علامات

العميل

- (الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى)
- تلتزم بأن العاملين لديها لن يقبلوا أو يطلبوا رشوى مغرية أو يستخدموا سياسات القوة والنفوذ.
- يسمحوا بالمراقبة الخارجية.
- يعلنوا عن المعلومات الخاصة بالمشروع.
- غالبا ما يبادر بتحالفات النزاهة

مفهوم تحالفات النزاهة

الأهداف

- هي إجراء وقائي لتخفيض مخاطر الفساد، وذلك بزيادة شفافية كل مشروع في مجال الأعمال على حدة.
- إيجاد ساحة تنافسية منصفة للشركات مقدمة العطاءات، وذلك عن طريق عملية الرصد والمتابعة الخارجية.
- تحديد آثار وعقوبات للسلوك الذي يتسم بالفساد.
- تساعد على حماية المشاركين من المطالبة غير اللائقة (الرشوة).
- إرسال رسالة واضحة للمجتمع بمكافحة الفساد.

علامات



الشركات المقدمة للعطاءات

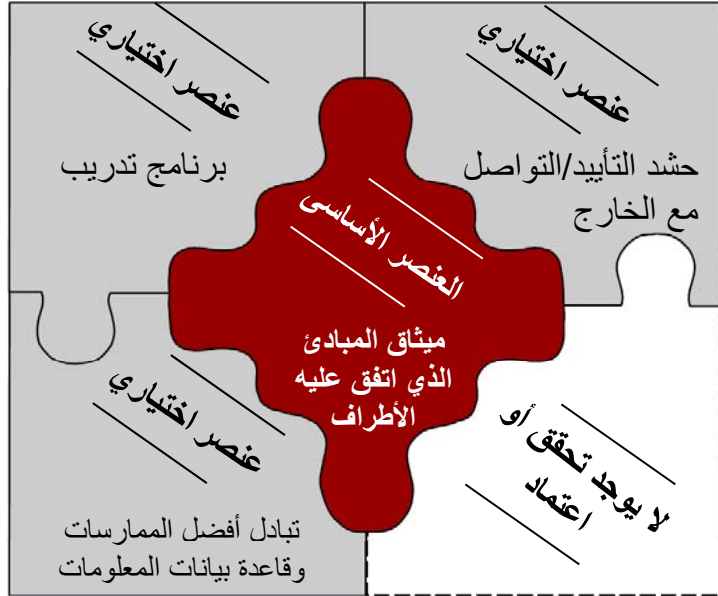
- تلتزم بأن العاملين لديها لن يعرضوا أو يطلبوا أو يقبلوا اي رشوى مغرية أو يتأمروا.
- يسمحوا بالمراقبة الخارجية.
- يعلنوا عن الأنفاق المتعلقة بتحضير العرض

عقود تحالفات النزاهة

- رسميا، يكتب عقد لإنشاء الحقوق والالتزامات المتبادلة بين العملاء ومقدمي العروض.
- أدخلت في المرحلة السابقة للمناقصة.
- المبادئ:
- الشفافية.
- لا فساد.
- لا رشوة.
- صفقات عادلة.
- العقوبات التي تطبق في حالة مخالفة العقد.
- تسوية المنازعات عن طريق التحكيم

تضم المبادرات المبنية على المبادئ لمكافحة الفساد العديد من أصحاب المصالح، وذلك بهدف تعزيز السلوك الذي يتسم بالشفافية في إدارة الأعمال.

مفهوم المبادرة المبنية على المبادئ



يتجمع أصحاب المصالح المختلفين لتنفيذ مبادرة لمكافحة الفساد



الأهداف

- مبادرة طويلة الأجل لتعزيز السلوك اللائق في إدارة الأعمال في بلد معين/ أو قطاع معين.
- تحفيز الجمهور والمنظمات غير الحكومية والجهات الدينية وغيرها على مواجهة مشكلة الفساد بشكل فعال.
- ضم الصفوف لدفع الحكومة لسن قوانين لمكافحة الفساد (إذا لم يكن النظام القانوني في البلاد قد أصدر فعلاً قوانين لمكافحة الفساد أو إذا كان تطبيق هذه القوانين ضعيفاً).

يرصد اعتماد تحالف الشركات ويعتمد التزام أعضائه بالمبادئ المشتركة التي اتفقوا عليها لمكافحة الفساد

مفهوم اعتماد تحالفات الشركات

الأهداف

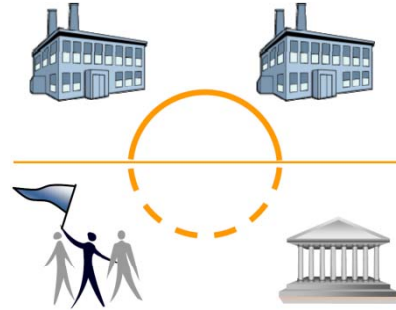
- مبادرة طويلة الأجل لتحسين مستويات إدارة العمل في بلد ما أو في قطاع ما.
- ينبه المجتمع إلى أن أعضاء التحالف يستخدمون إجراءات لمكافحة الفساد.
- يعطي ميزة تنافسية بتحديدته لمستوى أداء أعضائه (أي أن أعضاء التحالف المعتمدين لن يحتاجوا إلى أن يقدموا مستندات تثبت تمسكهم بإجراءات الالتزام عند تقديمهم لكل عطاء في مناقصة).



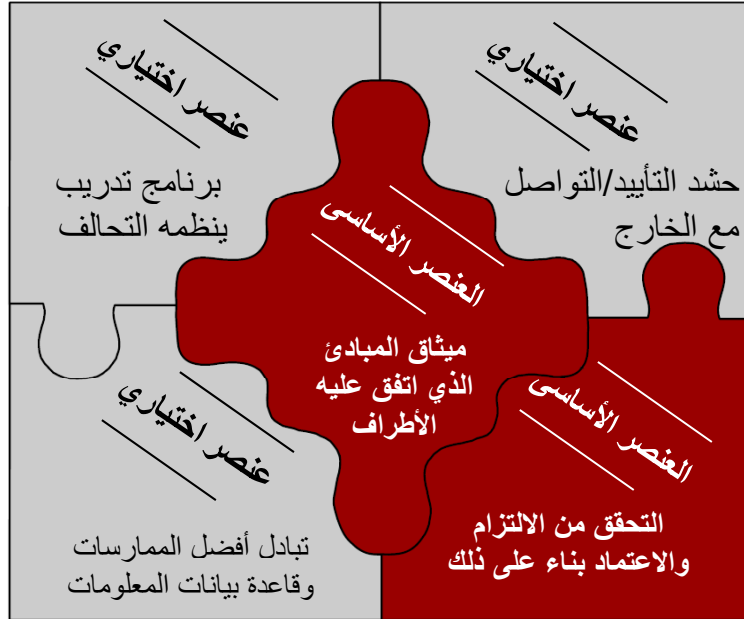
المراجع*

يتأكد ما إذا كانت الشركات تتخذ الخطوات الفعالة لتطبيق المبادئ.

أدخل النص هنا



اختياري: إشراك الحكومة والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المستقلة وغيرها لمنسقين.



* شركات المحاسبة وتدقيق الحسابات المستقلة أو أي طرف ثالث مؤتمن (مثلاً مستشار أكاديمي أو منظمة غير حكومية).

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي - دليل إرشادي للأعمال

	الصفحة	
■ قرر ما إذا كان العمل الجماعي مبني على المشروع أو أنه طويل الأجل.	3	1- المقدمة.
■ كيفية تنفيذ مبادرة مبنية على المشروع أم مبنية على المعاملة.	8	2- الخلفية.
■ كيفية تنفيذ مبادرة طويلة الأجل.	17	3- كيفية مكافحة الفساد.
■ عوامل النجاح.	26	4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي.
■ كيفية تفادي الأمور المتعلقة بمكافحة الاحتكار والمنافسة.	35	5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي.
	61	6- أفضل الممارسات وقائمة

بالجهات التي يمكن الاتصال بها.

حدد نوع العمل الجماعي الأكثر ملائمة للظروف المعطاة.*

فرض التنفيذ من الخارج

الالتزام الأخلاقي

إعلان مكافحة الفساد/ تحالف النزاهة (الشرائح 41-50)

- المنهج المفضل إذا كانت الشركة تركز على المشروعات الكبرى.
- البنية الأساسية (محطات الكهرباء والنقل).
- المناسبات (الألعاب الأولمبية أو المباريات المحلية).
- التقدم بطلبات الحصول على ترخيص.
- تنفيذ العطاء بعد ترسية المناقصة.

المشروع / المعاملة المالية
بناء على الاتفاق



العمل
الجماعي

اعتماد تحالف الشركات

(شريحة 53)

المنهج المفضل إذا كانت الشركة تسعى لتحقيق مستوى معين من التنفيذ/أو من التحقق.

يتطلب الأمر وجود علاقة عمل مبنية على الثقة بين النظراء في نفس مجال العمل.

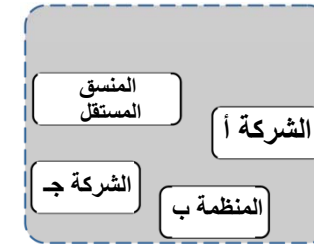
المبادرة المبنية على المبادئ

(شريحة 52)

المنهج المفضل في ظروف العمل الصعبة/ أو في ظروف العمل المتعددة الثقافات

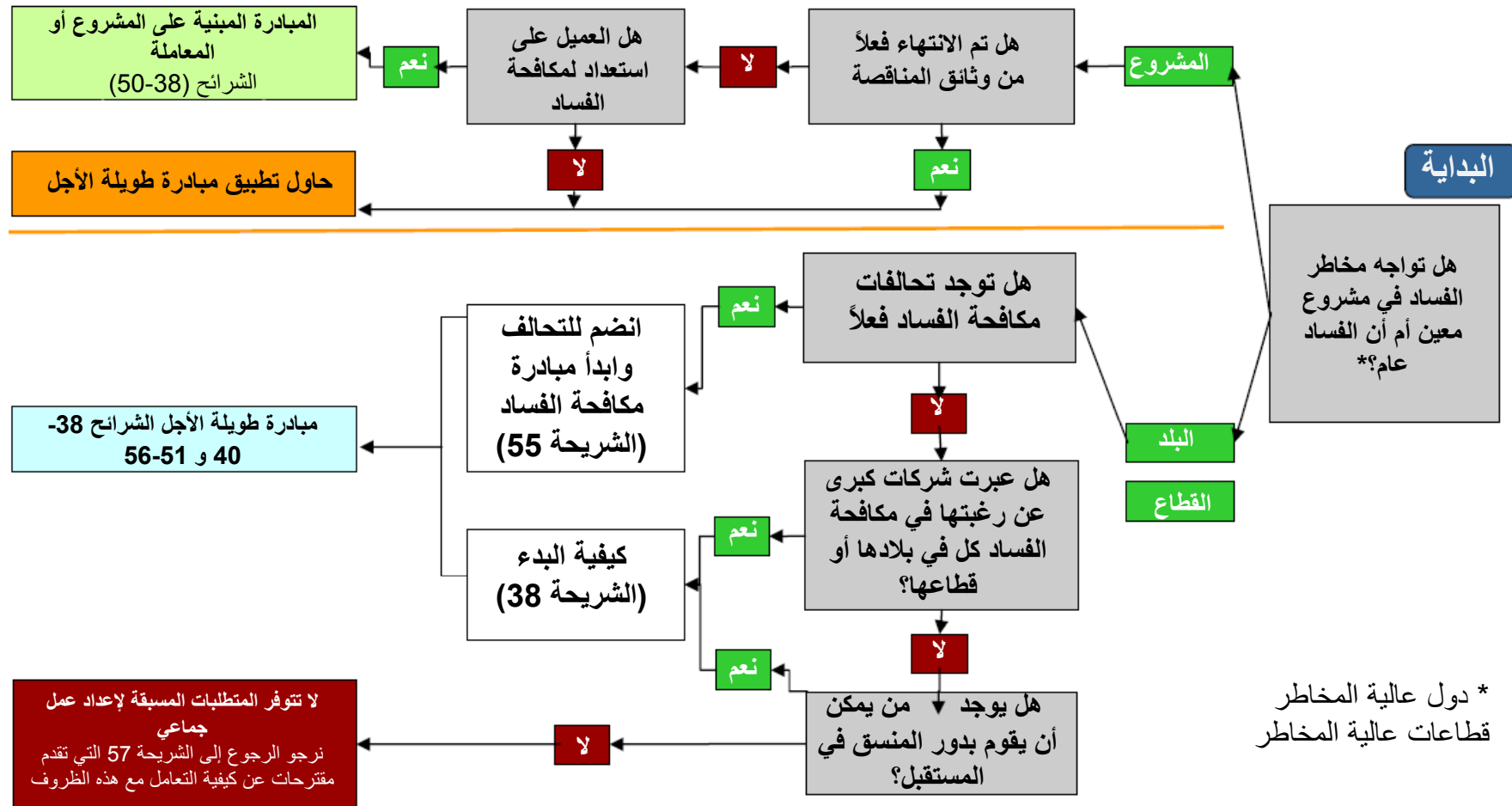
التركيز على التغييرات خارج المبادرة(مثلاً تحسين النظام القانوني) بدلاً من فرض السياسات.

المبادرة طويلة الأجل



تساعد شبكة ومستويات اتخاذ القرار ② على تقرير ما إذا كان على أصحاب المصلحة المشاركة في مبادرات العمل الجماعي المبنية على المشروع أو طويلة الأجل.

شبكة ومستويات اتخاذ القرار ② ، ما نوع العمل الجماعي المناسب بالنسبة لي؟



* دول عالية المخاطر
قطاعات عالية المخاطر

كيفية البدء

الخطوات الأولى لنوعي العمل الجماعي هي نفسها

مبادرة العمل الجماعي (1/2)

4 قم بإعداد مذكرة عن المفهوم

- قم بتنظيم ورشة عمل لتقييم وضع الشركة ومخاطر الفساد وفائدة المشاركة في مكافحة الفساد، وعد أمثلة عن أفضل الممارسات في هذا المجال.
- وضح في المذكرة الخاصة بالمفهوم غاية وهدف المبادرة.
- على المنسق إرسال هذه المذكرة للشركاء المحتملين ومتابعتها.

لمزيد من التفاصيل نرجو الرجوع إلى الشريحة 40

3 قيم دور الحكومة

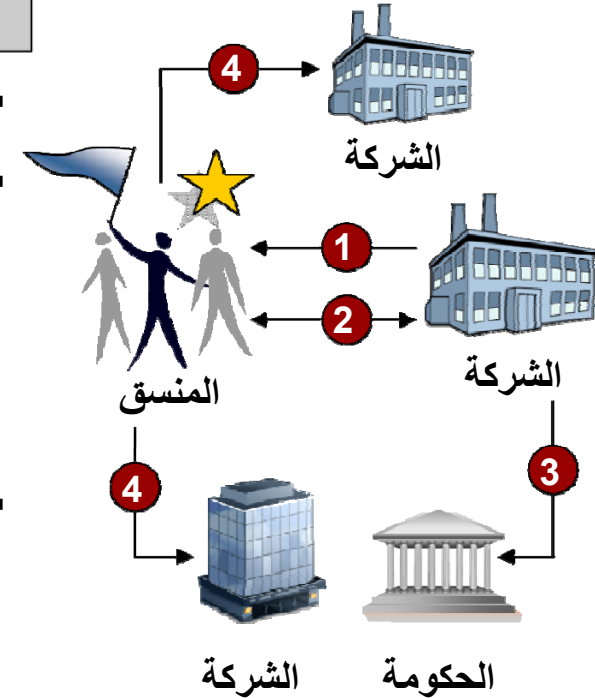
- قيم دور الحكومة المحتمل في الإشراف، ومدى جديتها في مكافحة الفساد (مثلا إنشائها مكنبًا لمكافحة الفساد).

2 أقم علاقات مع المنسق

- في اجتماعك الأول مع المنسق*:
- اعرض عليه بيانات عن الشركة وعن سياستها في الالتزام، وعن مفهومها للعمل الجماعي (يمكن استخدام المواد المذكورة في الفصل 3 من هذا الدليل الإرشادي).
- اطلب معرفة رأيه وتوصياته.

