



بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد  
في مؤسسات الدفاع

# استبيان التقييم الذاتي لبناء النزاهة وعملية مراجعة الأقران

---

أداة تشخيصية  
لمؤسسات الدفاع الوطنية



# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## المحتويات

### تقديم

٢..... خلفية موجزة

### طريقة إجراء التقييم الذاتي للنزاهة

٣..... عملية التقييم

٥..... القائمة المرجعية لاستبيان التقييم الذاتي ومراجعة الأقران

### التعاريف

٧..... النزاهة

٧..... الفساد

### الاستبيان

٨-١ الرقابة الديمقراطية والمشاركة الديمقراطية

٩-٢ القوانين والسياسات الوطنية المعنية بمكافحة الفساد

١٠-٣ سياسة مكافحة الفساد في قطاعي الدفاع والأمن

١٢-٤ الأفراد: السلوكيات والسياسات والتدريب والانضباط

١٤-٥ التخطيط والميزنة

١٥-٦ العمليات

١٦-٧ المشتريات

١٨-٨ التعامل مع شركات قطاع الدفاع والموردين الآخرين

١٩-٩ أسئلة متخصصة لكل بلد

٢٠..... معلومات إضافية

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## موجز

إلى: معالي وزير الدفاع أو رئيس الأركان (أو المنصب المكافئ)

تعتبر جهود بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد جزءاً مهماً من مسيرة بناء مؤسسات وقوات الدفاع والأمن المتميزة بالقوة والقدرة والتكلفة الاقتصادية.

من المعروف أن الفساد أينما وجد يؤدي إلى تقويض القدرات الدفاعية والأمنية في كل الدول التي تعانیه، ويتسبب في إهدار المال العام، وسوء تخصيص الموارد، وشراء معدات رديئة أو لا تفي بالاحتياجات. وهذه العواقب قد تعرض حياة الأفراد للخطر وتضعف من فعالية العمليات، كما أن الفاسدين لا يمكن أن يكونوا محل ثقة، إذ أنهم مثلما يبيعوا ضمائرهم للشركات يمكن أن يبيعوا ولاءهم لأعداء البلاد وشبكات الجريمة المنظمة والجماعات الإرهابية.

الفساد في قطاع الدفاع يقوّض من ثقة المواطنين ورضاهم عن القوات المسلحة بشكل عام، كما قد يؤدي إلى تآكل الدعم الشعبي لمهام حفظ السلام. يضاف إلى ذلك أن الفساد يقلص الموارد المتاحة لمختلف القطاعات المدنية في اقتصاد البلاد، وقد تنتشر عدواه من قطاع الدفاع ليصيب قطاعات حكومية أخرى، كما أنه يؤدي دائماً إلى تباطؤ عجلة النمو والتطور في البلاد.

وفي إطار "خطة عمل الشراكة المعنية ببناء مؤسسات الدفاع"، يجري العمل في الناتو على تطوير أدوات عملية لمساعدة الدول المعنية في جهود بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد. وتتركز الجهود المبدئية في خطة العمل على تطوير ما يلي:

- خلاصة وافية لأفضل الممارسات في مجال بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في قطاع الدفاع
- وحدة دراسية للتدريب في مجال بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد
- عملية التقييم الذاتي للنزاهة

يعتبر التقييم الذاتي لأوجه قوة وضعف منظومة النزاهة في قطاع الدفاع عنصراً أساسياً من عناصر بناء مؤسسات الدفاع. ويتوفر لكم هذا الاستبيان كأداة تشخيصية تساعدكم على إجراء هذا التقييم الذاتي. يعدّ توفر الإجراءات والعمليات الجيدة لمكافحة الفساد مطلباً قانونياً ملزماً لجميع دول الناتو الحليفة والشريكة الموقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، وهي اتفاقية تنص بوضوح تام على التزامات الدول المنضمة إليها، ولذلك يمكن لمؤسسات الدفاع استخدام الاتفاقية لمساعدتها على ضمان أن وزارة الدفاع والقوات المسلحة تواكب الالتزامات المنصوص عليها في الاتفاقية.

تم تعبئة بيانات الاستبيان على أساس طوعي. والمطلوب من البلدان المشاركة أن تضع إشارة التصنيف الأمني المناسبة أعلى وأسفل كل صفحة تضم إجاباتها على الاستبيان من أجل مراعاة الإجراءات المعتمدة لتبادل المعلومات المُصنّفة.

نحن على قناعة بأن "عملية التقييم الذاتي" أداة مفيدة لجميع المؤسسات الدفاعية.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## طريقة إجراء التقييم الذاتي للنزاهة

### عملية التقييم

برنامج بناء النزاهة عبارة عن برنامج بقيادة الناتو يهدف إلى بناء القدرات وتقديم أدوات تطبيقية لمساعدة الدول المشاركة على تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والحد من مخاطر الفساد في قطاعي الدفاع والأمن. ويقوم برنامج بناء النزاهة بالتشجيع على تبني الممارسات والعمليات والمنهجيات الجيدة، كما أنه يوفر للدول الدعم المتخصص اللازم للارتقاء بفعالية مؤسسات الدفاع والأمن. وبتروسيخ الحوكمة الرشيدة تستطيع البلدان المشاركة أن تضمن تحقيق القيمة الاقتصادية من أنفاق أموال دافعي الضرائب.

وباب المشاركة في برنامج بناء النزاهة مفتوح أمام الدولة الحليفة والشريكة في الناتو، أما الدول الأخرى فيتم تقييم طلبات انضمامها على أساس كل حالة على حدة.

يشتمل برنامج بناء النزاهة على إتاحة مجموعة من الأدوات لمساعدة الدول على تقييم مدى عرضتها لمخاطر الفساد وتعزيز مستوى الحوكمة الرشيدة فيها. وتكون المشاركة في البرنامج على أساس طوعي، ويتم تكيف الدعم الذي يقدمه البرنامج بما يتماشى مع احتياجات ومتطلبات كل بلد.



