



# Building Integrity



2022

/

2022 /

منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) هي تحالف سياسي وعسكري. وتعمل المنظمة دائماً على التأقلم مع المستجدات المتواصلة من أجل ضمان وتعزيز جاهزيتها وقدرتها على توفير الأمن للدول الأعضاء في عالم اليوم الذي يشهد تطورات متواصلة ويطرح أمامنا تحديات متجددة تستدعي المعالجة. وقد أيد رؤساء دول وحكومات الناتو في قمة وارسو المنعقدة عام ٢٠١٦ سياسة المنظمة المعنية ببناء النزاهة من أجل التأكيد مجدداً على أن المؤسسات المتميزة بالشفافية والمساءلة، والخاضعة للسيطرة الديمقراطية، تمثل ركيزة أساسية للاستقرار في المنطقة الأورو-أطلسية، كما تعدّ مكوناً حيوياً للتعاون الأمني الدولي.

ومن هذا المنطلق فإن برنامج بناء النزاهة، الذي يغطي قضايا الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، يسهم في نجاح التحالف في أداء مهامه الثلاثة الأساسية، كما أنه يمثل مكوناً أساسياً في جميع أنشطة التحالف، حيث أنه من المهم أن يقوم كل من الناتو والحلفاء والشركاء على حد سواء بتطبيق التدابير التي من شأنها الارتقاء ببناء النزاهة ومكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة. ولا يمكن للقوات المسلحة، على وجه الخصوص، أن تغض الطرف عن تداعيات الفساد، الذي يعدّ خطراً أمنياً وسبباً في تقويض الاستقرار. وفي الواقع، يعتبر الفساد سمة رئيسية مشتركة في جميع النزاعات، ويلعب دوراً محورياً في ديناميات القوة وتفاعلاتها بين مختلف الجماعات المتنافسة على الموارد والسلطة. ولذلك يجب أن تكون جهود مكافحة الفساد عنصراً من عناصر التسوية المتكاملة للصراعات، ذلك رغم أن الفساد عادة ما ينظر إليه باعتباره مشكلة تخص الحكومة دون سواها. وينبغي على الناتو دمج مكافحة الفساد في جميع محاور النشاط السياسي والاقتصادي والعسكري. وبما أن قوات الأمن في الدولة المضيفة غالباً ما تحظى بموارد أكبر مما يتوفر للمؤسسات الحكومية الأخرى، فإن مكافحة الفساد وإضفاء الطابع المؤسسي على النزاهة داخل قوات الأمن يعدّ مطلباً ضرورياً للحفاظ على ثقة الجمهور وتعزيز المصداقية.

لدليل "عمليات قيادة الحلفاء" الخاص ببناء النزاهة هو جزء من برنامج جهود الناتو الشاملة لتعزيز وعي الموظفين العسكريين والمدنيين، في مختلف هياكل قيادة الناتو وقواتها، والارتقاء بفهمهم وتقديرهم تجاه مخاطر الفساد وعواقبه على البعثات العسكرية للمنظمة. ويتماشى هذا الدليل مع القيم الأساسية الخمس المشمولة بمدونة الناتو لقواعد السلوك الأخلاقي، حيث تسترشد المنظمة بمبادئ هذه القيم في الوفاء بالمعايير المهنية للناتو وتجسيد قيمنا الأخلاقية بما يتوافق مع أفضل الممارسات. واليوم، تشير التقديرات من مصادر مستقلة إلى أن ٢٠٪ من الإنفاق العسكري العالمي، الذي يبلغ مجمله ٧٤,١ تريليون دولار، يضيع بسبب الفساد الهائل الذي تصل قيمته إلى ٤٠٠ مليار دولار في قطاع الدفاع<sup>(١)</sup>. وهذه الخسائر المالية المروعة، وعواقبها على الأوضاع الأمنية، تعدّ مشكلة حادة وخطيرة، حيث أن الفساد قد يؤدي إلى نشر معدات عسكرية لا تلبى الغرض منها، ويفضي إلى تقليص القدرة القتالية وتقويض الثقة في القوات المسلحة والحكومات بشكل عام.

(١) فريق المختصين لمكافحة الفساد في حكومة صاحبة الجلالة (بريطانيا) - إصدار ١ فبراير/شباط ٢٠١٩: صحيفة مكافحة الفساد في القطاع العام - ص٦، "التغاضي عن النزاهة".

لذلك يسعدني أن أقدم أول دليل لبناء النزاهة في عمليات قيادة الحلفاء. وفي حين أن الدليل مصمم للاستخدام على مستوى العمليات في الناتو، فإن محتواه يسري أيضاً على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي. وأحث كل موظف في عمليات قيادة الحلفاء على قراءة هذا الدليل وتبني الدروس والقيم الواردة فيه.

وأخيراً، أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل من مختلف أرجاء الناتو، كما أشكر الجهات الأخرى من خارج الناتو التي نُقدّر جهودها وتعاونها معنا تقديراً عظيماً.



أوليفيه ريتيمان  
ليفتنانت جنرال، فرنسا، القوات الجوية  
نائب رئيس أركان القيادة العليا للقوات المتحالفة في أوروبا (SHAPE)

تقدّر اللجنة العسكرية للناتو أهمية معالجة مسألة بناء النزاهة في عمليات منظمة الناتو وبعثاتها. ومن المزمع إجراء مزيد من التنقيح على هذا الدليل لكي يتسق مع ما قد يصدر مستقبلاً من وثائق مرجعية وتوجيهات في هذا الصدد.

تم تجميع هذه الوثيقة من مصادر متعددة، وفق المبيّن في المرفق (أ)، ونحن نعترف كاملاً بفضل مؤلفي هذه المصادر. وقد تم ترتيب المعلومات من أجل التوعية والإفادة العملية لأفراد الناتو. تخضع هذه الوثيقة لمراجعة دورية. ويمكن مراسلة رئيس مجموعة العمل المعنية ببناء النزاهة التابعة للقيادة العليا للقوات المتحالفة في أوروبا لإبلاغه بالملاحظات والتعليقات على العنوان: SHAPEPDJ9CL@shape.nato.int.



٣	إخلاء مسؤولية
٧	<b>تمهيد ونظرة عامة</b>
٧	الهدف
٧	القارئ المستهدف
٧	<b>ما هو الفساد؟</b>
٨	<b>مستويات الفساد وأشكاله</b>
٩	أشكال الفساد الأخرى
٩	الرشوة
١٠	السرقه
١٠	الاختلاس أو الاستيلاء على الممتلكات
١٠	الإثراء غير المشروع
١٠	إساءة استغلال الوظيفة
١٠	<b>ما هو بناء النزاهة؟</b>
١٢	<b>مستويات النزاهة</b>
١٢	المستوى الشخصي
١٢	مدونة قواعد السلوك
١٢	مستوى القيادة
١٤	المستوى التنظيمي
١٤	الحوكمة الرشيدة
١٤	المستوى السياسي
١٤	سيادة القانون
١٥	الفساد والعمليات
١٧	<b>الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد</b>
١٨	<b>التوعية بمخاطر الفساد في مسرح العمليات</b>
١٨	السياق الثقافي
١٨	شبكات المحسوبية الإجرامية
١٩	الفئوية
١٩	التزوير الانتخابي
٢٠	الجريمة المنظمة
٢٠	المخدرات
٢٠	استغلال الأصول والموارد الطبيعية
٢١	مصادرة الأراضي والأموال
٢١	فساد الرقابة على الحدود
٢١	إساءة استغلال المعونة الخارجية
٢١	فساد قوات الأمن والمليشيات
٢٢	الاستغلال والاعتداء الجنسيين
٢٣	استغلال الموظفين المحليين