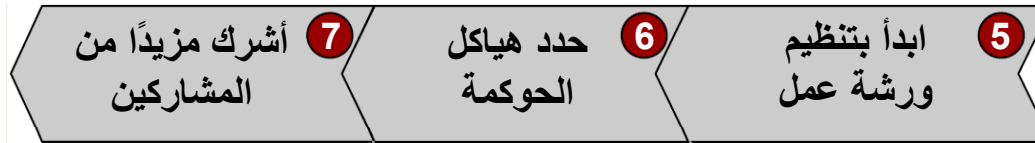
1 حدد أصحاب المصالح

- حدد المنسق المناسب.
- عد قائمة بالشركاء المحتملين:
- الشركات والمنظمات غير الحكومية.
- الهيئات الدينية.
- بنك التنمية متعدد الأطراف.
- حدد أولوية الشركات وأصحاب المصلحة الذين يتطلب الأمر اشتراكهم لضمان الحصول على الانتباه والمصدقية الكافية.



كيف تكون البداية

مبادرة العمل الجماع (2/2)



■ يجوز للمنسق الاتصال بمزيد من المشاركين المحتملين.

■ على فريق العمل تحديد اجتماعات بشكل منتظم لتحديد مايلي:

- من الذي يمثل المبادرة؟
- التمويل.
- ميثاق عمل المبادرة.
- رصد ومتابعة مدي الالتزام.
- العقوبات.
- المدققين الخارجيين.

يتطلب الأمر إجراء مناقشات مع أصحاب مصلحة مختلفين (الحكومة - المنظمات غير الحكومية الأخرى - وسائل الإعلام)... الخ

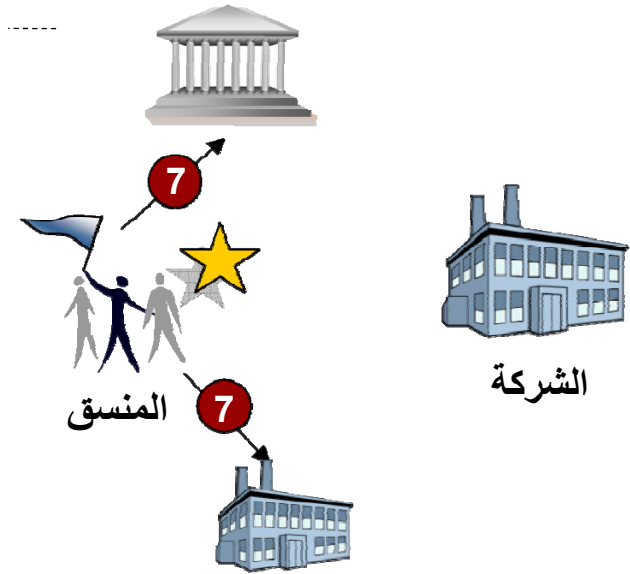
■ قم بتشكيل فريق عمل دائم لمتابعة الأمور المفتوحة.

■ اتفقوا علي المبادئ والأهداف المشتركة.

■ اتفقوا علي خريطة طريق عن كيفية خطوات التطبيق.

■ أشرك وسائل الإعلام فهي تزيد التزام الشركاء وتزيد وعي الجماهير.

■ على المشاركين تخصيص موارد كافية لفرق العمل.



يجب أن نلخص المذكرة الخاصة بالمفهوم حالة المناقشات، ويمكن لبنوك التنمية متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين تقديم الدعم وبيان استجاباتهم للمذكرة

العناصر الأساسية للمذكرة الخاصة بالمفهوم والدور المتوقع أن يلعبه كل من بنوك التنمية متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين في المستقبل.

الدعم المتوقع من بنوك التنمية متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين

- قد تود الشركة التي بدأت المبادرة أو الشركات التي بدأتها في الاتصال مباشرة بالبنوك متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين، وعرض المذكرة الخاصة بالمفهوم، وأن تطلب منهم التعرف على رأيهم وتوصياتهم.
- يمكن للبنوك متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين من أن يكونوا مصدراً للمعلومات والدعم الفني في مجال التنظيم ونشر المعلومات.
- في أحيان كثيرة تدعم البنوك متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين إعداد سياسات وتشريعات مكافحة الفساد مثل مساهمتهم في إصلاح قوانين المشتريات الحكومية.

العناصر الأساسية للمذكرة الخاصة بالمفهوم

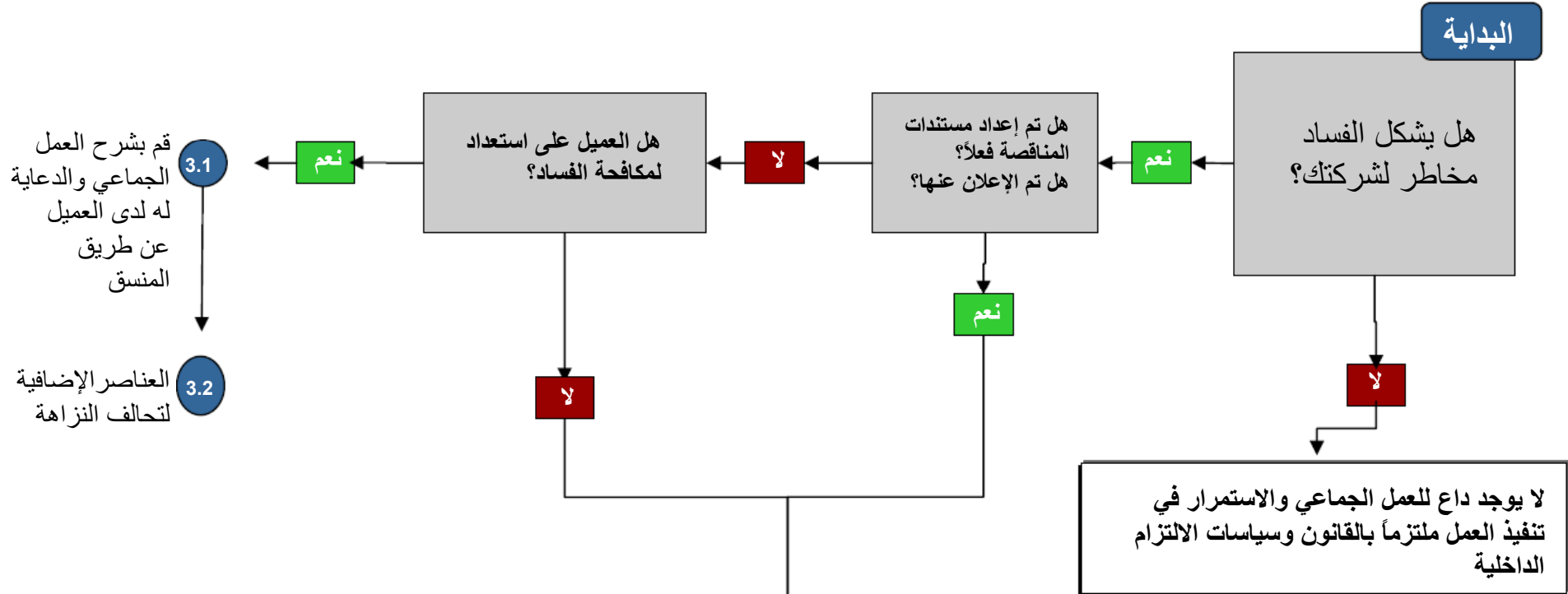
- الحافز/ الحاجة لاتخاذ الخطوات اللازمة.
- الأثر السلبي لمخاطر سلوك عدم الالتزام.
- الأهداف الرئيسية للمبادرة وفوائدها للمشاركين.
- تقديم المنسق.
- وسائل المشاركة/ أدوار والتزامات المشاركين.
- الوضع الحالي والخطوات التالية.

■ لا بد أن تؤكد الصياغة على المزايا والفوائد والخبرات السابقة.

■ لا يجب أن تكون المذكرة الخاصة بالمفهوم شديدة التحديد بل يجب أن تكون مرنة حتى تسمح لأصحاب المصلحة الآخرين بالتأثير في منهج المبادرة.

تقوم شبكة ومستويات اتخاذ القرار 3 بالتأكد مما إذا كانت المتطلبات اللازمة قبل بدء العمل الجماعي سواء المبني على المشروع أو على المعاملة متوفرة

شبكة ومستويات اتخاذ القرار 3

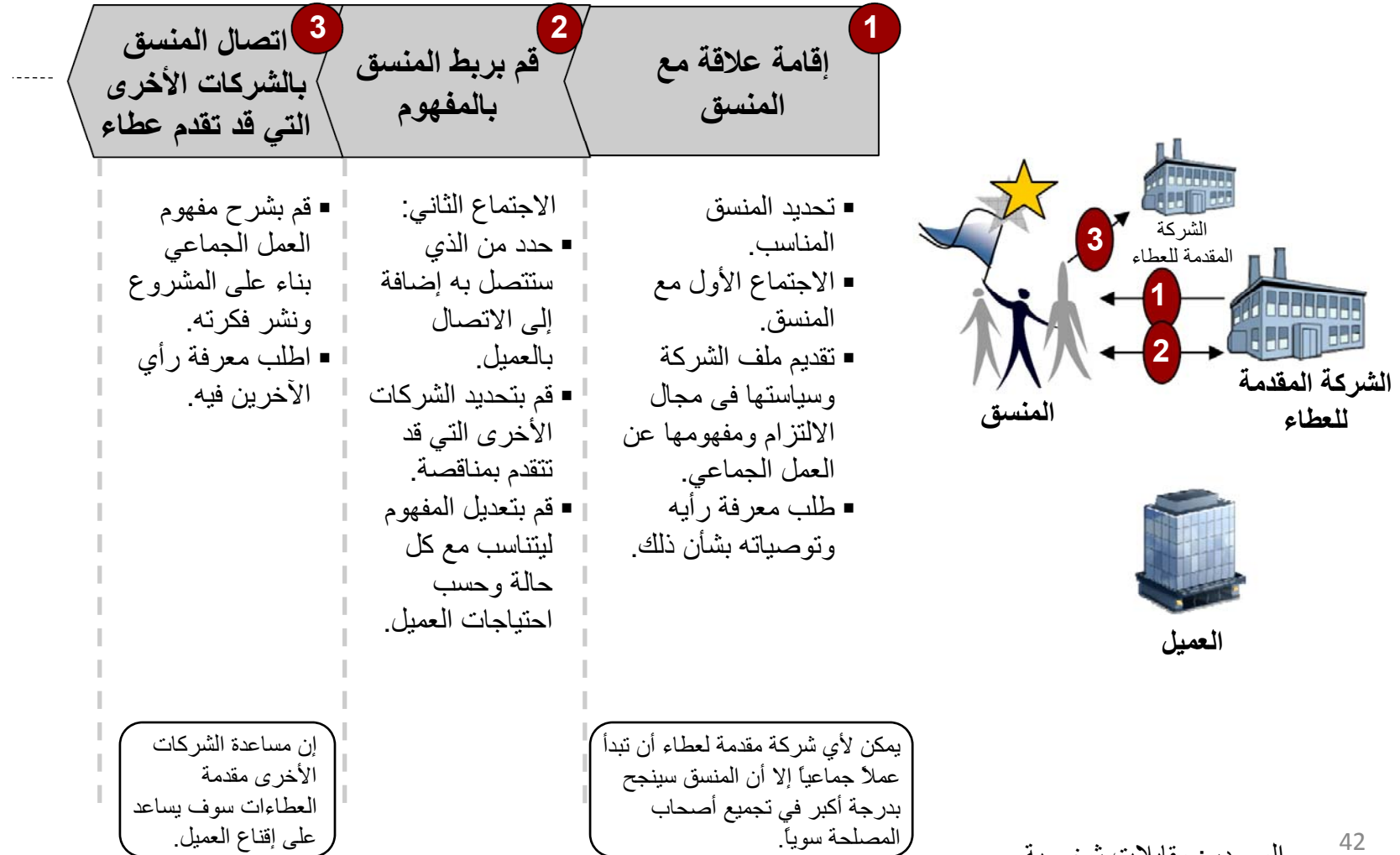


إذا لم يكن قد تم الالتزام بالمتطلبات اللازمة قبل بدء العمل الجماعي؛ فيجب التوجه إلى شبكة ومستويات اتخاذ القرار 4 (الشريحة 52) لتقييم إمكانية تطبيق المبادرة المبنية على المبادئ أو الجمعية المصدرة للاعتماد.

• لا بد من اتخاذ القرار من قبل فريق الالتزام الداخلي أو فريق تقييم المخاطر الموجودين في المقر الرئيسي للشركة أو بمشاركتهم

3.1 من الأفضل إشراك منسق مستقل في المبادرات المبنية على المشروع حتى في حالة وجود علاقة قوية مع العميل

الترويج والدعاية للعمل الجماعي عن طريق المنسق (1/2)



3.1 يجب أن يكون العميل هو المالك الرسمي للعمل الجماعي المبني على المشروع

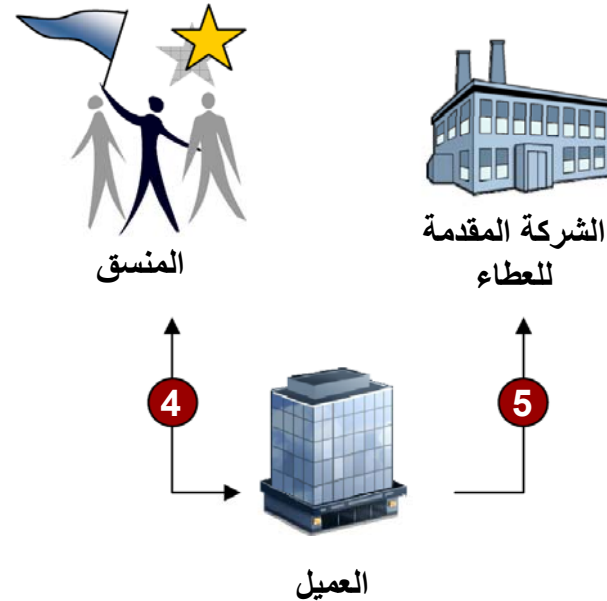
الدعاية للعمل الجماعي وتشجيعه والترويج له عن طريق المنسق (2/2)

4 لقاء المنسق بالعميل
واتفاقهما على
المبادئ

5 قيام العميل رسمياً
ببدء العمل
الجماعي

- الاتفاق على إدراج اتفاق العمل الجماعي ضمن مستندات المناقصة
- يحسن توقيع كل الشركات المقدمة للطلبات عليه أيضاً توقيع مقاولي الباطن. عليها.

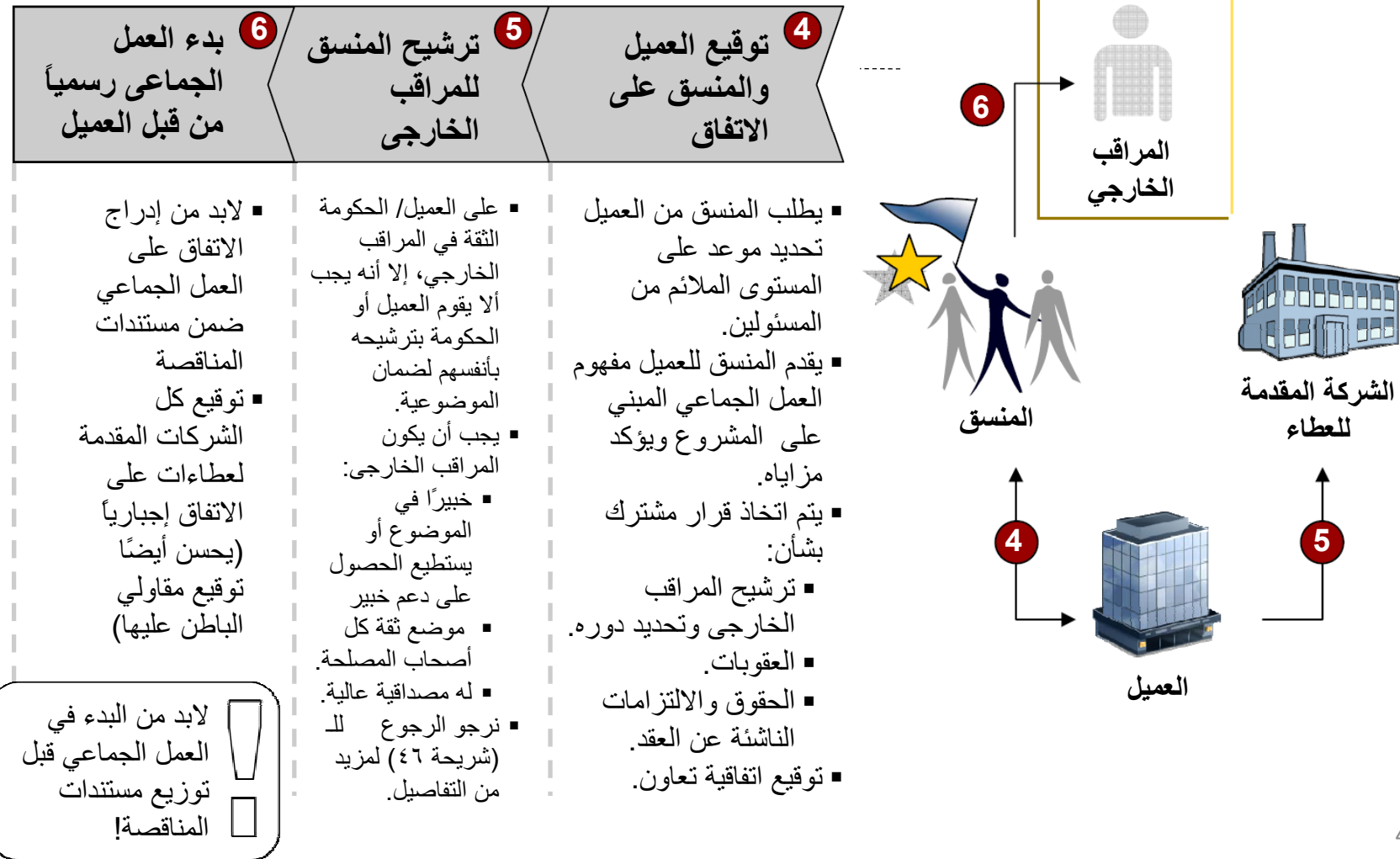
- يطلب المنسق من العميل تحديد موعد على المستوى الملائم من المسؤولين.
- يقدم المنسق للعميل مفهوم العمل الجماعي المبني على المشروع ويؤكد مزاياه.
- توقيع اتفاقية «الاتفاق» من ناحية المبدأ».