### استبيان التقييم الذاتي

تعبئة استبيان التقييم الذاتي هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، علمًا بأن المشاركة في الاستبيان تكون على أساس طوعي. ويمثل الاستبيان المعبأ أداة تشخيصية تزود الدولة المعنية بلمحة عامة عن الإجراءات والممارسات الحالية، حيث يغطي الاستبيان طرق العمل الراهنة في قطاعي الدفاع والأمن، بما يشمل ما يلي:

- الرقابة الديمقراطية والمشاركة الديمقراطية
- القوانين والسياسات الوطنية المعنية بمكافحة الفساد
- سياسات مكافحة الفساد في قطاعي الدفاع والأمن
- الأفراد: السلوكيات والسياسات والتدريب والانضباط
- التخطيط والميزنة
- العمليات
- المشتريات
- التعامل مع شركات قطاع الدفاع والموردين الآخرين
- أسئلة متخصصة لكل بلد



# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

يتم إرسال استبيانات التقييم الذاتي المعبأة إلى عضو هيئة الموظفين الدوليين في الناتو المسؤول عن إجراء عملية مراجعة الأقران والمشاورات في البلدان المعنية. ولا يكشف فريق خبراء المراجعة الذي تقوده الناتو عن هذه المعلومات لأي طرف ثالث، كما تخضع جميع الأنشطة والتوصيات للتنسيق مسبقاً مع البلدان المعنية، وكذلك يتم التنسيق معها بشأن عضوية فريق مراجعة الأقران.

## مراجعة الأقران والمشاورات في البلد المعني

تخضع استبيانات التقييم الذاتي المعبأة لعملية مراجعة داخل البلد المعني بالتعاون مع ممثلي الحكومة. والهدف من مراجعة الأقران هو تحسين فهم الأوضاع القائمة، وتبادل الآراء حول أفضل الممارسات، والتشاور حول الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة في قطاعي الدفاع والأمن. تم تصميم كل عملية لمراجعة الأقران لتتوافق مع خصوصيات البلد المعني. ومن التوصيات التي يتم التشديد عليها أن يتم إشراك البرلمانيين والمجتمع المدني، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام والأكاديميين، في خطوات إعداد استبيان التقييم الذاتي ومراجعة الأقران.

## تقرير مراجعة الأقران

تتضمن تقارير مراجعة الأقران، المنبثقة عن استبيانات التقييم الذاتي المعبأة والمشاورات في عواصم البلدان المعنية، تعريف بالممارسات الجيدة المطبقة، كما تتضمن التوصيات بشأن الخطوات اللازمة، وذلك بهدف مساعدة الدول على تطوير خطة عمل لبناء النزاهة، والاستفادة من جهود بناء النزاهة الراهنة ومختلف الآليات الناتو الأخرى ذات الصلة التي تتوفر لهذه الدول. ومن حيث المبدأ، يغطي تقرير مراجعة الأقران ثلاثة مجالات:



## خطة العمل

بعد استكمال استبيان التقييم الذاتي وعملية مراجعة الأقران، تنتقل بلدان عديدة إلى مرحلة تطوير خطة العمل الوطنية اللازمة. وتُنصح الدول في هذه المرحلة بالاستفادة الكاملة من موارد الناتو وأدوات الشراكة المتاحة لها. كما يتم تشجيع الدول على الاستفادة من خبرات منظمات المجتمع المدني القائمة داخل الدولة ذاتها أو على المستوى الإقليمي، حيث أن هذا النهج يساعد على تعزيز الشفافية وبناء القدرات المحلية. ويجب، حيثما أمكن، أن تشمل الجهود الوطنية على دمج برنامج الناتو لبناء النزاهة وتكيفه لتلبية احتياجات الدولة، وكذلك الأمر بالنسبة لآليات الشراكة المتاحة من الناتو، ومنها برنامج التعاون للشراكات الفردية، وخطة عمل العضوية، وعملية تخطيط ومراجعة الشراكة، وكذلك اتفاقية الشراكة الدائمة في حالة أفغانستان. وينطوي ذلك أيضاً على تحديد الفرص المتاحة للتربيط مع البرامج الأخرى الجاري تنفيذها، مثل برنامج التطوير المهني لجورجيا وأوكرانيا.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

... ما هي الخطوات التالية؟

يتم تشجيع البلدان التي أُنجزت استبيان التقييم الذاتي وعملية مراجعة الأقران على الإعلان عن نتائجها، كما تتاح للبلدان التي تشرع في تنفيذ خطة العمل وبناء قدراتها الوطنية فرصة الاستعانة بموارد برنامج الناتو لبناء النزاهة، ومنها موارد التعليم والتدريب ذات الصلة.