٢٣	الفساد في إجراءات التعاقد
٢٣	الفساد أثناء انسحاب البعثة
٢٣	التصرف في الأصول
٢٣	<b>الوظائف والأنشطة الرئيسية المعرضة للفساد أو المؤثرة عليه</b>
٢٤	التحليل والتقييم
٢٤	اعتبارات عملية التخطيط
٢٥	تحليل مخاطر الفساد
٢٥	إعداد خيارات الاستجابة للفساد
٢٥	تطوير الخطة
٢٦	قياس التقدم
٢٧	التعليم والتدريب
٢٧	إدارة الموارد البشرية
٢٨	التمويل والتعاقدات
٢٩	الاتصالات الاستراتيجية
٣٠	قائد الشرطة العسكرية
٣٠	<b>النهج الشامل في التصدي للفساد</b>
٣٠	المجتمع الدولي
٣١	المجتمع المدني
٣١	<b>الإبلاغ عن الفساد</b>
٣١	إجراءات التبليغ عن المخالفات وحماية المبلغين
٣٢	استخلاص ومشاركة الدروس المستفادة في مجال بناء النزاهة
٣٢	<b>موضوعات تكميلية لبناء النزاهة</b>
٣٢	موضوعات تقاطعية
٣٢	حماية المدنيين
٣٣	الأطفال والصراعات المسلحة
٣٣	المرأة والسلام والأمن
٣٤	حماية الممتلكات الثقافية
٣٤	مكافحة التمرد
٣٤	مساعدة قوات الأمن
٣٦	شرطة الاستقرار
٣٧	المرفق (أ): المراجع
٣٨	المرفق (ب): مسرد المصطلحات والتعاريف
٤٣	المرفق (ج): مؤشرات الفساد
	المرفق (د): ملخص من دليل القادة بشأن تدابير مكافحة الاستغلال والاعتداء الجنسيين
٤٥	في القوات المسلحة التابعة للأمم المتحدة، ٢٠١٧
٤٧	المرفق (هـ): تقييم الفساد باستخدام قائمة التحقق





جمهور القراء الأساسي المستهدف بهذا الدليل هو العاملين في الناتو على مستوى العمليات، ولكنه مفيد أيضاً للعاملين على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي. وينطبق الدليل على أفراد الناتو بالإضافة إلى أفراد الدول الشريكة الذين يساهمون في عمليات وبعثات منظمة الناتو، كما أنه يضم معلومات مفيدة لغيرهم من العاملين في المنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية.

يضم المرفق (ب) مسرداً للمصطلحات والتعاريف المتعلقة بمكافحة الفساد.

(٢)

"الفساد هو إساءة استغلال الفرد للموارد العامة والسلطات والصلاحيات الموكلة إليه بغرض تحقيق مكاسب شخصية."<sup>(٢)</sup>

الفساد بجميع أشكاله ومستوياته ليس جديداً - فهو مكوّن متأصل ضمن مختلف المجتمعات والثقافات. ويرتبط الفساد عموماً بالمدفوعات غير المشروعة والاحتيال والاختلاس بغرض اكتساب منافع شخصية، تتراوح بين المنافع البسيطة والمكاسب الضخمة، وصولاً إلى "استلاب الدولة"<sup>(٣)</sup>. ويشمل الفساد أيضاً: تحويل الأموال لغير مقصدها الرسمي، والمحسوبية،

(٢) لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل حلف الناتو للفساد. يشمل مصطلح "شخصي": العائلات والعشائر؛ والجماعات والجاليات؛ والمنظمات والميليشيات. ويشمل مصطلح "مكاسب" أو "أرباح" كل ما هو مالي أو سياسي، وغير ذلك من الجوانب الأخرى، بما في ذلك المطالبة بالخدمة الجنسية.

(٣) "استلاب الدولة" هو نوع من الفساد السياسي المنهجي الذي يكون فيه للمصالح الخاصة تأثير كبير على عمليات صنع القرار في الدولة بغرض تحقيق مكاسب لهذه المصالح الخاصة.

الغرض الأساسي من دليل بناء النزاهة في العمليات هو رفع مستويات الوعي والمعرفة حول المخاطر والعواقب المترتبة على الفساد المرتبط بالبعثات العسكرية، حيث نهدف من خلاله إلى تعميق الفهم لدى جميع الأفراد في قيادة الناتو وهيكل قواته تجاه آثار بناء النزاهة على عمليات الناتو وبعثاتها وأنشطتها. ويعدّ الدليل أداة لدعم جهود برنامج بناء النزاهة، بما يشمل الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة والنزاهة في مختلف العمليات والأعمال الروتينية.

إن طريقة تنفيذ إجراءاتنا وأعمالنا اليومية سوف تحسّن من فعالية أدائنا في تنفيذ العمليات، ومفتاح ذلك يكمن في تطبيق هذه الإجراءات العملية من خلال عدسة النزاهة الأخلاقية.

ويمكن استخدام هذا الدليل لمساعدة قوات الناتو على تفادي تفاقم مخاطر الفساد في ميادين العمليات من خلال منع وكشف ومعالجة المشاكل المرتبطة بالشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد.

النزاهة هي حلقة الوصل بين السلوك والمبادئ، ومعنى ذلك من الناحية المؤسسية أن النزاهة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالحوكمة الرشيدة. وتعزيز نزاهة أي مؤسسة يتطلب ترسيخ مبادئ بناء النزاهة فيها، فضلاً عن ترسيخ جميع هذه المعايير والقيم في ثقافة جميع أفرادها.



**الفساد الضخم:** يقع هذا النوع على أعلى مستويات الحكومة، وهو يتطلب تورط الكيانات السياسية والقانونية والاقتصادية بشكل واسع وعلى أعلى المستويات.

على الرغم من أننا نستطيع تعريف مستويات أو نطاقات مختلفة للفساد، فليس معنى ذلك أن هذه التصنيفات المختلفة لا تتربط فيما بينها، إذ قد تتكامل رأسياً فيما بينها، لا سيما وسط البيئات المتسمة بالفساد الشديد، حيث ترتبط مستويات الفساد العليا مع المستويات الدنيا.

الفساد يقوض مصداقية الحكومة وشرعيتها ويقلص إمكانية مساءلتها. والكثير من البلدان المتسمة بمستويات فساد عالية تتسم أيضاً بقدر كبير من الهشاشة وانعدام الأمن وانتشار الجريمة. علاوة على ذلك، يعوق فساد المؤسسات الحكومية قدرة الدولة على توفير الخدمات الأساسية وإرساء سيادة القانون. وتجدر الإشارة إلى أن مكافحة الفساد السياسي رفيع المستوى لم يحرز حتى اليوم سوى نجاحات محدودة.