لا بد من البدء في
العمل الجماعي
قبل توزيع
مستندات المناقصة

3.2 إذا كانت المبادرة ستتخذ شكل تحالف نزاهة فيجب إدخال عناصر إضافية أخرى (العقد - الرصد والمتابعة...)

الخطوات والعناصر الإضافية لتحالف النزاهة



يتطلب تحالف النزاهة عدة أمور إجبارية مثل إعداد وتوقيع عقد رسمي وتحديد المراقب الخارجي والعقوبات

لماذا يتضمن التحالف عنصري المتابعة والرصد؟

- هدف العمل الجماعي هو وضع الجميع على قدم المساواة.
- تقلل المشاركة المستقلة والتوثيق من مخاطر عدم الالتزام أو من مخاطر رفع الشركات التي لم تتم ترسية المناقصة عليها لدعاوى قضائية فيما بعد.
- يمكن للمراقب الخارجي أن يقدم النصح للعميل عن الخطوات المرتبطة بالعملية = مزايا إضافية للعميل.

لماذا يجب تحديد العقوبات؟

- لزيادة المصداقية.
- العمل أكثر إقناعاً من الكلام.
- إلا أنه يجب التفكير في التفاصيل (الشريحة ٤٧).



- لابد من توقيع العقد الرسمي من قبل كل المديرين التنفيذيين للجهات الأساسية المشاركة (الشركات المقدمة للعطاءات- الأعضاء في الشركة المساهمة... إلخ).

- وصف القواعد والمبادئ المرتبطة بالمشروع يجوز تحديد القواعد بالرجوع إلى القانون واجب التطبيق أو بتحديدتها بصراحة ووضوح.

- قيام الغير بالرصد والمتابعة.

- التحكيم كآلية لفض المنازعات

- العقوبات/ الآثار المترتبة.

لابد من ربط المفهوم

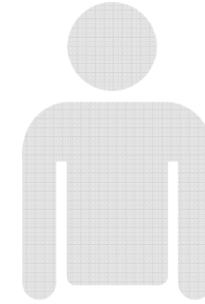
- تطوير المبدأ حسب كل حالة خاصة بالعمل أو حسب احتياجاته.
- مناقشة كيفية ربط مفهوم العمل الجماعي بسياسات المستثمر المشارك.

المصدر: مبني على أساس مفهوم تحالف النزاهة الذي أعدته الشفافية الدولية - فريق العمل.

المراقب الخارجي النموذجي هو الذي يكون خبيراً في الموضوع ويرشحه المنسق ويتقاضى أجره من العميل

خصائص المراقب الخارجي النموذجي

المراقب الخارجي



- له خبرة في الموضوع أو يستطيع الاستعانة بخبراء.
- لا تتضارب مصالحه مع أي من مصالح أصحاب المصلحة الذين يتقنون فيه.
- له سمعة طيبة ومصداقية.
- لا يعتبر دوره كمراقب خارجي فرصة للتقدم في حياته العملية.
- لا يسعى لمشروع شديد الوضوح.
- تسمح ظروفه بأن يكون متواجداً على المدى الطويل.

من الذي يرشح المراقب الخارجي؟

- المنسق بصفته جهة مستقلة هو الذي يعين المراقب الخارجي.
- يجب أن تثق الحكومة، لا العميل، في الشخص المرشح لهذا الدور، إلا أنه يجب ألا تقوم الحكومة، لا العميل، بترشيح المراقب الخارجي بنفسها لضمان استقلاله.

من الذي يدفع له أجره؟

- العميل هو الذي يقرر من الذي يدفع وكما يدفع.
- يمكن إدراج تكلفة ونفقات المراقب الخارجي ضمن نفقات المشروع.
- يجب أن تكون التكلفة معقولة وتتمتع بالشفافية.

أين تجد المرشحين المناسبين؟

- المنظمات غير الحكومية.
- الجامعات (الأساتذة الحاليين أو الزائرين).
- المؤسسات المستقلة (مثلاً نقابة المهندسين المدنيين)

مهام وسلطات المراقب الخارجي؟

- المشاركة في كل الاجتماعات (الثنائية والمتعددة الأطراف في كل مراحل المشروع).
- تلقي كل مستندات المناقصة وكل العطاءات لمراجعتها بشفافية (وليس من منظور العمل بشكل عام).
- المشاركة في كل الاتصالات (أي أن تُرسل له نسخ من كل المراسلات).
- إصدار التقرير النهائي الذي يوثق كل عمليات المناقصة وقرار ترسيته.
- توجيه الأسئلة للتوضيح ("لماذا...؟")
- إخطار العميل عن أي أمور غير معتادة بتغييرها أو علاجها.
- وهناك أثر آخر ممكن، وهو إعلان المراقب الخارجي انسحابه إذا لم تتوفر الشفافية الكافية.

المراقب الخارجي «شاهد»
على الوحدات وليس متخذ
قرار بشأنها.

العقوبات تمنح العمل الجماعي قوة ومصداقية ولكن يجب أن يتم تصميمها وفرضها بكل عناية

التوصيات	المشاكل أو العثرات المحتملة	أشكال العقوبات الممكنة نتيجة للإخلال	العقوبات/ الآثار
<ul style="list-style-type: none">■ يجب أن يكون لدى المراقب الخارجي الحق في الإبلاغ عن المخالفات وأن يستقبل علناً من المشروع.■ يجوز الاتفاق على العقوبة مقدماً (يتم الإعلان عنها كعقوبة أو تعويض اتفاقي).	<ul style="list-style-type: none">■ التفاوض بشأن العقوبات قد يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب تدخل المحامين بدلاً عن رجال الأعمال فيما يتعلق بأمور مختلفة؛ مثل تحديد المخالفات وفرض العقوبات.■ قد يثير فرض العقوبات مشاكل مثل: <ul style="list-style-type: none">■ قد يؤدي استبعاد شركة ما من تنفيذ مشروع ما إلى زيادة تكلفته وتأخير.■ قد تنخفض درجة المنافسة إذا استبعدت إحدى الشركات المقدمة لعطاء.■ قد يشعر المراقب الخارجي بالتهديد إذا كان عليه الإخطار عن مخالفة.■ وقد لا يمكن تقاضي الدعاوى القضائية.	<ul style="list-style-type: none">■ الاستبعاد من المناقصة.■ الاستبعاد من أية مناقصات أخرى مستقبلية لعدة سنوات.■ العقوبة (مثلاً سداد ٣٪ من قيمة العقد للعميل).■ فرض عقوبات تأديبية على العاملين المشكوك في ممارستهم للفساد.■ يجوز للمراقب الخارجي الإعلان عن المخالفات والبحث عن إمكانية فرض تعويضات، وأخيراً الاستقالة من المشروع (مما يتسبب في دعاية سيئة للمشروع).■ المراقب الخارجي ملتزم بإخطار جهات فرض القانون (الشرطة) عن أي تجاوز.	 <p>الأهداف الرئيسية للعقوبات:</p> <ul style="list-style-type: none">■ ضمان التزام كل أصحاب المصلحة الموقعين على العمل الجماعي.■ زيادة مصداقية العمل الجماعي

يجب أن تُبنى العقوبات على أساس الحقائق والوقائع وليس على مجرد الشك

القواعد القانونية أو اللجنة الدائمة للتحكيم	العملية	التحكيم	وسائل ممكنة التطبيق لإثبات المخالفات
<ul style="list-style-type: none">■ اتفاقية الاعتراف بأحكام هيئات التحكيم الخارجية وتنفيذ هذه الأحكام (نيويورك - اتفاقية مبرمة ١٩٥٩).■ محكمة تحكيم غرفة التجارة الدولية.	<ul style="list-style-type: none">■ يقوم كل طرف بترشيح محلف مستقل.■ يرشح المحلفان رئيس هيئة التحكيم.■ لا بد من تحديد العمليات والإجراءات والجهات المشاركة والمعنية في العقود نفسها.	<ul style="list-style-type: none">■ دون إشراك الدولة أو البلد.■ بناء على اتفاق الأطراف المعنية.	<ul style="list-style-type: none">■ اعتراف العاملين لدى الشركة المخالفة.■ تطبيق المعايير المتعاقد عليها، أي تطبيق العقوبات إذا لم يكن هناك أي شك معقول في الدليل المتوفر.

■ التحكيم

إشراك المستثمرين المشاركين والبنوك متعددة الأطراف يمكن أن يخفف من مخاطر الفساد

أمثلة لإشراك المستثمرين المشاركين والبنوك متعددة الأطراف

قد يؤدي إشراك الجهات المانحة متعددة الأطراف إلى ردع الفساد

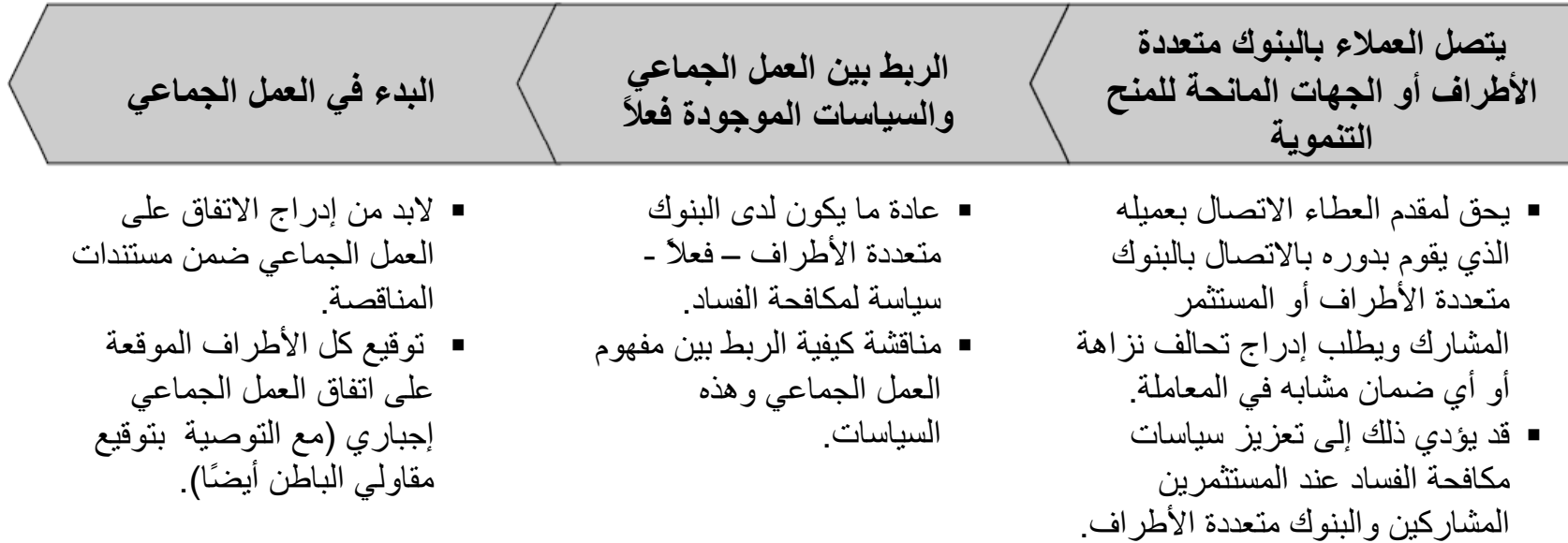
بعض المستثمرين الشركاء والبنوك متعددة الأطراف

- بنك التنمية الأفريقي.
- بنك التنمية الآسيوي.
- الوكالة الكندية للتنمية
- إدارة التنمية الدولية
- بالمملكة المتحدة.
- البنك الأوروبي للإنشاء
- والتعمير.
- بنك الاستيراد
- والتصدير بالولايات
- المتحدة.
- بنك كريدتانسات فير
- فيدر أوفيو.
- البنك الدولي.

- عادة ما يطلب المستثمرون المشاركون والبنوك متعددة الأطراف من المقترضين ومقدمي العطاءات تطبيق أساليب عمل شريفة والالتزام بمستوى أخلاقي عالٍ.
- قد يطلب المستثمرون المشاركون والبنوك متعددة الأطراف وجود نص في وثائق العطاء يسمح بمقتضاه مقدمو العطاءات والموردون والمقاولون للمستثمرين المشاركين والبنوك متعددة الأطراف بفحص كل الحسابات والسجلات وأي مستندات أخرى تتعلق بتقديم العطاء وتنفيذ العقد، وأن يقوم مدقق يعينه المستثمرون المشاركون أو البنوك متعددة الأطراف بتدقيقها كلها.
- تقوم البنوك متعددة الأطراف، في حالة وجود اتهام بالفساد، بإجراء تحريات دقيقة وتنشر أسماء الشركات التي ستعاقب لسوء تصرفاتها.
- قد تتعرض الشركات (أو الأفراد) التي تعاقب إلى منع كل البنوك متعددة الأطراف من التعامل معها.