## القائمة المرجعية لاستبيان التقييم الذاتي ومراجعة الأقران في مجال بناء النزاهة

- 1- **الحصول على التكليف اللازم بإجراء التقييم الذاتي من أعلى المستويات القيادية**، حيث من المهم أن تحظى عملية التقييم بدعم قيادات الوزارة والقوات المسلحة. وفي هذا السياق، يباشر المسؤول الذي يقود عملية التقييم الذاتي للنزاهة بإعداد تفاصيل التكليف اللازم لعملية مراجعة الأقران، والاتفاق عليها مع الوزير أو وكيل الوزارة أو القائد العام للقوات المسلحة، حسب الاقتضاء، كما يجب تعيين مسؤول رفيع المستوى ليكون الجهة الرسمية الراعية لعملية التقييم الذاتي.
- 2- **تحديد شخص واحد يتولى مسؤولية التقييم الذاتي**، إذ يجب أن يكون شخص واحد مسؤولاً عن إجراء الاستبيان، وترتيبات زيارة فريق الخبراء، ووضع خطة المتابعة اللاحقة.
- 3- **تأسيس مجموعة عمل من مختلف جهات الوزارة**. ولا يلزم أن يعمل أعضاء المجموعة بدوام كامل، ولكن يجب تحديد الموارد المطلوبة لها وإصدار الموافقات اللازمة لتخصيصها، ومنها الموارد البشرية والتمويل والمعدات، ما يجب الاتفاق على الأطر الزمنية. وتتولى مجموعة العمل تعبئة بيانات الاستبيان، ثم تجتمع لاستعراض التقرير الناتج عن زيارة فريق خبراء المراجعة التابع لمنظمة الناتو.
- 4- **إنجاز الاستبيان**. لكل بلد حرية اختيار على من تُوَجَّع الاستبيان لتعبئة بياناته. فمثلاً، يمكن تجزئة الاستبيان وإرسال فصوله المختلفة إلى الإدارات أو الوزارات المعنية بكل فصل، أو إرسال الاستبيان كاملاً إلى جميع الجهات المعنية للحصول على ردود وتعليقات مختلفة على نفس الأسئلة، كما يتوفر للبلد خيار إرسال الاستبيان إلى جهات خارج الحكومة، كالمنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الأكاديمية، للاطلاع على منظورات متنوعة. وبعد إنجاز هذه الخطوة، يعاد الاستبيان إلى الناتو في مهلة لا تقل عن أسبوعين قبل موعد زيارة فريق الخبراء، مع تحمل الدولة مسؤولية تحديد التصنيف الأمني للاستبيان المعبأ. ومن ناحيته، لن يكشف فريق خبراء المراجعة بقيادة الناتو عن معلومات الاستبيان لأي طرف ثالث.
- 5- **ترتيبات المقابلات التي يعقدها فريق خبراء المراجعة بقيادة الناتو**. تستغرق زيارة الفريق يومين إلى ثلاثة أيام وتشتمل على جولة اجتماعات مكثفة. ويجب عقد المقابلات مع أفراد برتب عالية نسبياً بما يتيح لهم إمكانية مناقشة إجابات الاستبيان. وفي حين أن تفاصيل ذلك ستتوقف على اختيار الدولة المعنية، فإن رتبة المقابلات عادةً ما تكون على مستوى OF-4 أو OF-5 (في الناتو)، وهو ما يعادل في الدول ذات الجيوش الكبيرة رتبة عقيد إلى رتبة عميد. كما يجب أن تشمل المقابلات على موظفين مدنيين وكبار الضباط العسكريين. كذلك نوصي بقوة أن تقوم الدولة المعنية بتوسيع نطاق المقابلات لتشمل مجموعات أخرى، مثل البرلمانيين والمنظمات غير الحكومية وقطاع الإعلام والأكاديميين، وفي هذه الحالة يمكن عقد اجتماع واحد موسع لأن ذلك الأسلوب أثبتت فعاليته في حشد وجهات نظر متعددة (انظر المثال الأوكراني في المربع أدناه).
- 6- **فريق خبراء المراجعة بقيادة الناتو: تقرير الزيارة**. يتولى الفريق إعداد تقرير بنتائج الزيارة لتستفيد منه الدولة المضيفة. ويغطي التقرير ما يلي: (١) ملاحظات على الممارسات الجيدة التي تعتمدها الدولة؛ (٢) ملاحظات على المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛ (٣) توصيات بالخطوات المطلوبة. ويمكن لهيئة الموظفين الدوليين في الناتو توفير خبراء متخصصين لمساعدة وزارة الدفاع المعنية في جهودها. ونحن نشجع الدول المشاركة على الموامة بين إجراءات المتابعة التي ستطبقها والأدوات الأخرى التي توفرها الناتو للشركاء، مثل خطة عمل العضوية، وعملية التخطيط والمراجعة ضمن برنامج الشراكة من أجل السلام، وخطة عمل الشراكات الفردية.

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

### الممارسات الجيدة ١: أوكرانيا - عقد اجتماع مفتوح للمنظمات غير الحكومية والإعلام

أثناء تجريب عملية التقييم الذاتي للنزاهة في أوكرانيا عام ٢٠٠٨، قام مجلس الأمن القومي والدفاع الأوكراني بتنظيم اجتماع بغرض إطلاع فريق الناتو الزائر على آراء تشكيلة واسعة من المنظمات غير الحكومية وغيرها من الجهات الأخرى.

حضر الاجتماع ممثلون عن حوالي ٣٠ منظمة متنوعة، من الصحفيين إلى مجموعات الضغط المعنية بمكافحة الفساد، مما أعطى فريق الناتو فرصة ممتازة للاطلاع على أوضاع البلد ومشاكله وخيارات الطريق إلى الأمام، وذلك من منظور محلي ومن جهات غير حكومية.

وقد تميز الاجتماع بالانفتاح والشفافية، ومثل إضافة قيّمة للجلسات الرسمية التي عقدها الفريق مع السياسيين والعسكريين والموظفين الحكوميين. وكانت جهات النظر الصريحة التي قدمتها المنظمات غير الحكومية كبيرة الفائدة في تكملة وموازنة مضمون العروض والمقابلات الرسمية التي سبق للفريق عقدها.

### الممارسات الجيدة ٢: النرويج – الكتيب الإرشادي

أسفرت تجربة عملية التقييم الذاتي للنزاهة في النرويج عام ٢٠٠٨ عن تحديد مجالات متعددة لأفضل الممارسات، بما في ذلك استخدام هيئات للتعامل مع الشكاوى، وتطوير عملية المشتريات بالأساليب الإلكترونية، ووضع الكتيب الإرشادي للمعايير الأخلاقية المتبعة في التعاقدات التجارية لقطاع الدفاع، والذي أنتجته وزارة الدفاع (أنظر أدناه).





# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## التعاريف

### النزاهة

- تحمل كلمة "النزاهة" الكثير من المعاني الأخلاقية والعملية.
- من الناحية العملية نقول إن "العملية الانتخابية كانت نزيهة"، ونقصد بذلك أن منظومة الانتخابات بأكملها أنجزت على النحو السليم وخلت من العيوب.
  - أما بالمعنى الشخصي والأخلاقي، فنقصد بالنزاهة أن العمل يتم بصدق وإخلاص ويخلو من الفساد.
- في هذا الكتيب نستخدم كلمة "النزاهة" لنعني بها ما يلي:
- يعتبر الشخص نزيهاً إذا أدى عمله بكفاءة وأمانة وعلى نحو كامل.
  - تعتبر العملية أو الإجراءات نزيهة إذا أنجزت على النحو المطلوب، وبما يتماشى بسلاسة مع المنظومة الأوسع التي تنتمي إليها هذه العمليات أو الإجراءات وتعد جزءاً منها.
  - تعتبر المنظمة أو المؤسسة نزيهة إذا أديرت شؤونها وأعمالها في إطار المساءة السليمة، وبكفاءة، وعلى نحو واثق، وبدون تحويل الموارد أو مخرجات العمل إلى أغراض فاسدة أو غير شريفة.

### الفساد

الفساد هو "استغلال الفرد للمنصب الذي يؤتمن عليه لكي يجني لنفسه مكاسباً خاصة".