الفساد من المسببات الرئيسية لإخفاق التدخلات الدولية في العراق وأفغانستان. وعلى حد تعبير ريان كروكر، سفير الولايات المتحدة السابق لدى أفغانستان:

"إن المنبع الأساسي لفشل جهودنا ... لم يكن التمرد، بل كان العبء الثقيل للفساد المتأصل في البلد."

الفساد والصراعات: يدأ بيد. مجلة الناتو (٦ ديسمبر/ كانون الأول/ كانون الأول ٢٠١٨)

والنفقات غير المشروعة، والحماية الخاصة، وإساءة استغلال السلطة أو المناصب أو الصلاحيات بغرض تحقيق مكاسب سياسية أو شخصية. فمثلاً، يستغل أصحاب النفوذ مكامن الضعف في النظم السياسية والاقتصادية القائمة من أجل تحقيق أغراض سياسية أو جهوية أو فئوية.

يمكن للمجتمعات أو الظروف القائمة أن توفّر، عبر طرق متعددة، التربة الخصبة لنمو ثقافة مجتمعية تمنح الفساد فرص الازدهار. فمثلاً، تتعزز ضعف المجتمعات وتعرضها لمخاطر الفساد إذا كانت معرضة للتفكك بسبب الجريمة والعنف والنزاع، ووهن مؤسسات الحكم وسيادة القانون، والاتكال على المعونة الدولية كركيزة للاقتصاد الوطني.

وثمة مستويات ومراتب متنوعة للفساد، تتراوح بين الفساد اليومي البسيط ضيق النطاق، والفساد المؤسسي الواسع. وبشكل عام، نستطيع تحديد مستويات الفساد التالية:

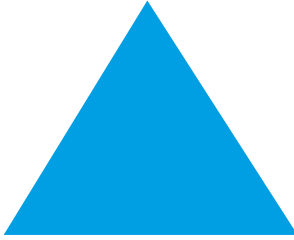
**الفساد البسيط:** فساد يومي ضيق النطاق، مثل الاستيلاء على البضائع أو الخدمات.

**الفساد النظامي:** فساد داخل الهياكل التنظيمية بسبب نقص الرقابة أو ضعف النظم والإجراءات.

**الفساد الإجرامي:** يتورط فيه مجرمون أو تنظيمات تبتز المال والموارد مقابل توفير الحماية أو منح الأفضلية في التعاقدات التجارية.

المستويات العليا متى سنحت له الفرصة. يضاف إلى ذلك أن الفساد والاحتيال<sup>(٤)</sup> كثيراً ما يتربطان فيما بينهما. وقد تم تطوير مفهوم مثلث الاحتيال لشرح طريقة تفكير الفرد الذي يقرر ارتكاب الاحتيال، حيث تُشكل "الفرصة" جانباً رئيسياً من قرار السقوط في هذه الجريمة.

الفرصة  
غياب الرقابة  
العجز عن فرض الرقابة



الضغوط  
المالية والعاطفية ونمط  
المعيشة

التبرير  
يسمح للجنة بتبرير  
سلوكهم غير القانوني

:

الرشوة هي عملية عرض منافع ومزايا، أو الوعد بها أو تقديمها فعلياً، كذلك التماسها أو قبولها، مقابل القيام بعمل يمثل مخالفة للقانون أو الأخلاق، أو خيانة للأمانة. ويمكن لهذه المغريات أن تكون على شكل هدايا أو قروض أو مكافآت، أو سداد رسوم نيابة عن المرئشي، كما قد تكون على شكل مزايا أخرى

إن نجاح جهود مكافحة الفساد في المؤسسات الحكومية يستدعي تولي القيادة السياسية مسؤولية هذه الجهود والتمتع بالإرادة اللازمة لتحقيق الإصلاحات. وبالإضافة إلى التدريب والتعليم، تتطلب هذه الجهود العمل بشكل الجماعي ضمن فريق ملتزم ومستعد وقادر على تحريك وتعزيز التغييرات الإيجابية التي من شأنها تعزيز وترسيخ القيم والسلوكيات الأخلاقية. وهذا، بالتضافر مع التوجيه والدعم من الجانب القانوني، سيضمن تحقيق الشفافية والمساءلة، والتنفيذ الفعلي للإجراءات القوية، وإقامة منظومة كفؤة للإبلاغ ورفع التقارير.

من الأخطاء الشائعة في مجال مكافحة الفساد أن يتم التركيز على تقييد السلوك المنافي للقانون والأخلاق، دون الاعتناء بتشجيع التطورات والنتائج الإيجابية. ولذلك فإن توظيف الأطر الأخلاقية الواضحة والدقيقة لاتخاذ القرارات الفردية على جميع المستويات يعدّ خطوة من أهم الخطوات اللازمة نحو بناء المصدقية السياسية، حيث توفّر هذه الأطر الأخلاقية الإرشادات اللازمة حول السلوكيات المقبولة والسلوكيات المرفوضة، وكيفية التعامل مع المعضلات الأخلاقية، بما يعزز قدرة الناس على تمييز السلوك غير الأخلاقي عمّا سواه.

وعلى الرغم من وجود فرق واضح بين "الفساد بدافع الحاجة" و"الفساد بدافع الجشع"، إلا أن كليهما يضر بوحدة المجتمع ويقوض دعائمها، ويزرع بذور الصراع وزعزعة الاستقرار. والتسامح مع الفساد البسيط قد يؤدي إلى انتشار القبول بالفساد والتغاضي عنه بشكل عام، مما يعزز فرص الفساد في

(٤) تعريف الاحتيال وفقاً لمجموعة البنك الدولي (في "دليل التوعية بالاحتيال والفساد"): "الممارسة الاحتمالية هي أي فعل أو إغفال، بما يشمل التحريف، يؤدي عن علم أو تهور إلى تضليل، أو محاولة تضليل، طرف بغرض الحصول على منافع، سواء مالية أو غيرها، أو لتجنب تحمل التزامات".

(ضرائب أو خدمات أو تبرعات). وبما أن عملية الرشوة تنطوي في جميع الأحوال على فرد يعرض الرشوة، وفرد آخر يقبلها، وربما تشمل أيضاً متخصصين أو وسطاء يؤدون دور الميسر، فهي بطبيعتها عبارة عن معاملة لتبادل المنافع ويعتبر كل أطرافها متواطئين فيها.

السرقه هي عملية أو جريمة عرضها سلب شيء ما دون وجه حق، ولها أشكال عدة، منها الاختلاس وانتحال الهوية والاحتيال والسلب والسطو. ومن المهم فهم القوانين الجنائية المتعلقة بهذه الجريمة في مناطق العمليات.

الاختلاس أو الاستيلاء غير المشروع هو نقل أية ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية، عامة أو خاصة، أو أي شيء آخر ذي قيمة مما يعهد به إلى الموظف العمومي بحكم منصبه، وذلك إما من خلال تحويل حق الانتفاع بها إلى الموظف نفسه أو لغيره من الأشخاص والكيانات.

الإثراء غير المشروع هو حصول زيادة كبيرة في ثروة موظف عمومي لا يستطيع تقديم تبرير معقول لها في ضوء أجره ودخله المشروع.