يمكن أن تكون البنوك متعددة الأطراف والجهات المانحة للمنح التنموية مصدراً لدعم العمل الجماعي المبني على المشروع أو المعاملة

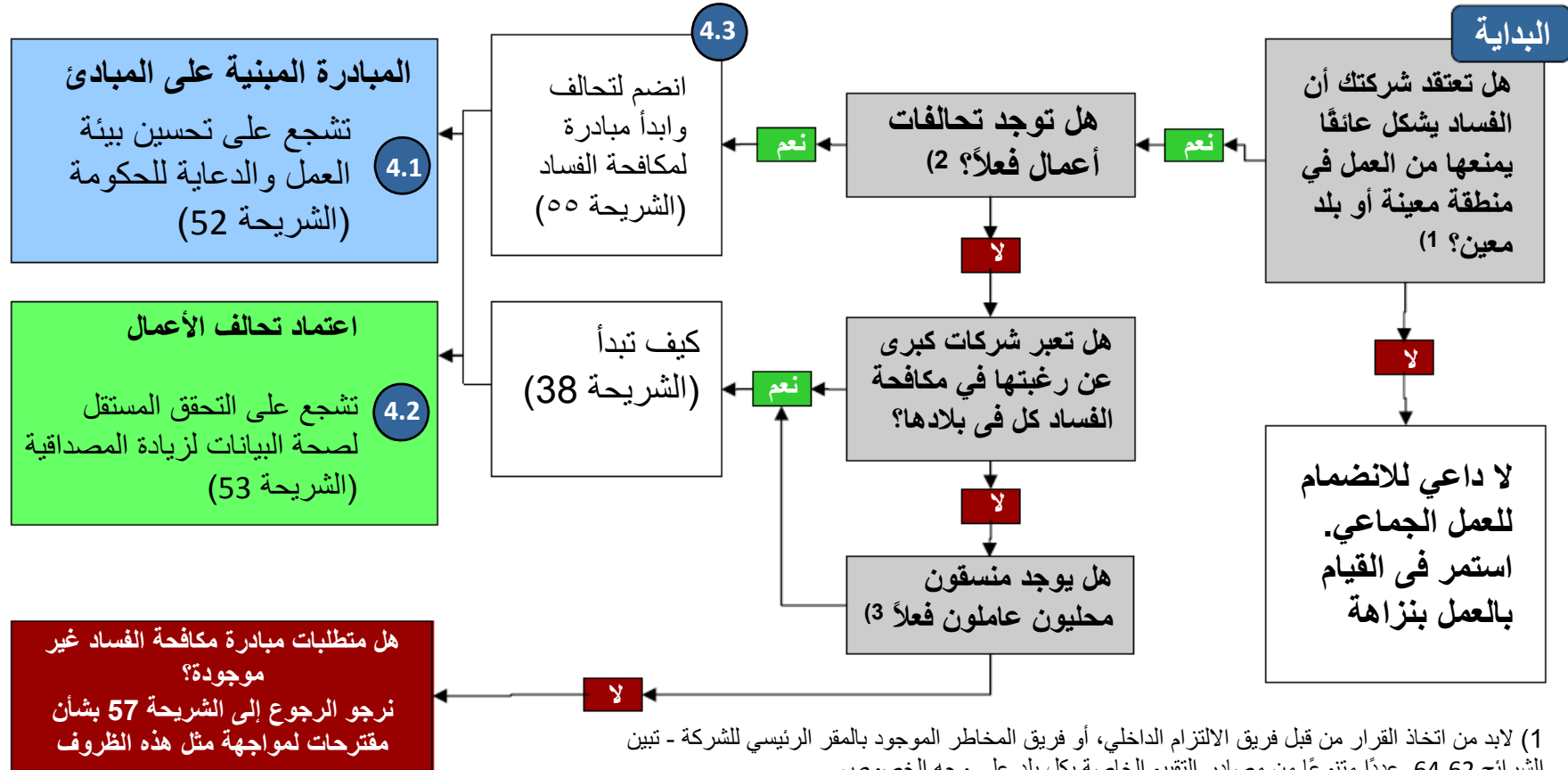
كيفية إشراك البنوك متعددة الأطراف وغيرها من الجهات المانحة للمنح التنموية



قد تود البنوك متعددة الأطراف والمستثمرون المشاركون في إدراج بنود محددة في اتفاق العمل الجماعي؛ مثل تحالف النزاهة (إذا ما وافقت الحكومة) فإذا ما تم الاتفاق مع الحكومة، فعندئذ يمكن للبنوك متعددة الأطراف والمستثمرين المشاركين أن يصبحوا مصدراً لتوفير المعلومات والدعم التنظيمي.

شبكة ومستويات اتخاذ القرار 4 تساعد على تقييم إقامة مبادرة طويلة الأجل لمكافحة الفساد أو الانضمام لواحدة

شبكة ومستويات اتخاذ القرار 4 «المبادرة طويلة الأجل»



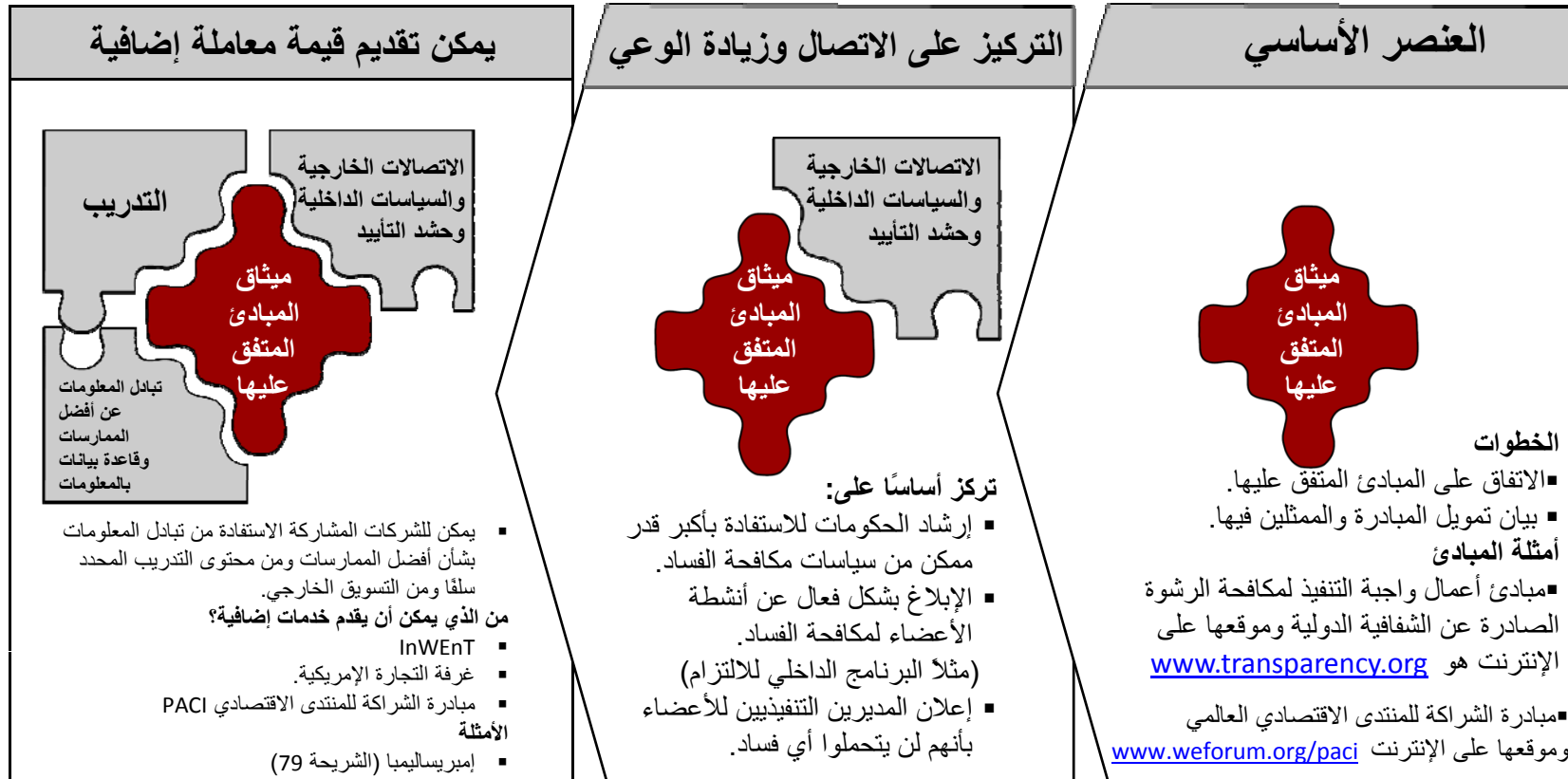
(1) لابد من اتخاذ القرار من قبل فريق الالتزام الداخلي، أو فريق المخاطر الموجود بالمقر الرئيسي للشركة - تبين الشرائح 62-64 عددًا متنوعًا من مصادر التقييم الخاصة بكل بلد على وجه الخصوص.

(2) معايير تقييم التحالفات موجودة في الشريحة 56.

(3) أمثلة: منظمات مكافحة الفساد المحلية غير الحكومية - المكاتب المحلية للمنظمات الدولية غير الحكومية لمكافحة الفساد - البنوك متعددة الأطراف.

4.1 تركيز المبادرات المبنية على المبادئ على دفع الحكومات إلى تعديل سياساتها الخاصة بمكافحة الفساد وبذل مزيد من الجهود لمكافحة الفساد

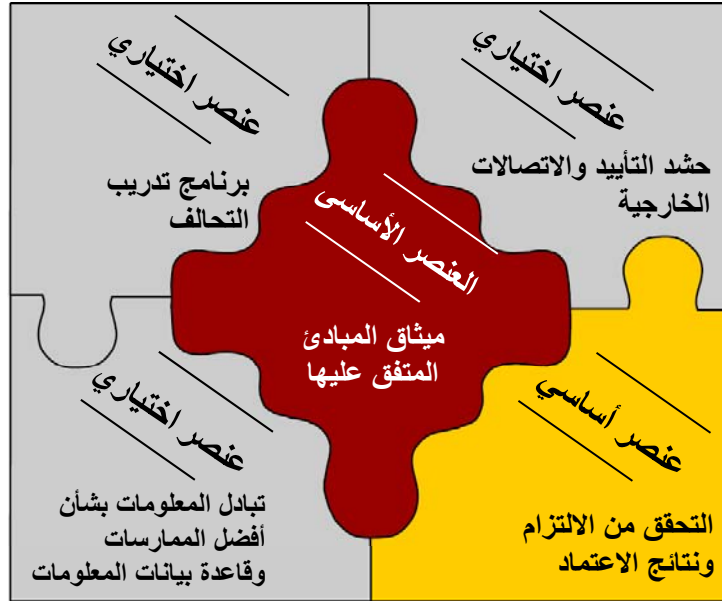
الخطوات الأساسية للمبادرة المبنية على مبادئ



دعم ورعاية موضوعات السياسة العامة تتوافق مع المتطلبات القانونية المحلية

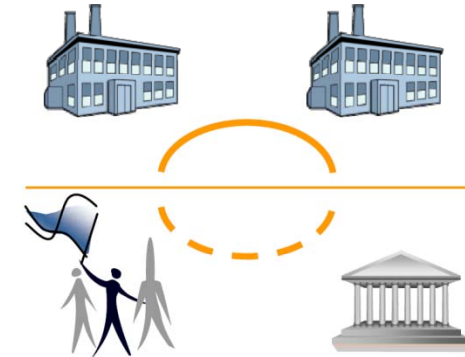
4.2 اعتماد تحالف الشركات يضيف إلى المصداقية بالتحقق من الالتزام بالمبادئ/ واعتماد تأهل الأعضاء

اعتماد تحالف الشركات - عناصر إضافية



يتأكد من أن الشركات تتخذ خطوات إيجابية لتطبيق المبادئ

المراجع



اختيارياً: إشراك الحكومة والمنظمات غير الحكومية وغيرها كمنسقين أو كمصادر للمعلومات أو كأطراف لها مصلحة.

*شركات محاسبة ومراجعة حسابات مستقلة - أو أطراف أخرى موثوق بها (مثلاً مستشار أكاديمي - منظمة غير حكومية أو جمعية).

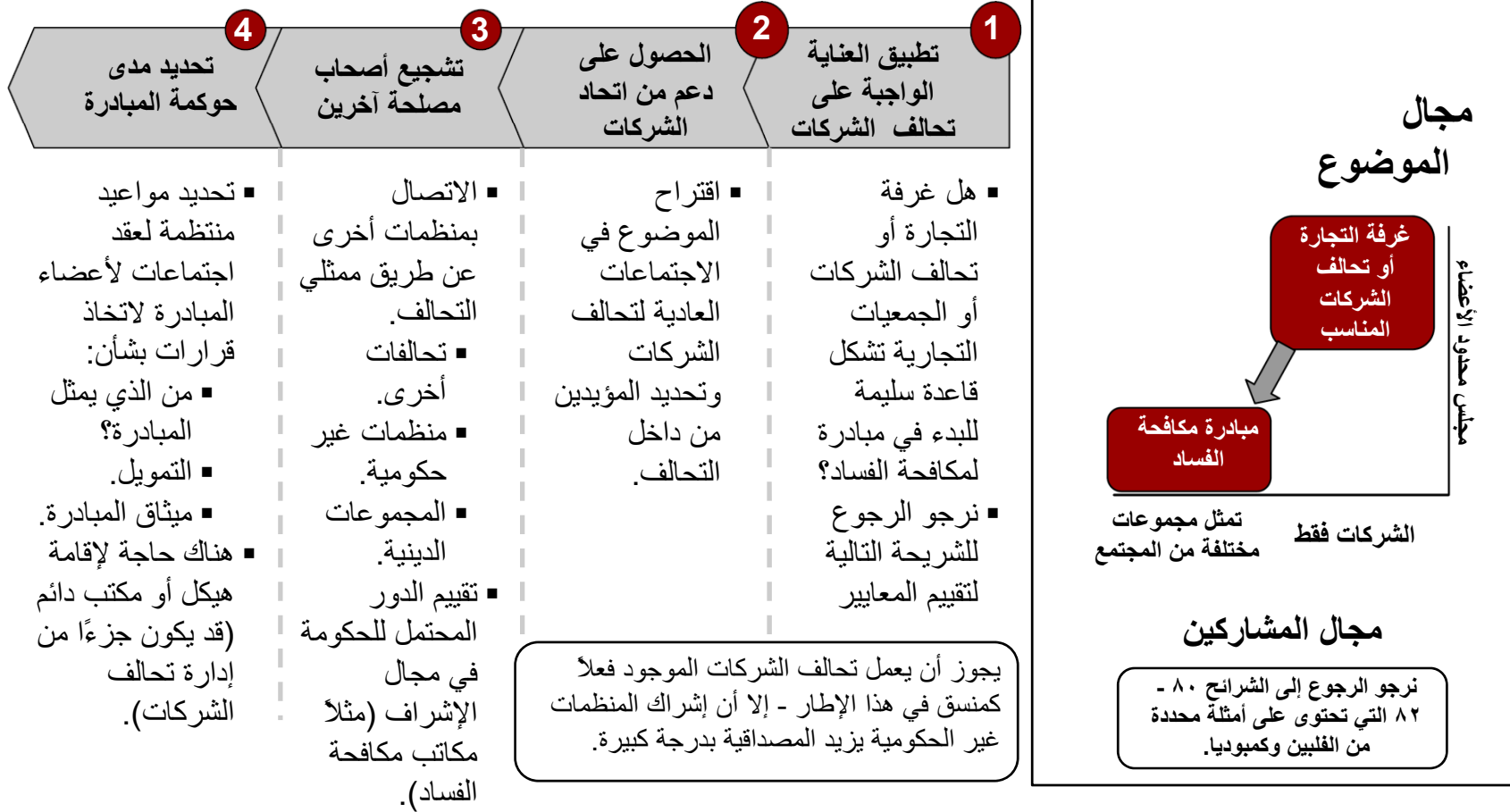
4.2 العناصر الأساسية للمراجع المستقل /أو الجهة المستقلة التي تقوم بالتحقق

تحقيق مستقل

حوافز للتحقق من الصحة وإصدار الاعتماد	التحقق من قبل جهة مستقلة	ما الذي تم مراجعته
<ul style="list-style-type: none">الشركة ملتزمة بمعايير المراجعةتقدم المبادرة شهادة اعتماد للشركة.تنشر المبادرة قائمة بأسماء الشركات التي تم اعتمادها.تقوم المبادرة بالدعاية لشهادة الاعتماد لدى العملاء والحكومة للحصول على بعض المزايا للشركات المعتمدة (مثلاً تبسيط المتطلبات الخاصة بالموردين).زيادة الثقة في سياسة الشركة.يمكن عرض نتائج المراجعة لتكون مثلاً لتشجيع مجالات أخرى على السير على خطاها.	<ul style="list-style-type: none">التطبيق الناجح لبرنامج الالتزام الداخلي بناء على قائمة مراجعة للمبادئ المتفق عليها.على الجمعية أن تحدد بوضوح الحد الأدنى للمتطلبات اللازمة للاعتماد.على الشركة ملء الاستبيان.يقوم المراجع بعقد مقابلات مع مديري الشركة ويستعرض المواد التدريبية وغيرها من المستندات.يعقد مقابلات على أساس عشوائي مع بعض العاملين.يعد تقريراً مكتوباً عن مراجعة اللجنة.يقر مجلس المراجعة بصحة المراجعة.	نموذج للعملية
<ul style="list-style-type: none">الشركة التي ترفض المراجعة ولا تلتزم بالمعايير:تستبعد من المبادرة.تتعرض لاحتمال نشر خبر استبعادها من المبادرة.تصبح شهادة الاعتماد الصادرة مسبقاً غير صالحة	<ul style="list-style-type: none">تحدد الجمعية تواتر المراجعة.ضرورة القيام بإعادة المراجعة لضمان استمرار تطبيق برنامج مكافحة الفساد.يقوم بالمراجعة المستقلة لحسابات الشركات.يكون طرف محايد (مثلاً مستشار أكاديمي للجمعية)	التوقيت المراجع

المصدر: مقابلات شخصية.