تعتمد البلدان عادة تعريفاً رسمياً للفساد يكون منصوفاً عليه في قوانينها. فعلى سبيل المثال، تعتمد أوكرانيا التعريف التالي: "الإقدام على تصرف أو الإحجام عنه بما يخالف القانون من طرف شخص (طبيعي أو اعتباري) مكلف بأداء مهام ووظائف الدولة بغرض اكتساب أي مزايا أو منافع أو نفوذ أو امتيازات مادية أو غير مادية لذاته أو لأي طرف أو مجموعة أخرى بالمخالفة للقانون". أما في باكستان فالتعريف المعتمد هو: "ينطوي الفساد على إقدام شاغلي المناصب في القطاعين العام والخاص على إساءة استغلال منصبهم للتصرف بشكل منافي للأصول والقانون بما يؤدي إلى إثراء أنفسهم أو المقربين منهم، أو إقدامهم على استمالة الغير إلى التصرف على هذا النحو" (حكومة باكستان، ٢٠٠٢).

وفي حين تتوفر تعريفات أخرى عديدة للفساد، فإن التجربة تشير عموماً إلى أن معظم الناس يعرفون ما هو الفساد حتى إن لم يتوفر توصيف رسمي له. ومن أمثلة ذلك أن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لا تقدم تعريفاً رسمياً للفساد، رغم أنها أهم اتفاقية دولية معنية بهذا الموضوع، بل تكتفي بتقديم تعريفات متكاملة للمسؤول العمومي.

والأهم هنا هو الوضوح بشأن تعدد أنواع الفساد وتنوعها في قطاع الدفاع، ذلك لأن تدابير معالجة مخاطر الفساد لن تحقق الفعالية المرجوة ما لم يتوفر الفهم الوافي لمختلف أوجه المشكلة المطلوب معالجتها. واستبيان التقييم الذاتي يساهم في تحقيق هذا الفهم.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## الاستبيان

### 1- الرقابة الديمقراطية والمشاركة الديمقراطية

1- الرجاء وصف دور البرلمان في الإشراف على المؤسسة العسكرية، بما يشمل مهام لجنة الدفاع البرلمانية، والإشراف على أجهزة الاستخبارات والتدقيق في عملها، والتعيين في المناصب الرئيسية بوزارة الدفاع.

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- صلاحيات البرلمان وسلطاته فيما يتعلق بسياسات الدفاع والقرارات العليا في المؤسسة العسكرية.
- عضوية لجنة الدفاع، واختصاصاتها، والدعم الذي تحصل عليه من الخبراء.
- مستوى مشاركة المرأة في مهام الرقابة والإشراف ضمن لجنة الدفاع.
- قضايا الفساد والنزاهة في المؤسسة العسكرية (على سبيل المثال: على المستوى السياسي، وعلى المستوى العسكري، وفي صفوف الموظفين المدنيين).

2- الرجاء وصف الجهات الأخرى التي تقدم خدمات الدفاع في بلادكم، مثل الحرس الوطني، والقوات الرئاسية، وأجهزة المخابرات، وحرس الحدود. هل تخضع هذه الجهات لرقابة وتدقيق البرلمان، وكيف تتم هذه العمليات؟ وما الجهة الحكومية التي تخضع هذه المؤسسات للمساءلة أمامها؟ وما العلاقة بينها وبين وزارة الدفاع؟

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- مسائل الجريمة المنظمة المرتبطة بهذه القوات.
- استقلالية (أو عدم استقلالية) هذه القوات.
- المتعاقدون العسكريون من القطاع الخاص - علاقتهم بوزارة الدفاع، وترتيبات الرقابة والتدقيق لأنشطتهم، والتدقيق المحاسبي لعقودهم.

التوصيات: يُنصح بأن يضم الاستبيان إجابات يتم الحصول عليها مباشرة من مقدمي خدمات الدفاع الآخرين.

3- الرجاء وصف السياسة الوطنية للدفاع في بلدكم، بما في ذلك دور البرلمان ولجنة الدفاع والأمن في وضع هذه السياسة. وإذا كانت هناك نسخة علنية من سياسة الدفاع أو استراتيجية الأمن القومي، أو وثيقة حكومية تغطي سياسة الدفاع، يرجى الاستناد إليها كمرجع. كيف يتم نشر سياسة الدفاع، وكيف يتم تعريف عموم المواطنين بها؟

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- القوانين المتعلقة بالوصول إلى المعلومات الخاصة بقطاع الدفاع.
- مدى توافر الوثائق الرئيسية المتعلقة بسياسة الدفاع وقدرة الجمهور على الوصول إليها.

4- الرجاء وصف علاقة وزارة الدفاع مع المجتمع المدني، بما في ذلك الإعلام والمنظمات غير الحكومية. كيف يتم إطلاع الأطراف على سير قضايا معينة متعلقة بالدفاع أو استشارتها بشأنها، وما وتيرة هذه الخطوات؟

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- رأي المجتمع المدني في نزاهة المؤسسة العسكرية.
- رأي الإعلام في نزاهة المؤسسة العسكرية.
- الآراء العامة الأخرى عن المؤسسة العسكرية (إيجابية أو سلبية).

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٢- القوانين والسياسات الوطنية المعنية بمكافحة الفساد

١- كيف تستخدم الموثيق الدولية المعنية بمكافحة الفساد في مواجهة مشاكل الرشوة والفساد في بلدكم؟

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- المصادقة على المعاهدات والاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد وإنفاذها من الناحية العملية (مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، واتفاقية منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب، واتفاقيات مجلس أوروبا).
- آليات المراقبة، مثل تقييمات مجموعة الدول المناهضة للفساد (GRECO) التابعة لمجلس أوروبا، وفريق العمل المعني بالرشوة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وآلية المراقبة الخاصة باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC).
- مؤشرات مثل مؤشر مكافحة الفساد التابع لمعهد البنك الدولي، أو مؤشر مدركات الفساد من منظمة الشفافية الدولية.

٢- ما هي الأساليب والمؤسسات الرئيسية في مجال بناء النزاهة ومكافحة الفساد في بلدكم؟

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- سياسة واستراتيجية مكافحة الفساد والقوانين والإجراءات المتعلقة بها في بلدكم.
- مؤسسات الملاحقة القضائية (الادعاء) والمكافحة، مثل وكالات مكافحة الفساد، وأجهزة إنفاذ القانون، ومكاتب تنظيم المعايير الأخلاقية، والوحدات المعنية بالتدقيق، والمجموعات المسؤولة عن الامتثال، إلخ.
- التنسيق بين أنشطة الملاحقة القضائية (الادعاء) والمكافحة.