إساءة استغلال الوظيفة أو المنصب تقع في حالة قيام موظف عمومي، في سياق أداء وظيفته، بالإقدام على تصرف، أو الإمساك عن التصرف، بالمخالفة للقانون لكي يجني مكاسب غير مشروعة له شخصياً أو لشخص أو كيان آخر.

يمكن للفساد أن يؤدي إلى زعزعة الاستقرار وتآكل فعالية عمليات قوات الأمن الوطنية. وفي حين أن الفساد ظاهرة واسعة الانتشار، فإن آثار الفساد على الأمن والاستقرار لا تحظى عادة بما تستحقه من عناية ومعالجات. ويعتبر أعضاء الناتو أن الفساد يمثل خطراً أمنياً، حيث أيد رؤساء دول وحكومات الناتو خطوة اعتماد سياسة بناء النزاهة في قمة وارسو المنعقدة عام ٢٠١٦، وذلك حين أعلنوا في بيانهم:

يمثل الفساد وتردي الحوكمة تحديات أمنية تقوّض الديمقراطية وسيادة القانون والتنمية الاقتصادية.

وضرورة تنفيذ التدابير الكفيلة بتحسين بناء النزاهة ومكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة تسري على الناتو والحلفاء والشركاء على حد سواء. ومن أجل تعزيز جهودنا في هذا المجال، نحن اليوم نعتمد سياسة جديدة في مجال بناء النزاهة تأكيداً على قناعتنا بأن المؤسسات الدفاعية المتميزة بالشفافية والمساءلة، والخاضعة للسيطرة الديمقراطية، تمثل عنصراً أساسياً للاستقرار في المنطقة الأورو-أطلسية، وضرورة حيوية للتعاون الأمني الدولي.

بيان قمة الناتو في وارسو

من الناحية المؤسسية، ترتبط النزاهة ارتباطاً مباشراً بالحوكمة الرشيدة. وعملية تعزيز نزاهة الناتو تتمحور حول إضفاء الطابع المؤسسي على المعايير والمبادئ التي ننشدها ونجسدها، فضلاً عن جعلها عنصراً مجتمعياً متأصلاً في صفوف موظفينا. إن المؤسسات الدفاعية المتميزة بالشفافية

بناء النزاهة هو برنامج يتم تنفيذه من خلال عمليات وإجراءات محددة بغرض إضفاء الطابع المؤسسي على المعايير والمبادئ الأخلاقية التي تريد منظمة الناتو تجسيدها والتماهي معها، إضافة إلى غرس هذه المعايير والمبادئ في الثقافة المجتمعية لأفرادها. ومجالات التركيز الثلاثة لبرنامج الناتو لبناء النزاهة هي: إدارة الموارد المالية والبشرية، والبنية الإدارية، والقيادة.

والنزاهة، في المقام الأول، تتطلب من الأفراد أن يضعوا المصالح المؤسسية فوق مصالحهم الخاصة، وأن يجسدها لتصبح جزءاً من معاييرهم الشخصية.

تعرف النزاهة بأنها صفة شخصية تقوم على الصدق وتبني مبادئ وقيم ومعايير أخلاقية متينة يتمسك بها الفرد ويرفض تغييرها - فالنزاهة هي حلقة الوصل بين السلوك والمبادئ، ومن الناحية المؤسسية، ترتبط النزاهة مباشرة بالحوكمة الرشيدة وبالشفافية والمساءلة.

والنزاهة تنعكس على ثلاثة مستويات: **المستوى السياسي والمستوى التنظيمي والمستوى الشخصي.** وفي حين أن هذا التقسيم المفاهيمي يضع النزاهة على مستويات مختلفة، تظل هذه المستويات مترابطة فيما بينها، ومن ذلك مثلاً أن الافتقار إلى النزاهة الشخصية يمكن أن يؤثر سلباً على النزاهة التنظيمية والسياسية. ويقدم الشكل ٢ رسماً توضيحياً لمستويات النزاهة.

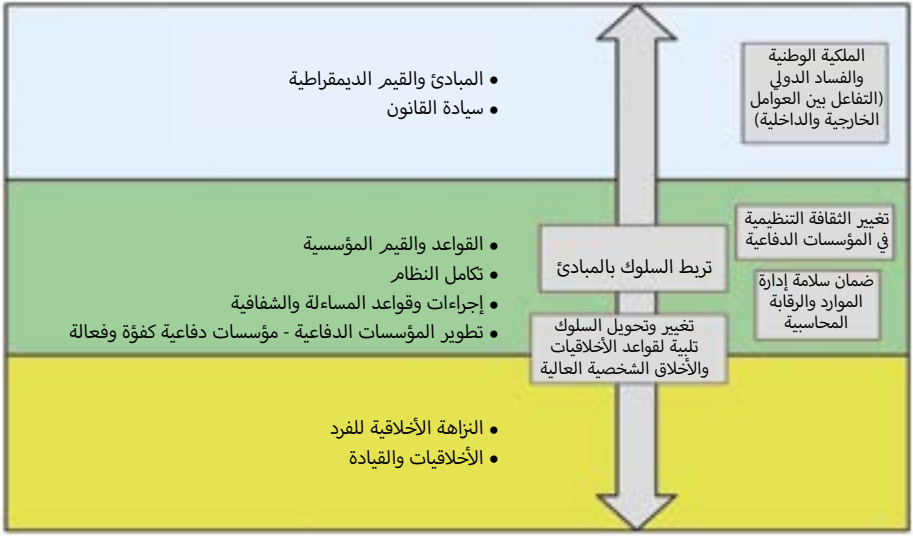
والمساءلة، والخاضعة للسيطرة الديمقراطية، تمثل عنصراً أساسياً للاستقرار في المنطقة الأورو-أطلسية وخارجها، وضرورة حيوية للسلام والأمن والاستقرار الدولي.

برنامج بناء النزاهة جزء لا يتجزأ من التزامات منظمة الناتو وجهودها الرامية إلى تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة. والنزاهة هي حلقة الوصل بين السلوك والمبادئ.

وفي إطار برنامج بناء النزاهة، تعمل منظمة الناتو على دعم الحلفاء والدول الشريكة من أجل تعزيز وتنفيذ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة. وهي تنفذ هذه الجهود بما يتماشى مع المعايير الدولية والممارسات الجيدة المعتمدة لقطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة.

إن تطوير سياسة الناتو لبناء النزاهة وخطة العمل المرتبطة بها خطوة توفر نهجاً استراتيجياً للحوكمة الرشيدة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة، وتحدد خطوات إضافية ملموسة تجعل برنامج بناء النزاهة بنيناً متيناً من الناحية المفاهيمية، وقابلاً للتنفيذ عملياً، في مختلف محاور أعمال الناتو السياسية والعسكرية.

استناداً إلى خطة عمل بناء النزاهة، كانت الجهود موجهة نحو تعميم مبادئ بناء النزاهة في تنفيذ مهام الناتو الأساسية الثلاث: **الدفاع الجماعي وإدارة الأزمات والأمن التعاوني.** وهذه الجهود تسهم في تعزيز الهياكل والممارسات المؤسسية، فضلاً عن الارتقاء بمهارات الأفراد.