4.3 خطوات القيام بعمل جماعي مع تحالف شركات قائمة فعلاً



4.3 كيفية تقييم ما إذا كان تحالف أعمال معين يصلح شريكاً جيداً

تطبيق نفس المعايير عند تقييم المنسق المرشح لعمل جماعي

معايير تقييم تحالف الأعمال

تقييم احتمالات إشراك جمعيات

اعتبارات داخلية

- تاريخ إنشاء المنظمة.
- الاستقلالية عن أي أغراض تجارية أو سياسية والدعم الصريح للمنافسة الحرة في الأسواق واحترام حكم القانون.
- أن يتم العمل بناء على قناعة تامة بجذواه، مع الاحتفاظ بسجل كامل بتعزيز ودعم العمل الأخلاقي، وإثبات الالتزام بالمسؤولية أمام الحكومة، ووجود خبرة في الدعاية بين الجماهير للالتزام الأخلاقي، وإظهار مهارات في تيسير الأعمال.
- إفصاح جيد وحسابات جيدة لعمليات الشركة الخاصة مع وجود آليات حوكمة ورقابة جيدة، مع وجود نظام اعتماد جيد.
- معرفة بالظروف المحلية والتمتع بالمصداقية.
- تحديد واجبات ومسئوليات الأعضاء
- تمثيل مجلس إدارة الشركة في مجتمع الأعمال.
- مصادر تمويل مستقرة ومتنوعة.
- قدرات كافية - خبرة فنية - قيادة قوية وموظفون أكفاء.

اعتبارات خارجية

- سمعة الجمعية في المجتمع عن طريق الحديث مع وسائل الإعلام والمسؤولين الرسميين ومجموعات المجتمع المدني والأعضاء.... إلخ.
- المصداقية مع المنظمات غير الحكومية الأخرى وجمعيات الأعمال.

لا يمكن لأي جمعية أن تكون شريكاً مناسباً إذا:

- كانت تمثل مصالح محدودة أو ليس لها قاعدة عضوية كبيرة.
- كانت لها سمعة أخلاقية غير جيدة؛ بسبب تعاملات أعضائها المثيرة للشكوك مع المسؤولين الحكوميين.
- كانت تدار مالياً بشكل سيئ وضوابط إدارتها سيئة.
- لا تستطيع أن تعبئ أعضائها بشكل فعال.

الجمعية التي تدار بشكل جيد قد تكون عبئاً على العمل الجماعي وتضعف شرعيته والجهود المبذولة فيه.

المصدر: الأداة التشخيصية للمركز الدولي للمشروعات الخاصة - نرجو الاتصال بالمركز للحصول على معلومات بشأن تقييم جمعيات الأعمال.

ما الذي يجب القيام به إذا لم تتوفر المتطلبات الأساسية لبدء عمل جماعي؟

ردود الفعل* المحتملة للشركات لخفض مخاطر الفساد في الظروف الحالية

- تعزيز وتحسين البرامج الداخلية للالتزام ومكافحة الفساد.
- المشاركة في البرامج الموجهة إلى القاعدة الجماهيرية، وعن طريق وسائل الإعلام.. مثلاً: إعداد وتوزيع ونشر إعلان عن الأثر السلبي للفساد على الشركات والقطاعات المختلفة، وعلى المجتمع ككل.
- الاستمرار في البحث عن الفرص أو خلقها للإعلام عن العمل الجماعي، مثلاً في مجال المطالبة بالتغيير السياسي أو الإصلاح الاقتصادي أو الحديث في وسائل الإعلام وغيرها في الموضوعات الأقل حساسية مثل الشفافية والمساءلة.
- الانضمام لمبادرات مكافحة الفساد الإقليمية والعالمية مثل التحالف العالمي للأمم المتحدة والشفافية الدولية PACI وغيرها.
- العمل مع المدافعين العالميين عن مكافحة الفساد مثل البنك الدولي وأفرع الشفافية الدولية TI والتحالف العالمي للأمم المتحدة والانضمام إلى برامجها وأنشطتها لمكافحة الفساد.
- الانسحاب من أي مشروع أو قطاع أو بلد يسبب الفساد فيه إثارة مشاكل، على أن يكون الانسحاب علناً، وعلى أن يتم الإعلان عن الأسباب التي دعت الشركة إلى الانسحاب.

*يجوز، بل يفضل وجود أكثر من رد فعل.

العمل الجماعي ليس سهلاً ويتطلب الصبر والمثابرة، إلا أن أخذ عدة عوامل في الاعتبار مسبقاً يمكن أن يزيد من فرص النجاح

عناصر النجاح
أدخل منسق في العمل باعتباره طرفاً محايد في العملية وذلك عند بدء وتنفيذ العمل الجماعي.
كن صبوراً ولا تتعجل النجاح، فبناء الثقة بين أصحاب المصلحة يستغرق وقتاً.
المجال المحدد بدقة وفي حدود ضيقة (أي قطاع معين وبلد معين) يزيد من المصداقية ويسهل عملية الرصد والمتابعة والمراجعة.
يجب تحديد وسائل تمويل المبادرة في مراحلها المبكرة.
التركيز على النتائج والتحسينات ممكنة التحقيق لتشكل قاعدة يمكن على أساسها الدخول في مبادرات أكبر فيما بعد.
ضرورة الحصول على التزام من الإدارة العليا للشركات.
ضرورة خلق وعي جماهيري/ البدء في حملة دعائية واسعة للمبادرة.
قم بإعداد نظام اعتماد ليكون حافزاً للمشاركين.
الاتفاق على الآثار المترتبة على الإخلال.

المصدر: التحالف العالمي - تحالف الشركات ضد الفساد، عرض لبعض الحالات (صفحة 131) الشركات ضد الفساد - إطار للعمل (صفحة 16 تجارب من IBLF) ومقابلات.

على الشركات الحذر من مخالفة قوانين مكافحة الاحتكار وقوانين المنافسة* عند بدء أي عمل جماعي

أمور أخرى لابد من أخذها في الاعتبار

1. فيما يتعلق بالشركات التي ستبدأ برنامجًا للعمل الجماعي
مثلاً:

- تحديد عدد المشاركين.
- وجود نظم تنظيمية ذاتية.
- القيود الجغرافية.
- المتطلبات الخاصة بالإفصاح عن المعلومات الأساسية عن الشركة.

2. فيما يتعلق بمشروعات المشتريات على وجه الخصوص
مثلاً:

- تحديد عدد المشاركين.
- وجود ترخيص أو تصريح خاص.
- تكلفة الانضمام أو الانسحاب.
- الضوابط على الأسعار.
- القيود على الإعلانات.
- المعايير المنحازة.

الأمور ذات الصلة بقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين المنافسة



■ نقل المعلومات المتعلقة بالمنافسة والإفصاح عنها غير ملائم بشكل عام، بل وقد يكون غير قانوني

■ اللقاء غير المعلن بين الشركات المختلفة أو بين المتنافسين المختلفين قد يثير الشكوك عن مخالفة قوانين المنافسة أو قوانين مكافحة الاحتكار.

■ من الأفضل وجود مستشار قانوني في الاجتماعات التي تعقد بين المتنافسين لضمان الالتزام القانوني للجميع.

*بشكل عام يجب احترام قوانين المنافسة ومكافحة الاحتكار وهذا ليس قاصراً على مجال العمل الجماعي فقط.

الخطوات الواجب اتخاذها في الاعتبار لتفادي احتمالات مخالفة قواعد مكافحة الاحتكار وقوانين المنافسة

- لدى العديد من الدول سياساتها الخاصة بالمنافسة والتي قد تختلف من بلد إلى آخر.. فيجب الرجوع إلى قوانين ولوائح بلادك وقوانين ولوائح البلد الذي سينفذ فيه المشروع.
- لا تتصل بالمنافسين مباشرة.. ويجب تفادي الاجتماعات الثنائية مع المنافسين دون وجود المنسق.
- يجب أن يسجل المستشار القانوني محتوى ونتائج الاجتماعات ويقوم بتوثيقها بدقة.
- تفادي الاتصال بأي جهة أو الإفصاح عن أية معلومات تنافسية سواء كانت فعلية أو متصورة.
- يجب التركيز على العمليات التي تنطبق على جميع المشاركين والتي ليست قاصرة على معلومات تنافسية معينة.
- المبدأ الأساسي لكل قواعد مكافحة الاحتكار هو: تفادي تحجيم المنافسة وتقييدها باللجوء إلى إجراءات لا يدعمها منطق معقول لإدارة الأعمال.

لمزيد من المعلومات نرجو الرجوع إلى حزمة الأدوات الإرشادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بتقييم المنافسة على موقعها على شبكة الإنترنت www.oecd.org

الفهرس

مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي – دليل إرشادي للأعمال

	الصفحة	
■ مصادر المعلومات لتقييم البلاد.	3	1- المقدمة.
■ قائمة بمصادر معلومات عن منسقين محتملين.	8	2- الخلفية.
■ بيانات عن المشروع.	17	3- كيفية مكافحة الفساد.
■ تحالف النزاهة.		
■ اعتماد تحالف الأعمال.	26	4- مكافحة الفساد عن طريق العمل الجماعي.
■ المبادرة المبنية على المبادئ.		
■ أمثلة مبنية بالتفصيل.		
■ تحالف النزاهة.	35	5- كيفية تنفيذ العمل الجماعي.
■ موجز لحالات.		
	61	6- أفضل الممارسات وقائمة بالجهات التي يمكن الاتصال بها.

المصادر المحتملة لتقييم مخاطر الفساد في بلدان محددة

مصادر تحليل خاصة بكل بلد (1/2)

www.doingbusiness.org	الحد الأدنى لقواعد إدارة الأعمال الذي أعده البنك الدولي يحتوي على تصنيف للبلدان وعلى تقييم حسب الموضوع والبلد ومقارنة العادات والتقاليد وفكرة عامة عن البلدان.	مؤشر البنك الدولي لتنفيذ الأعمال
www.enterprisesurveys.org	انطباعات الشركات عن مناخ الاستثمار بما في ذلك الفساد. تقرير قام بتجميعه مجموعة البنك الدولي - ويتضمن تقييمًا لكل منطقة وكل بلد وبيانات عن العادات وأيضًا بيانات موجزة عن كل بلد.	مسح البنك الدولي للمشروعات
http://rru.worldbank.org/besnapshots	يتضمن مؤشرات حالية ممكنة القياس حول مجموعة كبيرة من الأمور ذات المصلحة بمناخ الأعمال على فترات محددة.. ويتضمن هذا الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت بيانات عديدة عن مناخ الأعمال في كل بلد، وهو يعمل كأداة جيدة للبحث عن المعلومات، وسهل الاستخدام وبه نموذج سهل الاستخدام أيضًا.	تقرير موجز للبنك الدولي عن مناخ الأعمال
www.worldbank.org/wbi/governance/data	يتضمن بيانات لستة أبعاد عن الحوكمة (الصوت، والمساءلة، والاستقرار السياسي، وغياب العنف، وكفاءة الحكومة، ونوعية القواعد التنظيمية، وحكم القانون ومكافحة الفساد) وقد أعده معهد البنك الدولي.. ويتضمن مقارنات في الستة أبعاد ومع متغير في الوقت.	مؤشرات عن الحوكمة ومكافحة الفساد لمعهد البنك الدولي
www.oecd.org	يشمل تقارير عن الرشوة في بعض البلدان المختارة، أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	تقارير البلاد لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مصادر محتملة لتقييم مخاطر الفساد في بعض البلدان المحددة

مصادر لتحليل البلاد (٢/٢)

www.transparency.org/	مؤشرات انطباعات الرشوة (تصنيف البلاد) ومؤشر دافعي الرشوة (التصنيف من جانب العرض). نظم النزاهة الوطنية (دراسات ومسوحات عن البلاد) كأداة قياس. وتقارير الفساد العالمي حسب الموضوع وغيرها من المواد.	مؤشرات الرشوة وغيرها من أدوات أعتها الشفافية الدولية
www.business-anti-corruption.com	تقييم لحالة الفساد في بعض البلدان والصناعات المختارة.	بوابة الأعمال لمكافحة الفساد
www.weforum.org/gcr	معايير التنافسية بما في ذلك الفساد.. أعتها المنتدى العالمي الاقتصادي- يحتوي على تصنيف حسب البلاد.	المنتدى الاقتصادي العالمي
www.crg.com	انطباعات رجال الأعمال عن الفساد في بعض البلاد المختارة، وبالموقع أيضاً معايير الفساد.	تحليل مخاطر الرقابة
www.globalintegrity.org	معايير لقياس فعالية آليات مكافحة الفساد في بعض البلاد المختارة.. أعتها النزاهة العالمية - يحتوي الموقع على تصنيف للبلاد.. وتقارير عن الحكومة والفساد في بعض البلاد المختارة.	مؤشر للنزاهة العالمية
http://forum.maplecroft.com/loadmap?template=map&issueID=22	خرائط عن الانطباعات عن الفساد، أعتها المنتدى الاقتصادي العالمي.. بالموقع أيضاً خرائط إقليمية ولكل بلد حسب مؤشر الفساد.	خرائط مابلكرافت

البوابة الإلكترونية على شبكة الإنترنت بعنوان الأعمال ضد الفساد تقدم معلومات عملية عن الفساد في ٥٠ بلداً

لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على موقعها: www.business-anti-corruption.com/

يقدم بيانات عن ٥٠ بلداً

■ البيانات متاحة بالنسبة للبلاد الملونة باللون الغامق



نوع المعلومات المتوفرة على البوابة الإلكترونية على شبكة الإنترنت

- المناخ السياسي واللوائح والاتفاقيات.
- الوضع الحالي للفساد في البلد.
- المبادرات العامة والخاصة لمكافحة الفساد.
- كيفية الاتصال على الإنترنت بمصادر أخرى لمزيد من المعلومات والبحوث.
- كيفية الاتصال على الإنترنت بالمنظمات (مثلاً المنظمات غير الحكومية) لمكافحة الفساد في البلد.

البحث عن المنسقين المحتملين والاتصال بهم أمر ضروري للعمل الجماعي

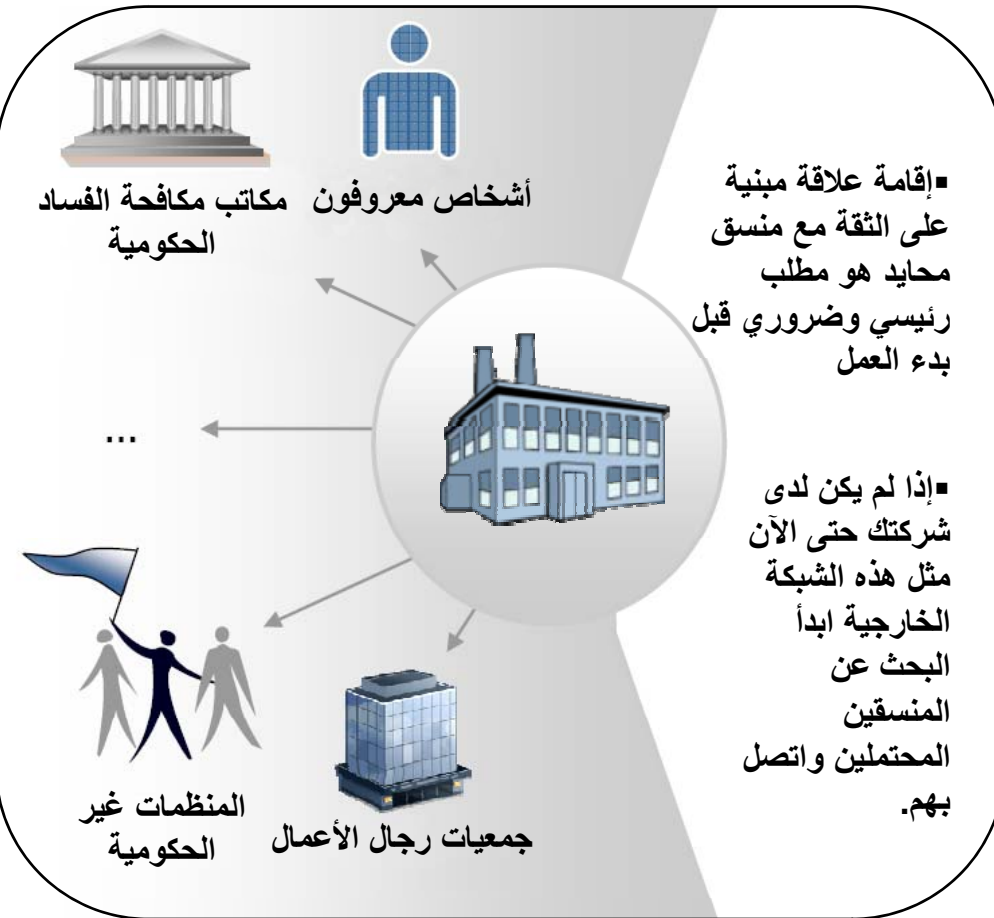
أمثلة للمرشحين كمنسقين محتملين

المنظمات التي لديها معلومات عن المنسقين

www.transparency.org	الشفافية الدولية
www.amcham.de	غرفة التجارة الأمريكية AMCHAM
www.fidic.org	الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين. FIDIC
www.iccwbo.org	غرفة التجارة الدولية. ICC
www.iblf.org	المنتدى العالمي لقادة رجال الأعمال
www.cipe.org	مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