٣- الرجاء تقديم وصف موجز لأي قضايا كبرى نظرتها المحاكم بشأن الرشوة أو الفساد في بلدكم خلال السنوات الثلاث الماضية، مع ذكر العقوبات التي حكمت بها المحكمة.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٣- سياسة مكافحة الفساد في قطاعي الدفاع والأمن

١- ما هي أنواع الرشوة والفساد الأشد خطورة بالنسبة لأفراد وزارة الدفاع والقوات المسلحة في بلدكم (مثلاً: الرشاوى البخسة، حساب النفقات، بدلات السفر، التعيين، الخ)؟ يرجى إدراج أخطر ستة أنواع.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- كيف يتم تحديد الأنواع الأشد خطراً؟ هل يتوفر الفهم الواضح لتباين تأثيرها بين النساء والرجال؟
- كيف يتم التخفيف من مخاطر الرشوة والفساد المحتملة؟ الرجاء وصف الإجراءات المتبعة حالياً.
- ما هي العقوبات التي يمكن تطبيقها على الأفراد إذا تبين أنهم تورطوا في أنواع الرشوة والفساد الستة المذكورة؟

٢- الرجاء وصف مستوى الالتزام بإجراءات تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في صفوف وزارة الدفاع وفقاً لما أعلنه وزير الدفاع والقائد العام لقوات الدفاع. وكيف يتم نشر وتعميم سياساتهم وتوجيهاتهم داخل الوزارة؟

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل يوجد بيان رسمي بشأن سياسة النزاهة أو مكافحة الفساد؟
- هل يتحدث وزير الدفاع والقائد العام لقوات الدفاع علناً عن قضايا النزاهة؟ يرجى تقديم وصف لذلك في حالة الإيجاب.
- ما هو مستوى الوعي بقضايا النزاهة والفساد داخل وزارة الدفاع ومختلف مكونات القوات المسلحة؟ هل جرى تحديد ذلك المستوى من خلال استطلاعات للرأي أو استبيانات؟
- يرجى تقديم أمثلة على الخطوات العملية المنفذة بغرض التعريف بالالتزام تجاه تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في مختلف أرجاء وزارة الدفاع والقوات المسلحة.

٣- هل تعتمد وزارة الدفاع والقوات المسلحة أي سياسة أو استراتيجية أو خطة عمل رسمية لمعالجة المسائل المتعلقة بالنزاهة والفساد؟ في حالة الإيجاب، يرجى وصف أهدافها وأولوياتها، وكذلك أهم الإصلاحات الرئيسية الجاري تنفيذها.

٤- في حالة وجود سياسة أو استراتيجية أو خطة عمل لمكافحة الفساد، يرجى ذكر الجهة المسؤولة عن تنفيذها.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل تتحمل إدارة معينة أو فرد بعينه مسؤولية التنفيذ؟
  - ما مدى فعالية هذه العملية؟
- ٥- ما هي الجهات أو المؤسسات التي غرضها بناء النزاهة ومكافحة ومنع الفساد في قطاع الدفاع؟ الرجاء وصف أحدث الإنجازات والنجاحات التي حققتها.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- ما هي الأدوار التي يضطلع بها مستشارو الأخلاقيات ومكافحة الفساد، ومدققي الحسابات الخارجيين والداخليين، والمفتشون العامون، والمدعون العامون، وغيرهم؟
- ما مستوى التعاون وتبادل المعلومات والمعارف بين المؤسسات المعنية؟
- ما الدليل المتوفر على مستوى الثقة الذي تحظى به المؤسسة العسكرية مقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى؟ مثلاً: ما مستوى الوعي بالجوانب والعناصر "العسكرية" في المؤشرات والمقاييس الوطنية والدولية ذات الصلة، مثل مؤشر الفساد العالمي الصادر عن منظمة الشفافية الدولية؟

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

6- يرجى وصف الأساليب والإجراءات المعمول بها والتي غرضها تمكين موظفي وزارة الدفاع (العسكريين والمدنيين) وأفراد القوات المسلحة من الإبلاغ عن وجود دلائل على وقوع الفساد.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل يتم تشجيع موظفي وزارة الدفاع وأفراد القوات المسلحة على الإبلاغ عن الممارسات الفاسدة؟ وإذا كان الرد بالإيجاب، الرجاء وصف الطريقة التي يتم بها ذلك التشجيع.
- هل توجد "خطوط ساخنة" للمبلغين عن المخالفات لتمكينهم من تقديم البلاغات عن الرشاوى ومشاكل مكافحة الفساد؟
- ما هي الإجراءات والآليات المتوفرة لحماية المبلغين عن المخالفات، وما مدى فعاليتها ونطاق تنفيذها؟ وما مدى معرفة الأفراد بها؟
- هل تتقدم النساء العاملات في القطاع ببلاغات عن ممارسات الفساد التي يتعرضن لها أو تتعرض لها نساء أخريات، وهل توجد آليات معينة لحمايةهن خصيصًا؟
- ما هو دور وسائل الإعلام في الكشف عن حالات الفساد المشتبه في وقوعها؟

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٤- الأفراد: السلوكيات والسياسات والتدريب والانضباط

### المعايير الإلزامية للسلوكيات والتصرفات الشخصية

١- الرجاء وصف مدونة قواعد السلوك التي تسري على موظفي وزارة الدفاع (العسكريين، وموظفي الخدمة المدنية، والعاملين المدنيين)، مع وصف مجالات مخاطر الفساد المشمولة بالمدونة. يرجى إرفاق الوثائق ذات الصلة.

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- ما هي اللوائح التنظيمية المتعلقة بالرشوة، والهدايا والضيافة، وتضارب المصالح، والأنشطة المحظورة مزاولتها بعد انتهاء الخدمة، الخ؟
- كيف يتم نشر مدونة قواعد السلوك؟
- هل تتوفر مدونة للأخلاقيات أو للقيّم بغرض تكملة دور اللوائح التنظيمية، وإذا كانت متوفرة، كيف يتم نشرها والتعريف بها، ودمجها في العمل؟
- هل تتوفر إرشادات لدعم تنفيذ مدونة قواعد السلوك ووضعها في سياقات العمل الميداني، وما هي هذه الإرشادات؟
- هل تتم التفرقة بين الأفراد العسكريين والمدنيين، أم هل تسري قواعد واحدة على النوعين؟
- ما نوع الاعتبارات الخاصة، إن وجدت، لشاغلي المناصب الحساسة، مثلاً في مجال المشتريات الدفاعية، أو في الإدارة المالية/التجارية؟

٢- يرجى تقديم تفاصيل حول طريقة التعامل مع انتهاكات قواعد السلوك، والجهة المخولة بذلك. الرجاء تقديم وصف موجز لثلاث حالات بارزة حدثت في بلدكم خلال العامين الماضيين. هل شهدت حالات انطوت فيها انتهاكات مدونة قواعد السلوك المبلغ عنها على إساءة معاملة المرأة أو استغلالها؟

٣- الرجاء تقديم وصف موجز لعملية تقييم العاملين، بما يشمل الفترات التي تغطيها التقارير المنتظمة، وإجراءات جمع المعلومات وتقديم التغذية الراجعة، وكيف تتم معالجة قضايا النزاهة الشخصية والنشاط السياسي.