:

السلوك بالناتو. يضاف إلى ذلك أن المدونة تحدد المهارات والكفاءات المطلوبة لجميع أفراد الناتو، العسكريين والمدنيين، لإنجاز مهامهم بنجاح، وتشكّل أيضاً الإطار المرجعي للسلوك الشخصي والمهني في المنظمة.

يعدّ التزام القيادة ببناء النزاهة عنصراً بالغ الأهمية، إذ يجب أن يتفهم القادة عواقب الفساد المحتملة على بعثتهم، وتأثير البعثة بدورها على الفساد. كذلك يجب أن يتمكن القادة من الكشف عن مسببات تفاقم الفساد، ويعرفون كيفية التصدي لها وتفاديها، كما ينبغي عليهم ممارسة الرقابة على الإنفاق ورصد آثاره على مستويات الفساد، ومدى

مدونة قواعد السلوك هي مجموعة من القواعد المكتوبة التي تحدد المعايير والمبادئ والقيم والمسؤوليات والممارسات السليمة للأفراد داخل المؤسسة. والمدونة يمكن أن تستند إلى مفاهيم معينة، تشمل الأخلاق والشرف والأعراف الأخلاقية والشرائع الدينية، أما في السياق الأمني فهي تشمل القانون الدولي وقانون النزاع المسلح، والقوانين الوطنية والتقاليد العسكرية ومدونات القواعد الأخلاقية العسكرية.

إن القيم الأساسية الخمس لمنظمة الناتو - النزاهة والحياد والمهنية والمساءلة والولاء، هي التي توجه سلوك جميع أفراد الناتو، المدنيين منهم والعسكريين. وتشكل هذه القيم الأساسية الخمس ركيزة مدونة قواعد

يجب على الجيش تقديم الدعم والحماية للإصلاحيين، والمبلغين عن المخالفات، ومنظمات المجتمع المدني.

ولمنع استثناء الفساد الذي يعيق نجاح بعثات الناتو، يتعين على القيادة العسكرية أن تحدد نواياها ومقصدتها وتوجيهاتها (القيادة بالقدوة)، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الانخراط الملتزم والعلني في ميدان المساءلة والشفافية، وإصدار التوجيهات الواضحة بهذا الشأن، وتحديد كيفية الإبلاغ عن شبهات الفساد، كما ينبغي أيضاً إجراء التدريب والتثقيف في مجال مكافحة الفساد والمعايير الأخلاقية وقضايا النزاهة. وفي هذا الصدد، تؤدي مساءلة القوات التابعة للبعثة إلى إرساء ثقافة الشفافية وتجسيد أعلى معايير السلوك الأخلاقي.

ينبغي على القادة العسكريين الاهتمام باحتمالات وقوع الفساد داخل البعثة العسكرية نفسها، حيث قد ينشأ هذا الفساد عن تورط العسكريين بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة الفاسدة، مثلاً عندما يتعاملون مع الجهات المحلية الفاسدة، أو يتجاهلون دلائل الفساد الجليّة، أو لا يبلغون عن وقائع الفساد. وفي ظل هذه الظروف، يتعين على القيادة العسكرية أن تتحدث علناً عن هذه الأوضاع وأن تصبح قدوة تحتذى في مكافحة الفساد.

يصعب على الجيوش في بعض الحالات معالجة الفساد خوفاً من تدايات وحساسية هذه القضية. ويمكن معالجة ذلك بتناول المسألة بشكل روتيني أثناء المناقشات والاجتماعات وورش العمل المختصة، مع التأكيد دائماً على رفض الفساد.

وقد ذلك كله على الإرادة السياسية في البلد ونظرة السكان إلى البعثة. ومن ناحية أخرى فإن نقص اهتمام القيادة العسكرية بالفساد من شأنه أن يعزز استثناء الفساد وغيره من الأنشطة الخبيثة.

في حين أن بنية القوات وتركيبها تقوم أساساً على أشكال القتال التقليدية، ورغم أن بعض العسكريين يعتبر الفساد قضية مدنية تخص الحكومة وإدارة الحكم حصراً، فإن الجيوش عادة ما تكون الطرف الأول، بل والوحيد، الذي يستطيع العمل في ظل الصراعات والأزمات. وتعدّ أولى مراحل الأزمة أو الصراع حاسمة في تطور الفساد، وعلى أساسها تقوم ركيزة الاستقرار في الأجل الطويل. وبالنظر إلى أن ولاية البعثات وأهدافها العسكرية عادة ما تكون قصيرة الأجل، فإنه من غير الواقعي أن ننتظر خفض مستويات الفساد في غضون الإطار الزمني المقرر للبعثة، ولهذا فإن مراحل التخطيط والتنفيذ الأولى ينبغي أن تشهد مشاركة وتواصل وثيقين بين الخبرات العسكرية والخبرات المدنية، وأن يتم وضع هذا التعاون في صدارة تخطيط الحلول طويلة الأجل، وذلك من أجل إعداد المبادرات العسكرية اللازمة لمكافحة الفساد.

كذلك يتعين على القادة العسكريين، في المراحل الأولى من العملية، أن يتعاملوا مع الجهات المحلية، من أصحاب النفوذ والجماعات المسلحة، لأن هؤلاء عادة ما يتحكمون في الوصول إلى الموارد الحيوية وخطوط الإمداد اللوجستي ويمكنهم تقديم معلومات قيمة للبعثة. ومع مرور الوقت، ينبغي أن تتوفر خطة لقطع التعامل مع الجهات الفاسدة ووضع استراتيجية للحد من نفوذها وتغيير سلوكها. وفي الوقت نفسه،

حقوق الناس تحت عباءة المناصب الرسمية، أثبت الفساد الحكومي أنه حافز رئيسي لتجنيد الناس في صفوف المتمردين. لقد نخر الفساد في جسد قوات الأمن الأفغانية وقوّض الفعالية العملياتية للجيش والشرطة".  
ثيو فاريل، النصر المستحيل. حرب بريطانيا في أفغانستان ٢٠٠١-٢٠١٤

سيادة القانون مبدأ من المبادئ الأساسية للحكومة الرشيدة، حيث تقضي بأن تكون القوانين شفافة وأن تنطبق على الجميع بالتساوي، وأن يكون جميع الأشخاص والمنظمات، بل والدولة نفسها، مسؤولين أمام القوانين التي يتم سنّها علناً وإنفاذها بالتكافؤ وتتسق مع حقوق الإنسان الدولية. وسيادة القانون الهشة تتسم بالخصائص التالية: ضعف النظام القضائي نتيجة التدخل السياسي، ليس بسبب إبهام القوانين والإجراءات غير الواضحة فحسب، بل أيضاً بسبب تأثير الجهات والمنظمات الإجرامية في منظومة العدالة. وهذه الأوضاع يمكن أن تؤدي إلى عدم تكافؤ فرص الوصول إلى العدالة، وأن تفضي في أشد الحالات إلى الإفلات من العقاب. يضاف إلى ذلك أن مكافحة الفساد تتعذر إذا غابت سيادة القانون. ونقص مستويات سيادة القانون قد ينشأ في حالة تركيز السلطات في أيدي قلة محدودة، وعند الافتقار إلى الشفافية في صنع القرار.