توجد مصادر إضافية لمعلومات عن المنسقين على الموقع
www.fightingcorruption.org

نرجوا الرجوع أيضاً إلى موقع
www.business-anti-corruption.com
للحصول على قوائم بأسماء منسقين
محددتين حسب كل بلد (ارجع للموقع
الداخلي (country profiles)



تحالف النزاهة الذي تم تطبيقه في برلين يعتبر مثلاً جيداً لأفضل الممارسات

مثل: حالة تحالف النزاهة في مطار برلين

الإنجازات الأساسية	مطار برلين Flughafen Berlin Schönefeld GmbH	العميل/ المبدأ	 Berliner Flughäfen
■ إن إشراك طرف خارجي في الرصد والمتابعة يساعد على إعادة بدء عملية المناقصة التي تم توقفها بسبب المبلغ المرتفع الذي قدمته العطاءات من قبل.	■ إنشاء مطار على أحدث طراز جنوب برلين ليحل محل المطارات الموجودة حالياً.	وصف المشروع	
	■ مشروع ضخم تصل تكلفته إلى 2 بليون يورو. ■ أول حالة في ألمانيا يقوم فيها طرف خارجي برصد ومتابعة إجراءات المناقصة. ■ كان على الشركات المقدمة للعطاءات التأكد من أن مورديها ملتزمون بالمبادئ ويوقعون على العقد أيضاً.	تفاصيل تحالف النزاهة	

المراقب الخارجي يزيد ثقة المشاركين والجمهور بأن العمليات موضوعية وتتمتع بالشفافية

مثل حالة: تحالف نزاهة لمشروع ربط الأحياء بالمترو في المكسيك (2005)

الدروس الأساسية المستفادة من المشروع	الوصف	المهمة	التكلفة	المشاركون
<ul style="list-style-type: none">الحكومة قامت بالتمويل لتفادي الخطأ في عرض الأمور.يجب أن يكون المراقب معروف وله مكانة في مجاله.يجب أن يكون تحالف النزاهة بسيط وسهل الفهم (بلا تعقيدات قانونية).أداة الضغط الأساسية هي الانسحاب علناً من المناقصة.لا يوجد رجوع عن التعهد أو الشكوى.	<ul style="list-style-type: none">وقعت الأطراف إعلان نزاهة وقاموا فيه بحلف اليمين بأنهم سوف يمتنعون عن القيام بأي عمل يكون من شأنه التأثير على تقييم العطاءات المقدمة.قامت الشفافية الدولية بالمكسيك بتعيين مراقب مستقل كان يحضر أكثر من 80% من اللقاءات المرتبطة بالعطاء.	<ul style="list-style-type: none">مراقبة كل مرحلة وكل تصرف له صلة بعملية العطاءات.التأكد من احترام القواعد والنظم.في حالة الانحراف يجب التأكد من أن العملية عادلة وتتمتع بالشفافية.إصدار تقرير في الصحافة المحلية عما شوهد فعلاً.	<ul style="list-style-type: none">تكلف تحالف النزاهة مصروفات إضافية قدرها حوالي 10,000 دولار (إجمالي قيمة المشروع 600 مليون دولار).دفع أجر المراقب حسب ساعات عمله - (حوالي 160 ساعة للعطاء الأساسي و80 ساعة للعطاءات التالية).	<ul style="list-style-type: none">حوالي 8 شركات

العميل: "اعتقد أن تحالف النزاهة هو أداة للسير قدماً في مكافحة الفساد في بلادنا. إننا نحتاج لهذه الإدارة الآن وأن يكون هناك مراقب مستقل لكل مشروع على حدة. إلا أننا إذا قمنا بتجميع هذه الخبرات بشكل منتظم فإنها ستصبح مع الوقت جزءاً من الهيكل الأساسي الذي يحكم سلوكنا في المستقبل."


قام اتحاد الصناعات الدوائية بإعداد ميثاق «للممارسات الخاصة بالتسويق»

مثل: حالة ميثاق الصناعات الدوائية للممارسات الخاصة بالتسويق

الدروس الأساسية المستفادة		الوصف	 International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations
<ul style="list-style-type: none">يمكن تنفيذ مبادرة مبنية على المبدأ ونشرها في كل القطاع.تدل هذه المبادرة لاتحاد الصناعات الدوائية على أن تجميع الشركات من البلاد المتقدمة والنامية معاً للاتفاق على مبادئ محددة هو أمر ممكن.	<ul style="list-style-type: none">دعم الممارسات الأخلاقية والترويج لها كان أحد المبادئ الأساسية لإنشاء الاتحاد الدولي لجمعيات الصناعات الدوائية IFPMA سنة 1968في سنة 1981 صدر أول نسخة من ميثاق الممارسات الخاصة بالتسويق.. وبدأ سريان مفعول آخر نسخة من هذا الميثاق في يناير 2007تتضمن العناصر الأساسية فرض مزيد من القيود على السفر والهدايا واللقاءات العلمية، إضافة إلى إعداد ميثاق لإجراءات التقدم بالشكاوى.. وشبكة للالتزام بالميثاق تضم خبراء في الميثاق من كل أنحاء العالم.		
	<ul style="list-style-type: none">الاتحاد الدولي للصناعات الدوائية وجمعياته، وهي منظمة لا تسعى لتحقيق الربح، وغير حكومية تمثل الجمعيات الوطنية، إضافة إلى 25 مركز بحوث دوائية وبحوث تكنولوجيا حيوية وشركات لقاحات وتطعيمات من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء.	المشاركون	

المصدر: مقابلات شخصية وموقع www.ifpma.org

إعلان مكافحة الفساد بين المقاولين في شركة AVA GmbH بفرانكفورت يشكل أساساً لإدارة النقاش في موضوعات ذات صلة بالالتزام- لم يشارك مراقب خارجي في هذه المناقشات

أهم الدروس المستفادة		الوصف	
<ul style="list-style-type: none">■ مناقشة الموضوعات بشكل مستمر ومفتوح يعتبر خطوة بناءة لتخفيض مخاطر الفساد.■ ضرورة توقيع العقد من قبل الإدارة العليا في المقر الرئيسي ثم يتم نشر محتواه للعمال في الموقع.	<ul style="list-style-type: none">■ توقيع العقد مباشرة من المقاولين في مرحلة التنفيذ فقط. لا تشارك كل الشركات المقدمة لعطاءات في مرحلة إعداد المناقصة.■ المقاولون المباشرون لم يرغبوا في إشراك مقاولي الباطن.■ لا يوجد رقابة خارجية.	المهمة	
	<ul style="list-style-type: none">■ كانت التكلفة محدودة، وتحملتها AVA GmbH	التكلفة	المشاركون كل المقاولون المباشرون المسؤولين عن مرحلة التنفيذ (< 10 شركات وأفراد)

المصدر: مقابلة شخصية مع مدير شركة AVA GmbH

تقدم الشفافية الدولية مناهج عالمية للهيئات متعددة الأطراف لإعداد وتعزيز أدوات لمكافحة الفساد

<ul style="list-style-type: none">تقوم بتعبئة شبكة عالمية للشركات والأعمال والحكومات وقادة المجتمع منذ 1993 في 95 بلدًا لدعم جهود مكافحة الفساد وزيادة الشفافية.	<p>الشبكة العالمية</p>	 <p>TRANSPARENCY INTERNATIONAL the global coalition against corruption</p>
<ul style="list-style-type: none">منشئ تحالفات النزاهة ومقدم للمراقبين المستقلين والمحايدين من ذوي المصداقية.منسق للمبادرة متعددة أصحاب المصلحة لإعداد نموذج لمواثيق مكافحة الرشوة وبرامج لتنفيذها "مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة" العدد الخاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة - مستند إرشادي - أداة للتقييم الذاتي والضمانات الخارجية (قيد الإعداد).مجمع لقطاعات الصناعة (بنوك وولفزبرج الدولية - قطاع صناعات الدفاع - المنتدى الاقتصادي العالمي PACI)	<p>الشراكة مع القطاع الخاص</p>	
<ul style="list-style-type: none">رصد ومتابعة الاتفاقيات لمنع الرشوة الأجنبية وزيادة الشفافية في الأمور التنظيمية وخاصة المشتريات.تساعد بخبرتها على مكافحة الفساد والحوكمة لدعم مقدمي الدعم.	<p>الترويج لسياسة الإصلاح</p>	

مبادرة المنتدى الاقتصادي العالمي للشراكة لمكافحة الفساد (PACI) هي مبادرة عالمية للقطاع الخاص لمكافحة الفساد

الإجازات الرئيسية	التاريخ	المهمة	الأعضاء
<ul style="list-style-type: none">■ الاعتراف العالمي لكل الشركات متعددة المجالات.■ زيادة العضوية.■ تقديم دعم فعال للأعضاء لمكافحة الفساد.	<ul style="list-style-type: none">■ قام المنتدى الاقتصادي العالمي بإنشاء المبادرة بالشراكة مع الشفافية الدولية ومعهد بازل للحوكمة في سنة 2004 للمساواة بين الصناعات في مجال المنافسة.	<ul style="list-style-type: none">■ إيجاد لغة مشتركة للحديث عن الفساد والرشوة يمكن استخدامها في كل الصناعات.■ خلق مجال للالتزام على أعلى مستوى للشركات.■ دعم الشركات في إعداد وتنفيذ برامج لمكافحة الفساد.	 
		<ul style="list-style-type: none">■ تلتزم الشركات بدعم مبادئ مبادرة الشراكة لمكافحة الفساد PACI بشكل علني.■ كشرط أساسي للانضمام للعضوية لابد من توقيع المدير التنفيذي للشركة على مبادئ المبادرة.■ يتم حالياً إعداد عملية التحقق الخارجي من صحة المعلومات/ وعملية الاعتماد	<ul style="list-style-type: none">■ تم توقيعه من أكثر من 140 جهة معظمها شركات متعددة الجنسيات

المصدر: شبكة الإنترنت وإجراء المقابلات الشخصية.

أقامت صناعة التشييد في بفاريا جمعية لها آليات تمكنها من تنفيذ برامج لمكافحة الفساد على أوسع نطاق

مثل: حالة نظام إدارة خلقي لصناعة التشييد في بفاريا

أهم الإنجازات	التاريخ	المهمة	الأعضاء
<ul style="list-style-type: none">تقبل هيئة السكك الحديدية الألمانية الاعتماد كدليل على قيام الشركة مقدمة العطاء بتنفيذ إجراءات مكافحة الفساد، ومن ثم السماح لها بتقديم عطاءها.يتم حالياً نشر هذا المبدأ وتطبيقه في كل ألمانيا.مساعدة المبادرة الصناعية على استعادة سمعتها الطيبة.	<ul style="list-style-type: none">بدأتها جمعية صناعة التشييد في بفاريا سنة 1966 بعد اكتشاف عدة فضائح تتعلق بالفساد.	<ul style="list-style-type: none">دعم ونشر النزاهة في قطاع التشييد.الحفاظ على سمعة الصناعة.	 
		<ul style="list-style-type: none">لابد من قيام مراجع خارجي بمراجعة برنامج الالتزام لكل الأعضاء.يجوز استبعاد الأعضاء إذا لم يحصلوا على الاعتماد أو إذا فقدوه.	<ul style="list-style-type: none">33 شركة تشييد بأحجام مختلفة ابتداء من سنة 2002

المصدر: جمعية صناعة التشييد في بفاريا

بدأ تحالف ناجح لمكافحة الفساد في باراجواي 2005

مثل: حالة شركة باكتور أتيكو التجارية بباراجواي (PEC)

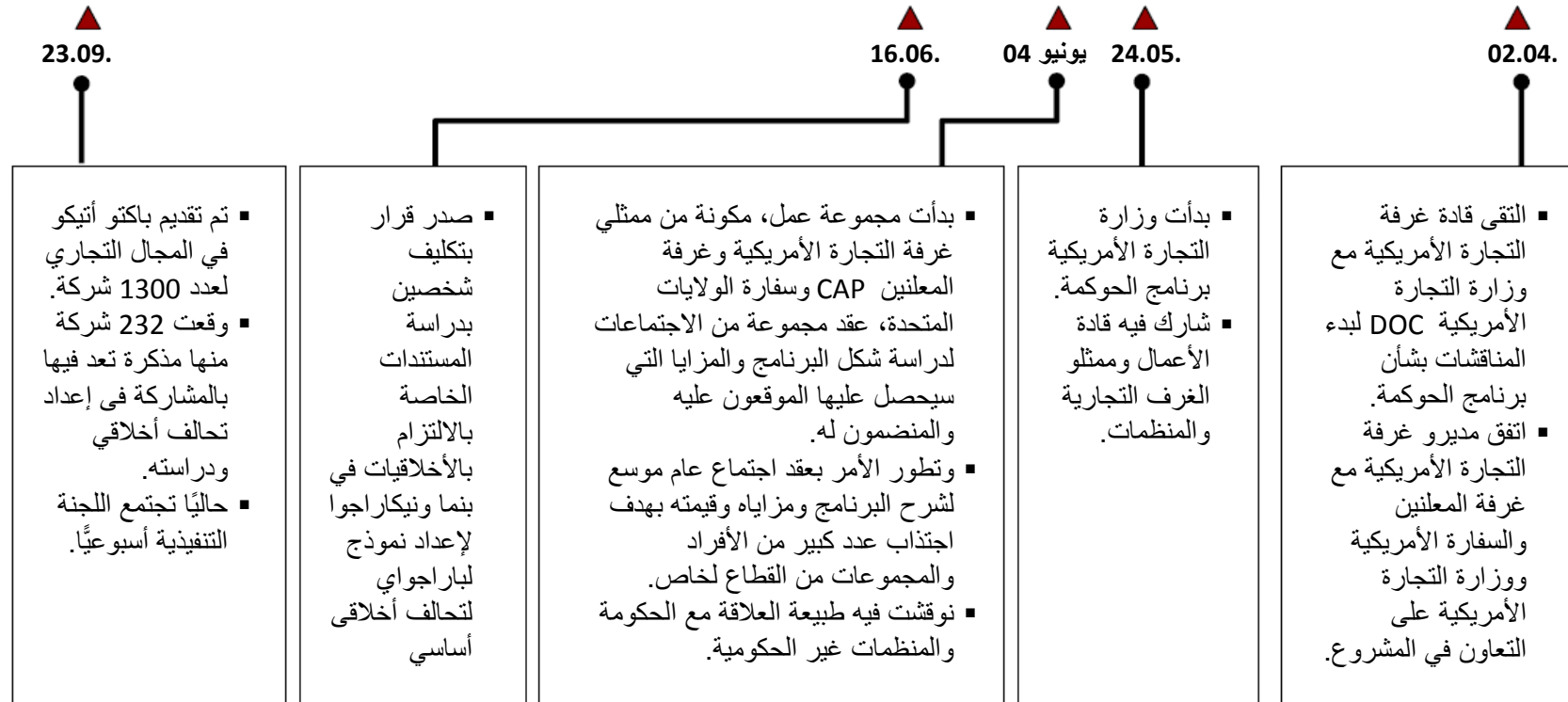
أهم الإنجازات	التاريخ	المهمة	الأعضاء
<ul style="list-style-type: none">وقع 150 عضواً على التحالف وهناك 100 طلب إضافي حالياً للانضمام.ختم المبادرة PEC أصبح علامة مميزة في باراجواي التي تعد واحدة من أكثر بلاد العالم انتشاراً للفساد.	<ul style="list-style-type: none">بدأت في سنة 2005 بناء على مبادرة من سفير الولايات المتحدة وغرفة التجارة الباراجوية الأمريكية.برنامج الأخلاق الرائدة في أمريكا اللاتينية.	<ul style="list-style-type: none">الترويج لتطبيق المبادئ المبنية على الالتزام بالقوانين السارية والمبادئ الأخلاقية والإدارة الجيدة والأمانة والشفافية.تجميع ممثلي أهم الشركات الخاصة من كل القطاعات.	 
		<ul style="list-style-type: none">عملية الاعتماد للأعضاء.يعلن الأعضاء عن التزامهم الذاتي باحترام المثل والقواعد.الالتزام المعنوي نظراً للعلنية.تنفيذ مراجعات بشكل عشوائيالتدريب وورش العمل.	<ul style="list-style-type: none">عدة شركات وطنية ومتعددة الجنسيات

المصدر: موقع PEC على الإنترنت.