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- مدى اعتماد معيار الجدارة عند اختيار وتعيين شاغلي المناصب: كيف يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة؟ وهل تتوفر فرص للتحيز والمحاباة؟ وإذا كانت متوفرة، كيف يؤثر ذلك على تعيين المرأة وترقيتها، الخ؟
- هل البيانات المتعلقة بالترقيات مقسمة حسب النوع الاجتماعي؟
- هل يحصل الموظفون بشكل منتظم على تدريب بشأن "مكافحة الفساد"؟
- هل تم إدراج التدريب على النزاهة ضمن التدريب العسكري في المعاهد والكليات العسكرية، وأثناء إجراء التمارين العسكرية؟
- ما هي نسبة الرجال إلى النساء في سياق تناوب الأفراد على الوظائف الحساسة، وما وتيرة ذلك التناوب؟
- كيف يقدم العاملون الإقرارات عن عروض الضيافة التي تقدمها لهم الشركات (بما يشمل تكاليف السفر والترفيه والنفقات، وغيرها)؟

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

### كشوفات الرواتب

٤- الرجاء وصف الإجراءات والآليات المتعلقة بدفع الرواتب وبنود الدخل الأخرى للأفراد، مع تحديد أساليب ضمان الشفافية والتدقيق المحاسبي المستخدمة بشكل منتظم، بالإضافة إلى إجراءات نشر البيانات المحاسبية المدققة.

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل عدد الأفراد المدنيين والعسكريين الذين يتقاضون الرواتب معروف بدقة، وهل يتقاضون المبالغ الصحيحة المستحقة لهم وفي مواعيدها؟
- هل يتم في بلدكم نشر قيمة الرواتب وغيرها من المدفوعات المستحقة لمختلف الرتب المدنية والعسكرية؟
- هل يتم دفع قيمة معاشات المدنيين والعسكريين بدقة وفي مواعيدها؟
- هل البيانات المتعلقة بالرواتب مقسمة حسب النوع الاجتماعي؟
- هل الهرم القيادي منفصل عن هرم المسؤولية عن المدفوعات؟

### انتهاكات سياسات ولوائح مكافحة الفساد

٥- الرجاء وصف إجراءات المحاكمة والتأديب المتخذة في حالات الفساد ضد الأفراد العسكريين والمدنيين والشركات المشاركة في العطاءات.

#### المسائل المطلوب اسكشافها:

- ما حجم النشاط الحالي في إجراءات المحاكمة والتأديب؟
  - ما هو دور المحاكم العسكرية في هذه العملية، وهل جلساتها مفتوحة للجمهور؟
  - هل تمت الملاحقة القضائية لحالات فساد اشتملت على سلوك مخالف للقانون أو منافي للأخلاق تضررت منه المرأة تحديدًا؟
- ٦- يرجى تقديم تفاصيل عن مستوى الملاحقات القضائية أو الإجراءات الداخلية المتخذة ضد أفراد وزارة الدفاع والقوات المسلحة المتهمين بجرائم الرشوة والفساد في بلدكم خلال السنوات الثلاث الماضية، مع ذكر هل تم نشر الأحكام الصادرة بحقهم، وكيف تم ذلك.
- ٧- يرجى تقديم تفاصيل عن مقاضاة أي شركات في قطاع الدفاع ببلدكم خلال السنوات الثلاث الماضية.
- ٨- الرجاء وصف كيف تقوم هيئات التدقيق ومكافحة الفساد بممارسة الإشراف على الإجراءات المعمول بها في المؤسسة العسكرية في بلدكم.
- ٩- إذا كانت أحكام القانون الرامية إلى صيانة الأمن الوطني تجيز وقف التحقيقات الجارية في قضايا الفساد، يرجى وصف الإجراءات التي يلزم اتباعها لتبرير اتخاذ هذه الخطوة.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٥- التخطيط والميزنة

### تخطيط المشتريات

- ١- يرجى تقديم وصف موجز لعملية تخطيط المشتريات في بلدكم، بما في ذلك مدة دورة التخطيط، وأهم الموظفين والإدارات المشاركين في العملية.
- ٢- الرجاء وصف المعايير الأساسية لعمليات المشتريات في قطاع الدفاع في بلدكم (مثلاً: الشروط التشغيلية على المستوى الوطني، وشروط الناتو، وعمليات ترقية التكنولوجيات المستخدمة، إلخ).

### الميزنة

- ٣- الرجاء وصف عملية عرض ميزانية الدفاع على البرلمان، بما في ذلك بنود الإنفاق الرئيسية والمعايير التي تستند إليها. هل تتم مناقشتها في البرلمان؟ هل يتم نشر ميزانية الدفاع سنويًا؟
- ٤- إلى جانب المخصصات المالية الواردة من الحكومة المركزية، ما هي مصادر الدخل الرئيسية الأخرى لوزارة الدفاع، بما في ذلك بيع فائض العتاد والمعدات والممتلكات والأصول الأخرى؟
- ٥- ما هي الإجراءات المتبعة في الجلسات العامة المخصصة لمناقشة ميزانيات وزارة الدفاع في بلدكم، وهل ينشر الإعلام التقارير عن هذا الموضوع بشكل منتظم؟
- ٦- هل يتم نشر نتائج ميزانية وزارة الدفاع ونفقاتها الفعلية عن السنة السابقة بالتفصيل؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما مستوى التفصيل؟ وهل من المعتاد أن يكون الإنفاق الفعلي أعلى من الميزانية المرصودة؟ وهل يتم إعداد تقارير عن الإنفاق خلال السنة، وكم مرة سنويًا؟
- ٧- الرجاء وصف عملية التدقيق في نفقات وزارة الدفاع، بما في ذلك دورة التدقيق، ونشر النتائج، والإشراف الذي يمارسه البرلمان أو الهيئات الأخرى. هل تخضع حسابات المشاريع الكبيرة لتدقيق منفصل؟ وإذا كان الرد بالنفي، يرجى شرح السبب.