والإفلات من العقاب يبدأ من قمة الحكم ويستشري في أرجاء نظام الحكم بأكمله. وفي حين أن القوانين اللازمة لمحاربتة قد تتوفر

الحكومة هي بنية متكاملة من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة الصلاحيات الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير أعمال الدولة وأنشطتها على جميع المستويات. وكثيراً ما تكمن المسببات الجذرية للصراع والأزمات في الافتقار إلى الحكومة الرشيدة التي تسهم في الحد من الفساد، في حين أن استئراء الفساد في صفوف المسؤولين والمؤسسات الحكومية يقوض من جدارة الحكومة بالثقة ويعيق إقامة الحكومة الرشيدة.

وبينما تقع مسؤولية إرساء الحكومة الرشيدة في المقام الأولي على عاتق الحكومة الوطنية، فإن حكومات الدول الهشة قد تحتاج إلى دعم المجتمع الدولي في هذا الصدد. وفي حين أن نمط الحكومة في كل بلد يعتمد بشكل كبير على طبيعة الخصائص الثقافية والوطنية في البلد، فإن الحكومة الرشيدة، وفقاً لتعريف الأمم المتحدة<sup>(٥)</sup>، تقوم على المشاركة، وتوافق الآراء، والمساءلة، والشفافية، والتجاوب، والفعالية، والكفاءة، والإنصاف، واحتضان الجميع، والتوافق مع سيادة القانون.

" لقد أدى الفساد الحكومي المتأصل في أفغانستان إلى تقويض استدامة المكاسب التي حققتها القوات الغربية بشق الأنفس. وفي المجتمعات الريفية حيث عادة ما يسلب أصحاب السلطة المحليون وميليشياتهم

(٥) الأمم المتحدة ٢٠٠٦ / C.١٦ / E / المجلس الاقتصادي والاجتماعي بتاريخ ٥ يناير/كانون الثاني ٢٠٠٦  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>  
[تم الاطلاع بتاريخ ١٨ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠١٩]

من شأن الفساد أن يؤدي إلى تقويض وإبطال الاستراتيجيات الأمنية التي كان قد تم تخطيطها بشكل جيد من مختلف الأوجه. ويمكن للفساد أن يكون ظاهرة شديدة التعقيد وتشكل تهديداً خطراً على أي عملية عسكرية، من القتال إلى مكافحة التمرد، ومن مساعدة قوات الأمن إلى عمليات دعم السلام. وفي نهاية المطاف، يمكن للفساد أن يقوّض من قدرة البعثات العسكرية على تحقيق أهدافها، وقد يصل الأمر به إلى تبديد شرعيتها.

وكثيراً ما ينظر إلى الفساد، في السياقات الأمنية، بشكل خاطئ على أنه مسألة هامشية ومشكلة ينبغي ترك علاجها في أيدي المدنيين. إلا أن قطاع الدفاع والأمن ليس معصوماً من الفساد، الذي يؤدي إلى إهدار الموارد الشحيحة وتقليص فعالية العمليات وتآكل ثقة السكان، والحاجة واضحة إلى اتباع نهج أكثر منهجية وتنظيماً للحد من مخاطر الفساد المتصلة بالبعثات العسكرية. وهذا لا يتطلب فهماً متعمقاً للفساد وحده، بل يجب أيضاً فهم الجوانب الثقافية والاجتماعية ذات الصلة.

يضاف إلى ذلك أن حلول هذه المشاكل ليست حلولاً متطابقة تسري على الجميع دون تمييز، ولذا يلزم على القيادة ألا تستوعب الديناميات السياسية المؤثرة فحسب، بل أن تفهم أيضاً آثار الفساد ومسبباته الجذرية، ودوافع الفساد وأنواعه، وصلاته بمختلف المجتمعات والمؤسسات المتباينة. وفي حين تتنوع أشكال الفساد الذي تواجهه العمليات،

في البلد فإن تنفيذها يكون غير منتظم أو بطيئاً، أو غائباً بالكامل، مما يبدد ثقة الناس في النظام القضائي والحكومة برمتها، ويؤدي إلى الإحباط وخيبة الأمل ويفضي، في نهاية المطاف، إلى استشرء الجريمة وتأجيج التمرد.

وعندما يبدأ أصحاب النفوذ التلاعب في سيادة القانون والهيمنة على منظومته، تنشأ عواقب وخيمة قد تصل إلى الإفلات من المحاسبة على الجرائم وانتهاك حقوق الإنسان. وحيثما تضعف سيادة القانون، تصبح رشوة القاضي أسهل بكثير من توكيل محام.

يمكن للمجتمع الدولي أن يعمل بالتنسيق مع الدولة المضيفة على مواجهة أصحاب النفوذ وعزلهم والضغط عليهم ومصادرة أموالهم، والشروع في محاكمتهم عند الاقتضاء.

يحتاج تطوير سيادة القانون وضمانها في الدولة إلى اعتماد عدة متطلبات وتدابير، بما يشمل سيادة القانون، حيث يكون كل فرد ومنظمة مسؤولين على قدم المساواة أمام القانون. ويجب أن تكون القوانين والإجراءات واضحة وشفافة ومنشورة وعادلة، وأن تطبق بالتساوي وتستوفي مقتضيات اليقين القانوني. وإرساء سيادة القانون يتعزز من خلال المشاركة في صنع القرار، وترسيخ منظومة الضوابط والتوازنات، إلى جانب الفصل بين السلطات. يضاف إلى ذلك أن قوانين مكافحة الفساد الفعالة سوف تعزز شرعية ومصداقية سيادة القانون والمؤسسات الحكومية.



نشر القوات وأثناءه وفي ختامه، تأثير حاسم على نجاح البعثة، يضاف إلى ذلك أن تجاهل الفساد ينطوي على خطر اتهام البعثة بالتواطؤ فيه، أو حتى أنها طرف فاسد يوجب المشكلة. وبينما تعدّ حملات مكافحة الفساد الموجهة ضد أفراد محددين من التدابير الفعالة في التصدي للسلوك الفاسد، قد ينظر إليها في الوقت نفسه كدليل دامغ على التدخل السياسي، كما قد تتسبب في إغفال مخاطر الفساد المؤسسي.

عندما تعمل القوات المسلحة في بيئة تتسم باستشراء الفساد الشديد، فإن التفاعل مع الجهات الفاسدة دون تفكير قد يخلق الانطباع بأن هذه القوات فاسدة أو على الأقل متواطئة في الفساد. ويمكن للبعثة العسكرية أن تؤثر على الفساد، كما يمكن للفساد أن يؤثر على البعثة وفرص نجاح مهمتها في نهاية المطاف. وإذا تجاهلت البعثة تبعات الفساد فإنها قد تسهم في تمويل فشلها بنفسها.

يجب على القوات المسلحة أن تلتزم في جميع مراحل عملياتها بمفهوم "عدم الإضرار". وينطوي مبدأ "عدم الإضرار" على أهمية تحديد العواقب غير المتوقعة أو غير المقصودة، ومن الضروري تدارس جميع الخطوات المتخذة لمعرفة آثارها المحتملة من الدرجة الثانية والثالثة.