2.1 إنشاء باكتو اتيكو التحالف الأخلاقي في المجال التجاري في باراجواي يعتبر مثلاً حياً على العملية

باكتو اتيكو التحالف الأخلاقي في المجال التجاري (PEC) بباراجواي (1/3)

عن أبريل إلى أكتوبر 2004

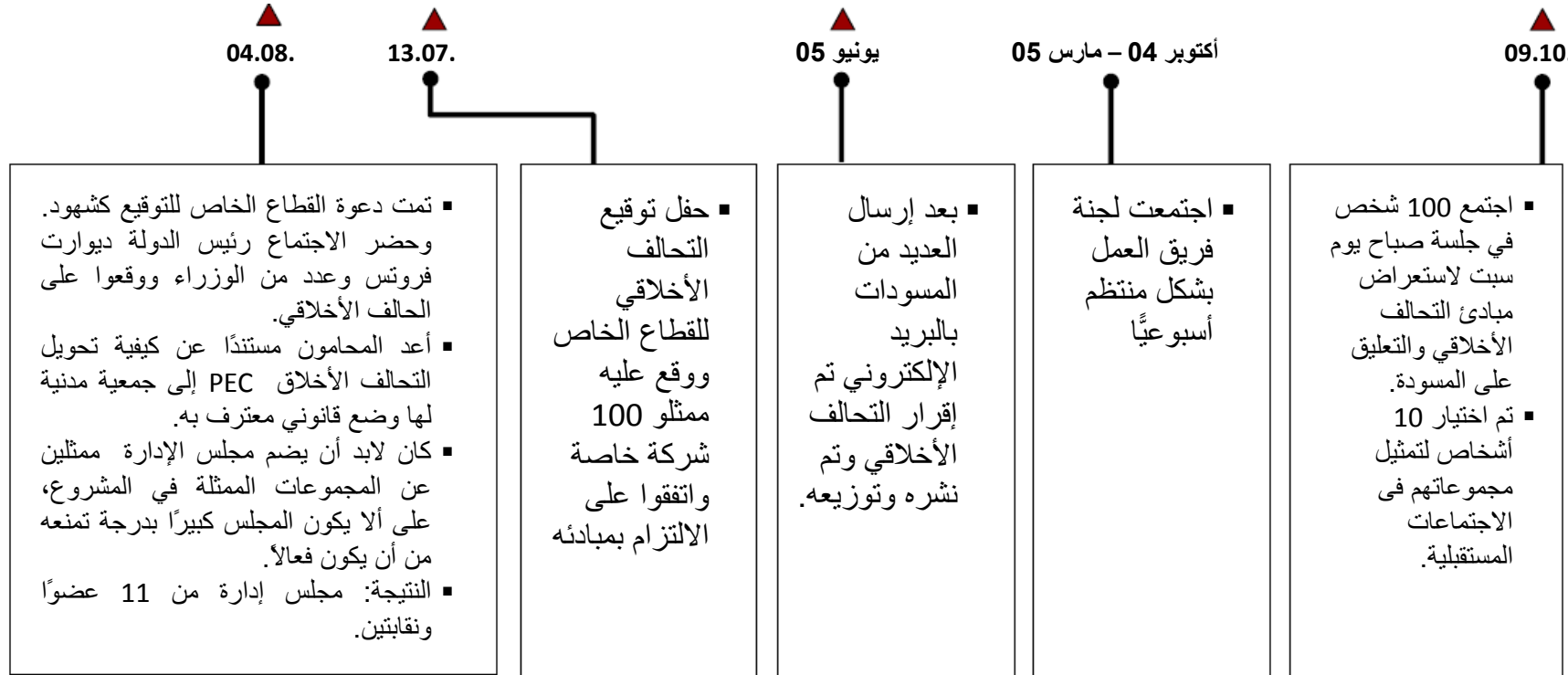


المصدر: PEC باراجواي.

إنشاء باكتو اتيكو (التحالف الأخلاقي في المجال التجاري) في باراجواي يعتبر مثالاً حياً على العملية 2.1

باكتو اتيكو (التحالف الأخلاقي) في المجال التجاري في باراجواي (PEC) (2/3)

أكتوبر 2004 - أغسطس 2005

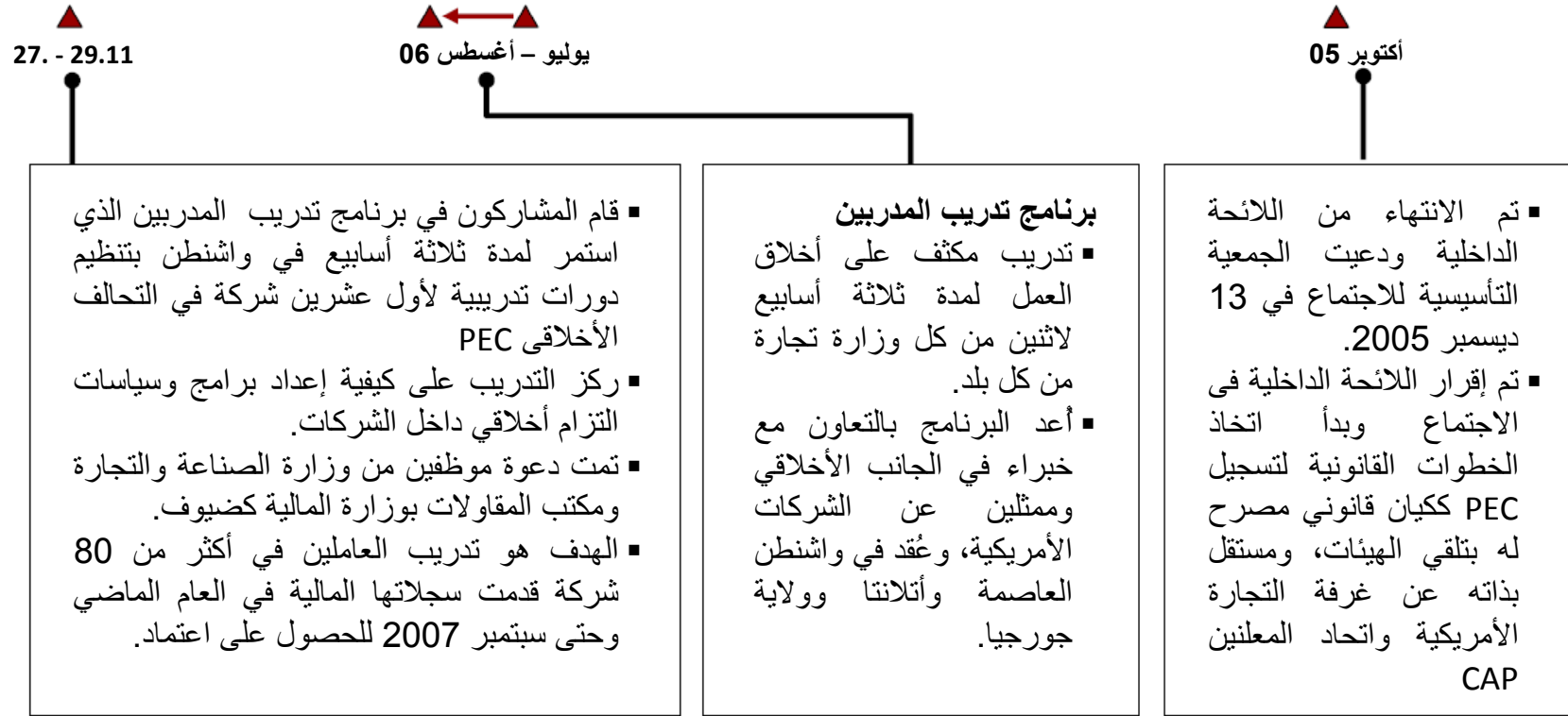


المصدر: PEC بباراجواي.

2.1 إنشاء باكتو اتيكو (التحالف الأخلاقي في المجال التجاري) في باراجواي يعد مثلاً حياً على العملية



باكتو اتيكو (التحالف الأخلاقي في المجال التجاري) في باراجواي (PEC) (3/3)

أغسطس 2005 – ديسمبر 2006



المصدر: PEC بباراجواي.

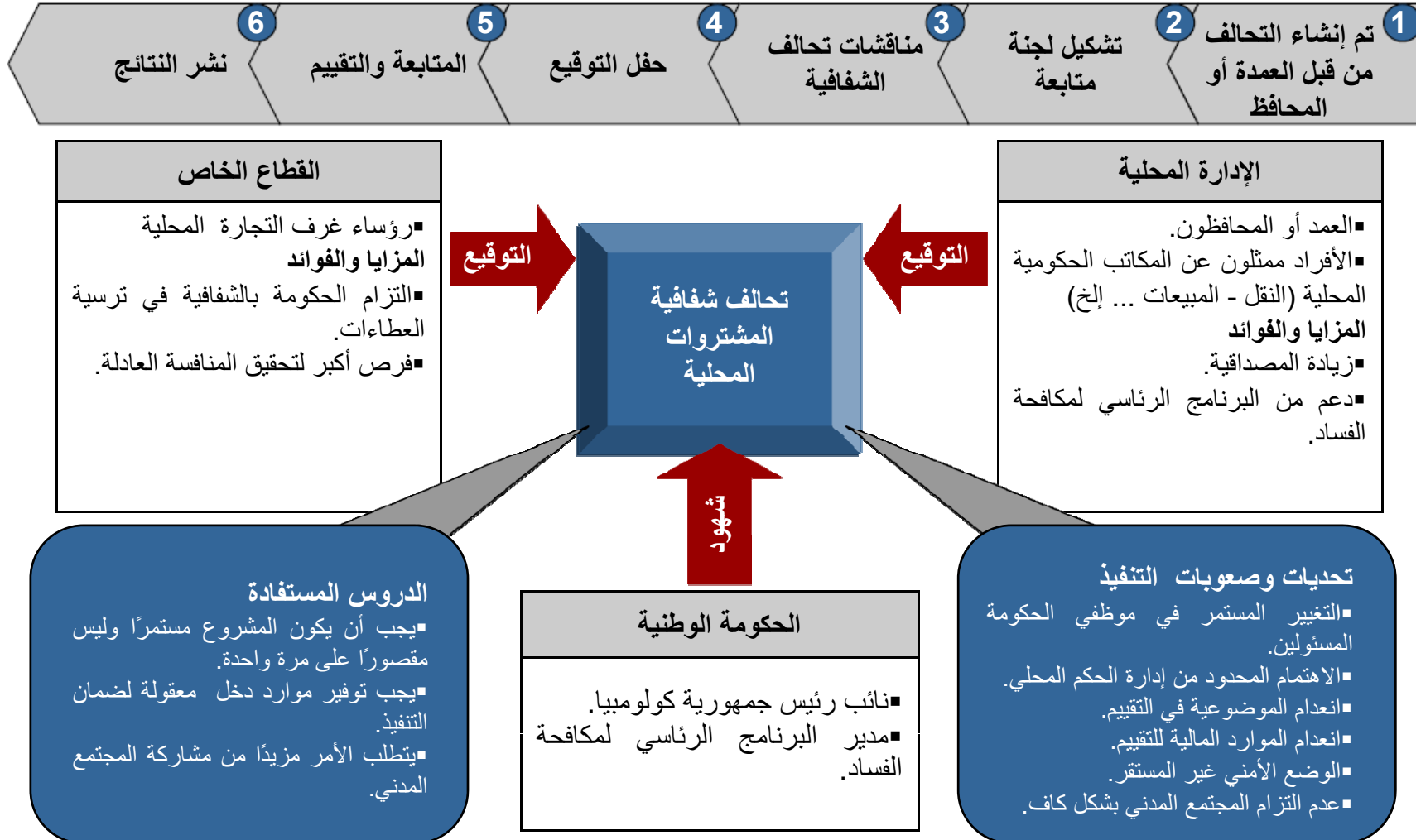
ملتقى قادة الأعمال في الصين CBLF يمثل ملتقى لمناقشة الموضوعات ذات الصلة بمكافحة الفساد، إلا أنه لا يوجد حتى الآن اتفاق بشأن المبادئ أو وسائل فرض قواعد

أهم الإنجازات	التاريخ	المهمة	الأعضاء
<ul style="list-style-type: none">■ ضمان التمويل■ إمكانية مكتب دائم.■ عقد العديد من اللقاءات لمناقشة الموضوعات ذات الصلة بالفساد.	<ul style="list-style-type: none">■ بدأ في الصين سنة 2005 بواسطة الملتقى الدولي لقادة الأعمال بالمشاركة مع جامعة رينمين بالصين.	<ul style="list-style-type: none">■ ملتقى يوفر فرصة لاجتماع قادة الأعمال في الصين مع قادة الأعمال الأجانب كل أربعة أشهر لمناقشة تحسين مستويات العمل في الصين وعلى المستوى الدولي.■ تم تمويله في البداية بواسطة وزارة الخارجية والكونغرس بالولايات المتحدة وشركة البترول البريطانية BP وشركة شل وشركة بي إتش بي بلتون، وشركة سيمنز، وشركة جي.إي.كي.■ يتم تطويره في المركز الصيني للمستويات الدولية للأعمال.	 
	<ul style="list-style-type: none">■ لا توجد وسيلة لفرض التنفيذ.■ ثلاثة مكونات للبرنامج:■ تبادل المعارف.■ البحوث والمعلومات.■ التدريب.	<ul style="list-style-type: none">■ GSK■ شل■ سيمنز	

المصدر: موقع ملتقى قادة الأعمال في الصين CBLF على الإنترنت - مقابلات شخصية مع ممثلي شركة سيمنز.

تحالفات الشفافية في كولومبيا هي نوع من المبادرة المبنية على المبادئ مع التركيز على المشروعات المستمرة

مثل: حالة تحالفات الشفافية على المستوى المحلي ومستوى البلديات في كولومبيا



تمت إقامة تحالف نزاهة ومكافحة الفساد (Empresa Limpa) في البرازيل لمكافحة الممارسات غير المشروعة في مجال الأعمال

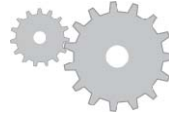
تحالف نزاهة ومكافحة الفساد



المزايا

الإنجازات الرئيسية:

- الممارسات الجيدة لأخلاقيات الأعمال على أوسع نطاق في مجال الأعمال بالبرازيل.
- عدد الأعضاء يزيد على 400 عضو.
- حملات إعلامية ناجحة.



الآليات

المهمة:

- مكافحة الأعمال غير المشروعة وخاصة ذات الصلة بالموظفين العموميين.

الهدف:

- نشر الممارسات الجيدة والأخلاقية في مجال الأعمال حتى يمكن القضاء على الفساد.

وسائل التنفيذ:

- يجب دعم الأعضاء علناً للمبادئ المكتوبة.
- يجب على الأعضاء الالتزام بتنفيذ القواعد الداخلية التي تمنع صراحة ممارسة أي نوع من أنواع الرشوة.



الحقائق الأساسية

التنظيم:

معهد أيثوس - إينيثوس - باتري - الأمم المتحدة - مكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة - UNODC - اللجنة البرازيلية للتحالف الدولي

الموقع:

مدينة سان باولو البرازيل



الأعضاء:

< 400

EMPRESA LIMPA

PELA A INTEGRIDADE E CONTRA A CORRUPÇÃO

مثل من الفلبين يبين كيف بدأت مبادرة معينة لمكافحة الفساد من المنظمات الموجودة فعلاً

تحالف الفساد من داخل شبكة منظمات أخرى - الفلبين

■ جمعية تضم أكثر من 20,000 شركة قطاع خاص بالفلبين.



www.mbc.com.ph

مؤسسة آسيا

■ منظمة غير حكومية تدعم الأنشطة ذات الصلة بمكافحة الفساد إلى جانب غيرها من الأنشطة.



www.asiafoundation.org

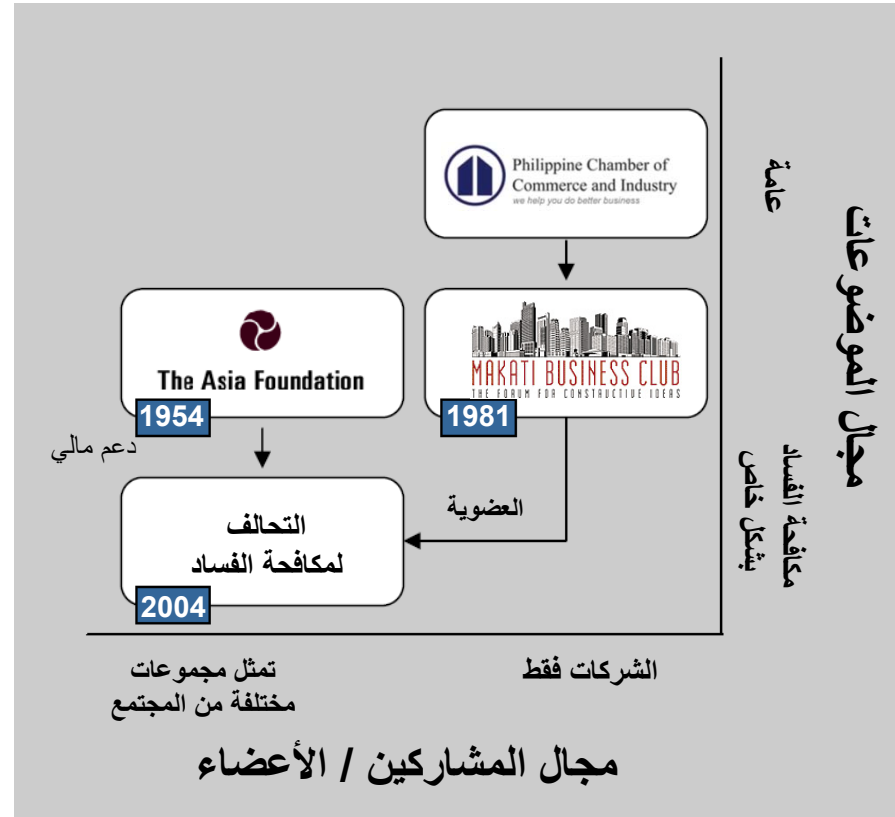
■ تحالف يضم شركات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والكنسية.