### التصرف في الأصول وإتلافها وتأجيرها

- ٨- يرجى وصف إجراءات التصرف في الأصول وإتلافها وتأجيرها، مع ذكر نقاط القوة والضعف في الأنظمة المعمول بها.

#### المسائل المطلوب استكشافها:

- إجراءات التصرف في الأصول، بما في ذلك المعدات، والعقارات، والخردة، إلخ.
- عملية تقييم وإدارة صفقات بيع الممتلكات والعقارات الفائضة عن الحاجة، والخطوات المتبعة لضمان نزاهتها.
- هل يتم الإفصاح كل سنة عن عائدات بيع الممتلكات والعقارات في حسابات الوزارة؟ ما هي الجهة التي تستلم هذا الدخل، وما الأوجه التي يجوز إنفاقه فيها؟



# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٦- العمليات

- ١- هل توجد عقيدة عسكرية تغطي مسائل الفساد في حالات كل من السلام والنزاع؟ وهل توجد عقيدة عسكرية تخص طريقة معالجة قضايا الفساد، سواء على المستوى الاستراتيجي لقادة البعثات والمهام، أو على المستوى الميداني؟
- ٢- هل يمتلك القادة على جميع المستويات معرفة وافية بشأن حالات الفساد التي قد تواجههم أثناء نشر القوات ميدانياً؟

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل تم تدريب القادة من جميع المستويات على موضوع الفساد؟
  - هل توجد إرشادات على المستوى الاستراتيجي بشأن هذا الموضوع؟
  - هل توجد آليات للرقابة؟
  - هل تتوفر وحدات جاهزة للتدريب النظري؟
- ٣- كيف يتم التخفيف من مخاطر الفساد التي تنطوي عليها صفقات المشتريات الروتينية والمُعجّلة في ظل النزاعات (بما في ذلك التعاقدات والمشتريات المحلية)؟ وهل هناك إجراءات محددة للمشتريات المُعجّلة؟ وفي حالة وجودها، هل تمت مراجعتها لمرعاة مخاطر الفساد؟
- ٤- هل تعرف المنظمة بوضوح ما هي حالات الفساد التي قد تتعرض لها أثناء النشر الميداني للقوات؟

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- هل هناك إرشادات حول هذا الموضوع؟
- على المستوى الميداني، هل هناك توجيهات واضحة للقوات (الوطنية والمتحالفة والمحلية) والسلطات المحلية (بما يشمل الشرطة والقضاء والحكم المحلي) بشأن التصرفات المقبولة والتصرفات المخالفة؟
- هل توجد آليات للرقابة؟
- هل تتوفر وحدات دراسية جاهزة للتدريب؟
- هل يتوفر متخصصون، مثل المدققين العسكريين، لديهم القدرات اللازمة لرصد مخاطر الفساد في الميدان؟ هل حصلوا على التدريب اللازم؟ هل تغطي خطط العمليات دورهم وحضورهم؟
- المشتريات

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## ٧- المشتريات - التشريعات

- ١- يرجى وصف قوانين بلدكم المتعلقة تحديداً بمشتريات قطاعي الدفاع والأمن، مع وضع قائمة بها.
- ٢- يرجى ذكر أي استثناءات (مع مبرراتها الداعمة لها) لأي بنود أو خدمات يتم استثناءها من قانون المشتريات العامة.

## المشتريات - التنظيم والإصلاح

- ٣- يرجى تقديم وصف موجز عن الجهة المسؤولة عن المشتريات في وزارة الدفاع والقوات المسلحة. هل يتم التعامل مع المشتريات من خلال مكتب مركزي للمشتريات، أم أنها تدار بشكل منفصل في كل من الوزارة والقوات المسلحة على حدة؟
- ٤- الرجاء وصف دورة مشتريات الدفاع الكاملة، بدءاً من تقييم الاحتياجات إلى تنفيذ العقد (بما يشمل أي اختلاف يسري على وزارات أو إدارات محددة)، مع ذكر نقاط القوة والضعف في منظومة المشتريات.
- ٥- يرجى وصف آليات الإشراف على المشتريات مع ذكر نقاط القوة والضعف فيها.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- ما هي قواعد تناوب الأفراد على المناصب الحساسة؟
- ما هي شروط الإفصاح عن الأصول والهدايا المكتسبة بالإضافة إلى الأجر الاعتيادي المعلن؟
- ما هي شروط الإفصاح عن تضارب المصالح - وهل تنطبق على جميع الرتب؟
- هل تخضع المشتريات لمراجعات دورية أو عشوائية لضمان التزامها بمعايير النزاهة والأخلاقيات؟

## لجان مناقصات المشتريات، ومواصفات المعدات/الخدمات، وإجراءات تقديم العطاءات

- ٦- يرجى تقديم لمحة عامة عن آليات تحديد مواصفات المعدات، بما في ذلك عمليات اتخاذ القرار بشأنها.
- ٧- الرجاء وصف الإجراءات المعمول بها لتحديد بنود المشتريات التي تعتبر "أساسية للعمليات" ويمكن شراؤها من "مصدر واحد"، مع ذكر النسبة المئوية لكل منها (حسب العدد والقيمة) مقارنة بدورة المشتريات الاعتيادية.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- آليات صنع القرار.
- ما هي النسبة المئوية الحالية لمشتريات الدفاع في بلدكم التي يتم الحصول عليها من مُورّد واحد (بدون منافسة)؟
- ما هي الضمانات المعمول بها لمنع صياغة شروط المشتريات بحيث لا يمكن الحصول عليها إلا من مُورّد واحد فقط؟
- أي تشريعات مقيّدة لنطاق هذه الضمانات.
- أي نظام داخلي للعطاءات/المقارنات، إن وجد.
- يرجى وصف عضوية لجان المناقصات، ومهامها ومسؤولياتها وآليات عملها.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- نطاق ومتطلبات حفظ السجلات.
- المؤهلات اللازمة لأعضاء لجان المناقصات قبل تعيينهم، ومتطلبات تدريبهم بعد التعيين.