قد تؤدي الرغبة في تحقيق النجاح في الأجل القصير إلى تقويض الاستقرار على المدى الطويل إذا رأى السكان أن البعثة العسكرية هي في الواقع عامل تمكين رئيسي لأصحاب النفوذ المحليين وعاملاً معززاً للفساد واسع

فإن أوثقها صلة بالموضوع تشمل ما يلي: الرشوة، والسرقة، والاحتيايل في المشتريات والتعاقدات، واستغلال الموظفين المحليين، والعمولات، والمحسوبية، وإساءة استغلال السلطة التقديرية، والاحتيايل الانتخابي، والتصرف في الأصول والممتلكات بالمخالفة للقانون، إضافة إلى مختلف أنواع المحسوبية في التوظيف والترقيات. ولهذا فإنه يتعين على القائد أن يكفل تدريب وتثقيف جميع الأفراد بما يحقق قدرتهم على تقييم مخاطر الفساد، ولا سيما الأفراد المختصين بالتخطيط واللوجستيات والشؤون المالية والاستخبارات.

للجيش تأثير كبير على الاقتصاد والموارد المحلية عند نشره في مناطق الأزمات والصراعات، فهو عندما يشتري السلع والخدمات ويستأجر العمالة محلياً أو يستوردها من خارج المنطقة، يكون له تأثير على الاقتصاد المحلي وقد يصبح محركاً للفساد، ومن ذلك مثلاً إرساء العقود مباشرة أو بالوكالة على الأطراف والمنظمات الفاسدة. كذلك فإن الاهتمام بالحصول على أسعار معقولة للسلع، ومعرفة مستويات هذه الأسعار في السوق، فضلاً عن تشجيع المنافسة النزيهة في مناطق عمل البعثة، هي مجالات ينبغي التركيز عليه في سياق التعاقدات العسكرية.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي الشراء من المتعاقدين الدوليين، بسبب الصعوبات اللوجستية، إلى استغلال الوضع والمبالغة في أسعار الخدمات والمنتجات. كذلك قد يؤدي سحب البعثة إلى نشوء الفساد إن لم ينجز الانسحاب على النحو الصحيح. وللنهج العسكري المتبع في مكافحة الفساد، قبل

القتالية وتدريبها، كما يجب على القيادة العسكرية أن تدمج هذه المتطلبات بالكامل في مكونات التخطيط والعمليات والمشتريات والتعاقدات وإدارة الموارد البشرية.

### الشفافية

الشفافية شرط أساسي للبرهنة على الصدق والانفتاح وبناء الثقة. ومن أمثلة ذلك الكشف علناً عن سير الإجراءات الإدارية ذات الصلة، مثل إجراءات التوظيف والترقية ومنح العقود والبيانات المالية. وتتيح الشفافية للمجتمع أن يكون على علم بآليات صنع القرار المؤسسي، كما أنها تنطوي على محاسبة الناس، ولا سيما المسؤولين الحكوميين والعامين، على أفعالهم.

### المساءلة

المساءلة معناها تحميل الفرد للمسؤولية عن أفعاله وعن كيفية أداء واجباته. ويمكن تحقيق المساءلة من خلال الرقابة، وإجراءات التحقق، وفرض الجزاءات على السلوك غير القانوني أو الفاسد. والمساءلة تحقق أقصى فعالية عندما تسري على الجميع بالتساوي، يضاف إلى ذلك أن شرعية المنظمات والمؤسسات الحكومية عموماً، وكذلك ثقة المواطنين فيها واحترامهم لها، تتعزز كلها عندما تكون هذه المنظمات والمؤسسات قابلة للمساءلة. ومن هذا المنطلق فإن المساءلة تعدّ أحد الأركان الأساسية للتنمية المستدامة والاستقرار على المدى الطويل.

النطاق. وفقدان القوات للمصداقية والثقة في أعين السكان سوف يعيق نجاح مهمتها على المدى الطويل.

ومكافحة الفساد هي جهد طويل الأجل يتطلب نهجاً شاملاً تبذله مجموعة واسعة من الأفراد والمنظمات. وينبغي على القوات المسلحة أن تنظر دائماً في تأثيرها الشامل على منطقة العمليات، وأن تضع شروطاً واضحة ومتوازنة ثقافياً، وأن تدمج في عملها الممارسات الفضلى التي أثبتت جدارتها في هذا الصدد.

لا تستطيع الحكومة الأفغانية البقاء على قيد الحياة، مالياً أو عسكرياً، دون استمرار المساعدات الخارجية، ولكن أموال المانحين تأتي مصحوبة بمخاطر مزدوجة تتمثل في هدر المال بسبب الفساد وتشويه الاقتصاد مما يسهم في استئراء الفساد." المفتش العام الخاص لإعادة إعمار أفغانستان، جون سوبكو

الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد هي ثلاث متطلبات مهمة تحتاج إلى الدراسة في سياق مكافحة الفساد. ويستدعي إنفاذ هذه المتطلبات ضمان الالتزام من جميع الأطراف المعنية المختلفة، سواء في الحكومة أو قوات الأمن، وكذلك من أطراف القطاع الخاص والمجتمع المدني. وفي يتعلق تحديداً بالقوات المسلحة، فإنه من الواجب القيام بتحديد دورها بشكل منظم في إطار عقيدتها

## مكافحة الفساد

قد تحتاج الشفافية والمساءلة للمساعدة من خلال تدابير إضافية من أجل منع وتقليل فرص الفساد المحتمل، ومكافحة الفساد القائم، حيث تشمل هذه التدابير إجراء التحقيقات في الأنشطة والأطراف الفاسدة، وإقامة منظومة قانونية وقضائية فعالة ومستقلة. وتشكل "تدفقات الأموال" وتحديد وجهتها النهائية كذلك عنصراً رئيسياً في مكافحة الفساد. ويتم الاستعانة بجهود مكافحة الفساد في سياق التدابير التصحيحية والجزاءات والردع. وتعتمد مكافحة الفساد أيضاً على فعالية النظم القانونية والقضائية القائمة.

هنا تطوير فهم سليم للبيئة المحيطة، وللمواقف والعلاقات بين مختلف الأطراف والمنظمات المتورطة في الفساد، حيث أن ذلك يخفف من آثار الفساد الضارة على البعثة، ويقلص فرص تفاقم المشكلة، ويساعد في علاجها.

يمكن لشبكات المحسوبية أن تكون محرّكاً مجتمعياً قوياً، حيث تقوم على العرق أو الدين أو القبيلة، كما أنها حاضرة في جميع المجتمعات. وقد تشمل هذه الشبكات النخب التقليدية، أو رؤساء الأحزاب السياسية، أو القادة المتنفذين في الحكومة أو قطاع الأعمال أو الجيش. ومن ناحية أخرى، يمكن لشبكات المحسوبية أن تكون ركيزة تدعم الأنشطة الإجرامية، أو أداة تستغل لتعزيز السلطة السياسية بالمخالفة للقانون، كما يمكن توظيفها لاقتناص وتخريب وظائف الدولة ومؤسساتها الحيوية، مما قد يفضي إلى تحويل الإيرادات والمساعدات الإنسانية إلى غير مقصدها الشرعي، فضلاً عن اقرار السرقة الاقتصادية على المستوى الدولي. كذلك تتكسب شبكات المحسوبية عبر الاستغلال غير الشرعي للموارد الوطنية والمخدرات. ويمكن لظاهرة المحسوبية السياسية أن تتحول إلى المحسوبية الإجرامية عندما يهيمن أصحاب النفوذ على المؤسسات والشبكات الإجرامية.