التحالف لمكافحة الفساد

www.tag.org.ph

■ مهمتها بدء ودعم مشروعات مكافحة الفساد.



سنة الإنشاء

2004

برنامج بروبيداد ب كولومبيا هو مثل آخر على مبادرة لمكافحة الفساد قامت بها جمعيات موجودة فعلاً

برنامج بروبيداد ب كولومبيا

- مبادرة من كومفيكا ماراس
- الغرض: إيجاد مجتمع أعمال ملتزم ذاتياً بمكافحة الفساد وخلق ثقافة الالتزام بالأخلاق وتعزيز التنافسية.

برنامج بروبيداد



رئاسة الجمهورية

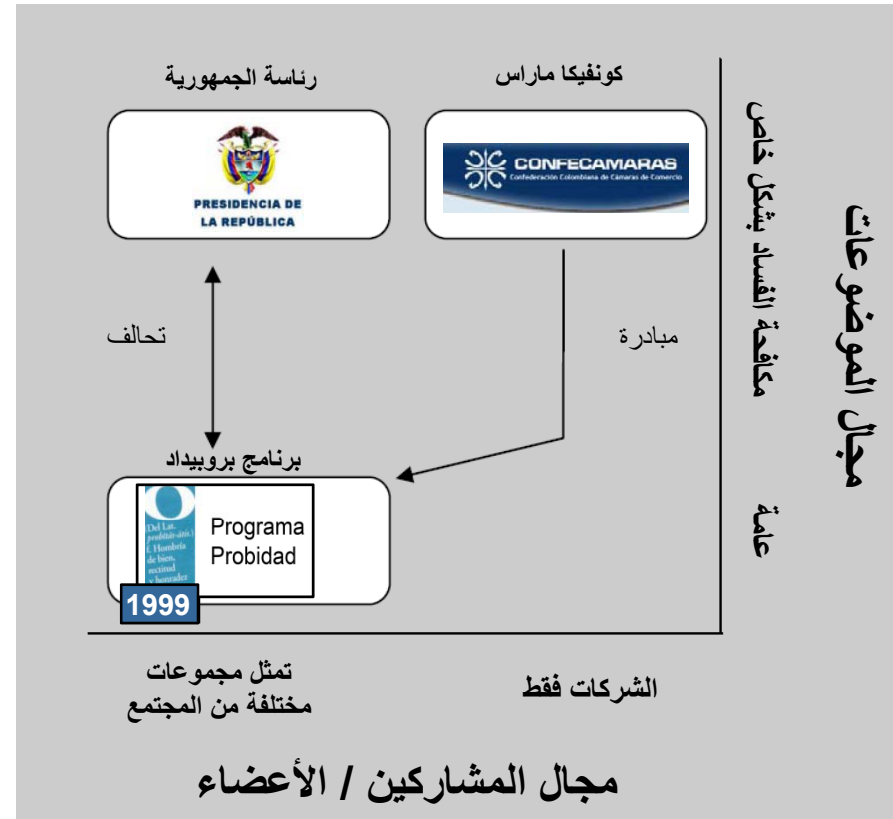


- بدأت برامج «مكافحة الفساد».

كونفيكا ماراس



- جمعية غرف التجارة ب كولومبيا.



سنة الإنشاء

1999

المصدر: بحث على الإنترنت ومركز المشروعات الدولية الخاصة ، CIPE

كونفيراماس مثل على العمل الجماعي الذي ركز على تغيير النظام القانوني في البلاد

العمل الجماعي المتعلق بإصلاح قانون المشتريات في كولومبيا



تحالف النزاهة للشفافية الدولية – أمثلة

قطاع الدفاع

- نموذج عقد تحالف نزاهة الشفافية الدولية.
- صمم خصيصاً للعقود في صناعة الدفاع.



أكوادور

- عقد تحالف نزاهة الشفافية الدولية من مشروع توليد الطاقة من المصبات المائية في إكوادور. (توجد ترجمة إلى اللغة الإنجليزية.
- لا يوجد مراقب خارجي.
- وصف تفصيلي لهيئة التحكيم.



برلين

- تحالف نزاهة الشفافية الدولية من مشروع مطار برلين.
- يعد أحسن مثل على أفضل الممارسات.
- متوفر باللغة الألمانية فقط.



لمزيد من التفاصيل عن تحالف نزاهة الشفافية الدولية نرجو الرجوع لموقعها على الإنترنت

www.transparency.org

عقد نزاهة بين شركة البترول والغاز الطبيعي المحدودة (ONGC) والمسمأة فيما بعد هنا بالطرف الرئيسي

و
..... والمسمأة فيما بعد بالشركة مقدمة العطاء/ المقاول

الديباجة

يعتزم الطرف الرئيسي ترسية عطاء لتنفيذ عقد مقاوله..... وذلك طبقاً للإجراءات التنظيمية المتبعة ولما كان «الطرف الرئيسي» يقر بقيم الالتزام الكامل بكل القوانين واللوائح ذات الصلة وبمبادئ الاستخدام الاقتصادي للموارد وبقواعد العدالة والشفافية في كل علاقاته بمقدمي العطاءات المقاولين..

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فإن (الطرف الرئيسي) يتعاون مع المنظمة غير الحكومية «الشفافية الدولية» «II» ومن ثم واستفادة من خبرة هذه المنظمة على المستوى الوطني والدولي فإن الطرف الرئيسي سيقوم بتعيين مراقب خارجي مستقل ليكون مسؤولاً عن مراقبة عملية المناقصة وتنفيذ العقد للتأكد من التزام مقدمي العطاء بالمبادئ المذكورة أعلاه.

يوفر موجز عن الحالات مثلاً فعلياً عن العمل الجماعي

مكتبة لاتفيا القومية	جمعية الأعمال الروسية	إصلاح نظام المشتريات بكولومبيا	مترو أنفاق المكسيك
▪ تقرير الشفافية الدولية 	▪ تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 	▪ تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 	▪ تقرير من وزارة النقل والاتصالات بالمكسيك. ▪ تقرير من الشفافية الدولية. 
	فضح الفساد في الصرب	غرف التجارة تكافح الفساد	التحالف البلغاري
▪ تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 	▪ تقرير من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 	▪ تقرير من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE 	

المصدر: شبكة الإنترنت والمقابلات الشخصية

هناك عدة عوامل في المناخ القانوني لأي دولة يشجع على الشفافية والنزاهة والمساءلة والكفاءة

أمور إضافية يجب أخذها في الاعتبار

- القوانين المناسبة في مجال المشتريات والتي تؤكد على أهمية الشفافية والنزاهة والمساءلة والكفاءة قد لا تكون متوفرة.
- قد تكون هناك قوانين للمشتريات على الورق فقط، إلا أنه لا توجد مؤسسات قوية تدعمها.
- قد تكون هناك قوانين للمشتريات كما توجد مؤسسات قوية تدعمها إلا أن الموظفين العاملين لا ينفذون القانون ولا تتم مساءلتهم.

نرجو الرجوع إلى الشرائح 62-64 للحصول على تحليل لكل دولة على حدة.

العناصر الإيجابية التي تساهم في جعل النظام القانوني يتمتع بالشفافية

- العناصر التالية في الهيكل القانوني وهيكل الحوكمة في بلد ما تدعم الشفافية والمحاسبة والكفاءة في المشتريات الحكومية وفي التجارة بشكل عام.
- سلطة قضائية مستقلة يمكنها أن تقاوم الضغوط السياسية غير السليمة عن طريق الرقابة والموازنة.
- فرض حقوق والتزامات كل الشركات بشكل محايد ومتجانس.
- قوانين مثل «أشعة الشمس» تتطلب من الحكومة نشر كل القوانين واللوائح وإعلام الجمهور بأي مقترحات لتغييرها.
- قوانين ولوائح واضحة تحد من السلطة والتقديرية لأي مسئول.
- لوائح تمنع سلطة الاحتكار وتسهل إنشاء الأعمال الخاصة وممارستها لنشاطها.
- كفاءة إدارية وقضائية - ذلك أن انعدام الكفاءة يكون حافزاً على خلق الرشوة وإتاحة الفرص للتغطية على الفساد.
- قواعد تتعلق بتضارب المصالح في القطاع العام.
- آليات للإعلان عن ممتلكات ودخل المسؤولين الحكوميين.
- احترام قواعد العمل، بحيث لا تُستبعد الشركات من المشاركة في المشتريات الحكومية دون معرفة الأسباب، وعلى أن تكون معايير المشاركة أو الرفض واضحة.
- إيجاد وسائل بديلة لفض المنازعات، فإذا وجدت فلا بد أن تكون قراراتها ملزمة.

تم إعداد الدليل الإرشادي بواسطة مجموعة عمل تضم مشاركين من قطاعات ومناطق مختلفة

الأعضاء الأساسيون في فريق العمل

www.worldbank.org/wbi

معهد البنك الدولي هو الفرع الخاص من مجموعة البنك الدولي المعني ببناء القدرات، وهو يجمع التعليم التشاركي الموجه نحو القيام بالعمل الفعلي والدعم الفني وقوة البيانات. وقد قام المعهد بالتعاون مع وحدات أخرى في مجموعة البنك الدولي بدعم البلاد المختلفة لتحسين حوكمتها ومكافحتها للفساد. وفيما يتعلق بالقطاع الخاص فإن WBI يسهل الجهود المتزايدة التي تبذلها الشركات وجمعيات رجال الأعمال لإدراج إجراءاتها لمكافحة الفساد ضمن إستراتيجيتها وخططها للحوكمة، وللمشاركة بشكل أكثر فعالية في مكافحة الفساد سواء كمروجين لفكرة الحوكمة أو كمشاركين في تطبيق أعمال جماعية.

معهد البنك الدولي

WORLD BANK INSTITUTE
Promoting knowledge and learning for a better world

www.anglobalcompact.org

تم إنشاء هذا التحالف سنة 2000 وهو يجمع وكالات الأمم المتحدة بالشركات والعمال ومنظمات المجتمع المدني والحكومات بهدف تعزيز تطبيق عشرة مبادئ عالمية في مجال حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. ويسعى هذا التحالف العالمي عن طريق تنفيذ عمل جماعي بإدراج هذه المبادئ العشر ضمن أنشطة الشركات والأعمال في كل أنحاء العالم بهدف تشجيع تنفيذ أعمال لدعم أهداف الأمم المتحدة الأوسع. وتشارك فيه أكثر من 3600 شركة ومئات من أصحاب المصلحة في أكثر من 20 بلدًا وهي أكبر مبادرة طوعية عالمية.

التحالف العالمي للأمم المتحدة



United Nations Global Compact

تم إعداد الدليل الإرشادي بواسطة مجموعة عمل تضم مشاركين من قطاعات ومناطق مختلفة

الأعضاء الأساسيون في فريق العمل

www.cipe.org

يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE الديمقراطية في كل أنحاء العالم عن طريق إصلاح المشروعات الخاصة والأسواق. وهو واحد من أربع معاهد تابعة للصندوق الوطني من أجل الديمقراطية. وهو عضو لا يسعى لتحقيق الربح في غرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد شجع المركز منذ إنشائه في عام 1983 على مشاركة القطاع الخاص في الدعاية السياسية والإصلاح المؤسسي وتحسين الحوكمة، وزيادة تفهم النظم الديمقراطية المبنية على آليات السوق. ويعمل المركز مع قادة رجال الأعمال والشركات ومتخذي القرارات والأكاديميين والصحفيين لبناء المؤسسات المدنية الضرورية لقيام مجتمع ديمقراطي.. وقد أعد المركز أدوات تنمية فريدة من نوعها يمكن تطويرها لتناسب مع ظروف كل بلد وتساعد على بناء القدرات المؤسسية.

مركز المشروعات
الدولية الخاصة



www.transparency.org

الشفافية الدولية (TI) هي منظمة المجتمع المدني العالمية التي تعمل في مجال مكافحة الفساد وزيادة القدرة على مساءلة الحكومات والشركات الدولية، ولها فروع في أكثر من 90 بلدًا. وهي معروفة عالميًا باتصالاتها الفريدة مع أعلى المسؤولين من معدي السياسات والقطاع الخاص، كما أنها تقوم بمسوحات عملية ولها أدوات عملية أيضًا وخبرة واسعة ومصداقية في مجال مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية، ويمثلها في مجال هذه المبادرة الفرع الوطني للولايات المتحدة الأمريكية TI - USA

الشفافية الدولية
التحالف العالمي
لمكافحة الفساد



تم إعداد الدليل الإرشادي بواسطة مجموعة عمل تضم مشاركين من قطاعات ومناطق مختلفة

الأعضاء الأساسيون في فريق العمل

www.globaladvice.dk

الشركة العالمية لتوجيه المشورة هي شركة استثمارية منشأة في كوبنهاجن بالدنمارك .. وهي متخصصة في تقديم المشورة في مجال البيئة ومكافحة الفساد، وهي التي أعدت البوابة المتخصصة على الإنترنت باسم www.Business_Anti_Corruption.com وهي أداة على الإنترنت تضم تحليلاً متعمقاً للبلاد المختلفة مع بعض الأدوات العامة لضمان تطبيق نظام العناية الواجبة ونظم النزاهة.



www.grantthornton.com

جرانت تورنتون إنترناشيونال تسعى للحديث علناً في أمور تهتم الشركات والمجتمع بشكل عام، وتمكين الشركات من أن تقوم بدور قيادي في الأسواق التي تختارها، وذلك في مجال المحاسبات العالمية، وهي واحدة من أكبر المنظمات العالمية ذات الملكية الخاصة المعنية بتقديم المشورة في المجال المحاسبي. وهي تقدم خدماتها الاستثمارية المتخصصة في مجال التأمين والضرائب للشركات الخاصة وللمرافق العامة. وجرانت تورنتون إنترناشيونال والشركات الأعضاء فيها ليست شراكة على المستوى العالمي، إذ تقدم خدماتها عن طريق كل شركة عضو على حدة.

جرانت تورنتون



Grant Thornton

تم إعداد الدليل الإرشادي بواسطة مجموعة عمل تضم مشاركين من قطاعات ومناطق مختلفة

الأعضاء الأساسيون في فريق العمل

www.siemens.com

شركة سيمنز إيه جى هي شركة عالمية متخصصة في محطات الكهرباء والهندسة الإلكترونية والكهربائية وتعمل في مجال هذه الصناعة وفي مجال الطاقة والرعاية الصحية. ويعمل لديها أكثر من 400,000 في مجال تطوير وصناعة وتصميم وتركيب النظم المعقدة والمشروعات الكبرى. كما أنها تقوم بإعداد حلول خاصة للمشاكل في هذه القطاعات وذلك حسب كل مشكلة وكل عميل.. ولقد اقترن اسمها على مدى أكثر من 160 سنة بالإنجازات التقنية والابتكار والجودة والقدرة على الاعتماد على منتجاتها والسمعة الطيبة عالمياً.. وكانت عائدات هذه الشركة في السنة المالية 2007 (72,4 بليون يورو) كما أن دخلها من العمليات المستمرة بلغ 3,9 بليون يورو (IFRS).

سيمنز

SIEMENS