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

- اللوائح المُنظمة ومدونات قواعد السلوك السارية على أعضاء لجان المناقصات، مع ذكر نقاط القوة والضعف فيها.
  - هل توجد متطلبات لتحقيق التوازن بين الجنسين أم لا؟ وما هي، إن وجدت؟
- ٨- الرجاء وصف إجراءات نشر جميع خطط المشتريات/الاستحواذ (سواء كانت سريتها مُصنَّفة أم غير مُصنَّفة).

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- ما هي نسبة مشتريات الدفاع التي يتم الإعلان عنها، من حيث العدد والقيمة؟
- ٩- يرجى وصف إجراءات عملية الشراء، مع تحديد نقاط القوة والضعف في النظام بشكل عام.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- تقييم وتقدير قيمة العطاءات.
  - إرساء العقود.
  - آليات المتابعة بعد إرساء العقد.
  - الإفصاح عن تضارب المصالح المحتمل لدى الأفراد المشاركين في عمليات المشتريات.
  - إجراءات التدقيق.
  - عندما تكون قيمة المشتريات عالية للغاية، هل توجد إجراءات أو قوائم مرجعية معززة لضمان النزاهة؟ يرجى وصفها إن وجدت.
  - ما هي نسبة التعاقدات التي تتم باستخدام الشراء الإلكتروني، وما هي إجراءات استخدام الشراء الإلكتروني؟
- ١٠- الرجاء وصف آليات تحديد معايير مراقبة الجودة لمشتريات السلع والخدمات، مع تقديم فكرة عن الإجراءات المتبعة في حالة العجز عن استيفاء المواصفات.

### المشتريات - موضوعات خاصة

- ١١- يرجى وصف طريقة الاستعانة بخدمات "الوكلاء" و"الوسطاء" أثناء دورة المشتريات، وكيفية ضمان الثقة في نزاهتهم، مع ذكر نقاط القوة والضعف في هذا النهج.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- أي إجراءات لضمان استيفاء الوكلاء للمعايير.
  - أي سياسات تتعلق بالتصرفات المقبولة عند الاستعانة بالوكلاء.
- ١٢- الرجاء وصف طريقة تنفيذ أساليب المعاوضة أثناء عملية المشتريات، في حالة استخدامها.

### المسائل المطلوب اسكشافها:

- كيف يتم تحديد شروط المعاوضة في بلدكم؟
- تقييم وتقدير قيمة مقترحات المعاوضة أثناء البت في العطاءات.
- تقييم ورصد صفقات المعاوضة بعد إرساء العقود.
- الرجاء ذكر أي تدابير خاصة تهدف إلى الحد من مخاطر الفساد في حالات المعاوضة.

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

### ٨- التعامل مع شركات قطاع الدفاع والموردين الآخرين

- ١- الرجاء وصف الآليات التي تطبقها الوزارات والجهات الرسمية (الوكالات والمكاتب المكلفة بالمشتريات على وجه الخصوص) في تعاملاتها مع الشركات التجارية ودفع مستحقاتها لاحقاً، مع تحديد نقاط القوة والضعف في هذه العمليات.
  - ٢- الرجاء وصف أي خطوات قامت وزارة الدفاع بدراستها للاستعانة بشركات مختصة لمساعدتها على تعزيز معايير النزاهة ومكافحة الفساد في مجال المشتريات، مع ذكر النتائج التي خلصت إليها.
  - ٣- هل يشترط في الشركات المتقدمة بعطاءات أن يكون لديها برنامج لمراعاة الأخلاقيات المهنية قبل السماح لها بتقديم العطاء؟ الرجاء وصف الإجراءات والآليات المطبقة في حالة عدم تلبية الشركات لهذه المعايير أو عجزها عن مواصلة الالتزام بها.
- المسائل المطلوب اسكشافها:**
- هل هناك اختلاف في معاملة الشركات المحلية والأجنبية في مجال الأخلاقيات والامتثال للمعايير؟
  - كيف يتم تقييم السمعة الطيبة للشركات؟
  - تطبيق إجراءات، مثل القائمة السوداء، أو الحظر، أو التجميد، ومن المسؤول عن تنفيذها وتحديثها؟
- ٤- ما هي الإجراءات المتبعة في بلدكم لإخطار الشركات بفرص المشتريات المقبلة؟
- المسائل المطلوب اسكشافها:**
- دورات التخطيط والمشتريات، والوثائق المستخدمة فيها.
  - هل هناك فارق في الإجراءات المتبعة في إخطار الشركات الأجنبية مقارنة بالشركات المحلية؟
- ٥- الرجاء وصف الآليات أو الإجراءات المتبعة في بلدكم لتمكين الشركات من تقديم الشكاوى بشأن الممارسات المخالفة التي تعتقد أنها تعرضت لها في سياق المشتريات، مع ذكر أمثلة على الشكاوى السابقة والنتائج التي تمخضت عنها.

## بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

---

### ٩- أسئلة متخصصة لكل بلد

يظل هذا البند فارغًا إلى أن تبدأ الدولة المعنية بإجراء التقييم الذاتي للنزاهة، وعندها سيتم تعبئة معلومات هذا البند التاسع بواسطة فريق إدارة عملية التقييم الذاتي للنزاهة، الذي تقوده منظمة الناتو.

# بناء النزاهة والحد من مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع

## معلومات إضافية

لطلب المزيد من المعلومات حول عملية التقييم الذاتي لبناء النزاهة في الناتو، يرجى الاتصال  
بالعنوان التالي:

**السيدة/ بينيديكت بوريل (Ms. Bénédicte Borel)**

رئيسة فريق بناء النزاهة

قطاع العمليات في مديرية بناء المؤسسات والقدرات الدفاعية

المقر العام لمنظمة الناتو، بروكسل

البريد الإلكتروني: [borel.benedicte@hq.nato.int](mailto:borel.benedicte@hq.nato.int)

البريد الإلكتروني: [building-integrity@hq.nato.int](mailto:building-integrity@hq.nato.int)

للحصول على المزيد من المعلومات حول برنامج بناء النزاهة في الناتو، يرجى الاطلاع على ما يلي:

موقع الناتو على الويب حول بناء النزاهة: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_68368.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm)

موقع برنامج بناء النزاهة على الويب: [//https://buildingintegrity.hq.nato.int](https://buildingintegrity.hq.nato.int)

حساب برنامج الناتو لبناء النزاهة على LinkedIn: NATO Building Integrity