تمثل شبكات المحسوبية الإجرامية أشد أنواع الفساد زعزعة للاستقرار، لا سيما عندما تحظى هذه الشبكات بالحماية السياسية بما يتيح لها قدرًا من الإفلات من العقاب. ويسعى قادة هذه الشبكات من أصحاب النفوذ إلى السيطرة على الأصول والمؤسسات الرئيسية

يجب على الأفراد المساهمين في تخطيط وتنفيذ البعثات العسكرية أخذ مخاطر الفساد في حسابهم خلال جميع المراحل، وأن يخففوا من آثاره على البعثة، مع مراعاة أن الفساد يمكن أن ينشأ في مجالات متعددة ضمن مسرح العمليات.

يمكن الاطلاع على أمثلة لمؤشرات الفساد في المرفق (ج).

إن النفور من الفساد ظاهرة عالمية، غير أن مختلف الأمم والمجتمعات والثقافات والجماعات تتبنى وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بتعريف الفساد ومستويات تسامحها معه. ومن جانبهم، يسعى المعارضون إلى فضح وإبراز أي قبول للفساد والتسامح معه من أجل تعزيز موقفهم وخطابهم. ومن المهم

ويمكن ربط الفتوية بشبكات المحسوبة الإجرامية وأصحاب النفوذ، حيث تعمل هذه الشبكات الفاسدة على مدّ المجموعات الفتوية المنتمية لها بفرض العمل والمساعدات الإنسانية وغيرها من المنافع، وذلك بشكل حصري يحرم الآخرين منها. علاوة على ذلك، قد تمتلك المجموعة ميليشيا تحميها من التهديدات الخارجية، وهي عادة ما تتطور وتتحول إلى جماعة مفترسة، ليس فقط لمهاجمة مصادر التهديد الخارجية، ولكن أيضاً لابتزاز مجموعتها ذاتها.

ويمكن للفساد أن يغذي ممارسات الإكراه العرقي والديني وغيرها من أشكال الإكراه، وهذا بدوره قد يفضي إلى دورة من العنف وعدم الاستقرار، ويتحقق أكبر انتشار لهذه الظاهرة عندما تقوم التسويات السياسية في مراحل ما بعد الصراع على أساس فتوي، حيث يؤدي ذلك على الأرجح إلى التنازع على السلطة والموارد والأرباح في الأجل القصير، مما يعوق التنمية الحكومية والاقتصادية البنيوية. وإذا كانت قوات الأمن الوطنية تخضع مثلاً لهيمنة مجموعة عرقية أو إثنية واحدة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الفساد القائم على الفتوية. يضاف إلى ذلك أن مخاطر انعدام الاستقرار تتزايد إذا كانت قوات الأمن لا تمثل جميع مكونات المجتمع.

تعتبر الانتخابات، في نظر المجتمع الدولي، ركيزة أساسية في إقامة الحكم الشرعي الذي يحظى بتكليف شعبي ويستطيع تحقيق التنمية المستدامة وضمان الاستقرار. وعلى العكس، يمكن للانتخابات المتحيزة أن تعزز من ترسيخ الفساد في الدول الهشة أو الفاشلة التي يهيمن عليها أصحاب النفوذ، الذين قد

للدولة من أجل خدمة أجنداتهم الإجرامية والسياسية، كما أنهم يوفرون الحماية والموارد للأفراد الذين يدعمون أجندتهم، ويعرقلون أو يقتلون كل من يرفض دعمهم. وأصحاب النفوذ لا يحققون الاستقرار دائماً.

قد تكون شبكات المحسوبة الإجرامية جزءاً من البنية الأساسية للدولة المضيفة، وهذا مجال حساس لكنه حيوي، وله آثار استراتيجية ضارة على فرص نجاح البعثة، ولذلك فإنه من الضروري وضع صورة متكاملة عن علاقات شبكات المحسوبة الإجرامية وتأثيرها في مهام البعثة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي.

من ناحية أخرى، يمكن لشبكات المحسوبة الإجرامية أن تقوض من دعائم الحكومة. فمثلاً، قد يكون من الصعب أو شبه المستحيل ممارسة الأعمال التجارية أو الحصول على خدمات عامة دون دعم من أحد أصحاب النفوذ. علاوة على ذلك، قد يعمل أصحاب النفوذ على حفظ مواقعهم عبر العلاقات والدعم المتبادل مع المنظمات الإجرامية والجماعات المتطرفة غير المشروعة. ونتيجة لتأثيرهم الهائل على المجتمعات، قد يكون لأصحاب النفوذ دور وثيق في التعاقد مع الجهات الدولية المانحة، أو قد يحصلون على هذه العقود مباشرة، مما يعزز قوتهم ونفوذهم.

الفتوية هي عملية تكوّن ونمو مجموعة متماسكة من الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة أوسع ولكنهم يتألفون حول مصالح وآراء مشتركة، بما قد يشمل الجوانب العرقية أو الثقافية أو القبلية أو السياسية أو الدينية.

يعمدون إلى استغلال الانتخابات من خلال المقايضات والتسويات السياسية، بغرض توسيع نفوذهم، مما يؤدي إلى إفساد هيكل الحكم وعرقلة تحقيق الاستقرار على المدى الطويل.

يبدأ أصحاب النفوذ في التحضير للانتخابات قبل موعدة بمدة طويلة، فيلجأ هؤلاء إلى التلاعب والعنف وصفقات الكواليس سعياً للحفاظ على نفوذهم أو توسيعه، حيث يمكنهم التلاعب بتسجيل الناخبين وإرهابهم قبل وأثناء الانتخابات. ويتم تزوير الانتخابات على نطاق واسع لضمان أن نتائج الانتخابات تتفق مع مصلحة أصحاب النفوذ.

وحتى بعد الانتخابات، قد يستخدم أصحاب النفوذ أتباعهم ليكونوا واجهة صورية لعملية تغيير النظام. كما يمكنهم تناوب المناصب العليا فيما بينهم، مما يعطي صورة وهمية للتغيير بينما تتواصل بنية الحكم القديمة وراء أقنعة جديدة.

في الفترة التي سبقت انتخابات عام ٢٠٠٩، تواترت التقارير عن عرض بطاقات تسجيل الناخبين للبيع في السوق السوداء، وقد عرض على مراسل هيئة الإذاعة البريطانية ألف بطاقة انتخابية للبيع بسعر ١٠ دولارات لكل بطاقة عشية الانتخابات، وكثيراً ما كان الناخبون مسجلون في عدة مراكز اقتراع، وكان الرجال يجمعون أكواماً من بطاقات التصويت لأعداد وهمية من أقاربهم النساء اللواتي لا وجود لهن في الواقع.

نيو فاريل، النصر المستحيل. حرب بريطانيا في أفغانستان ٢٠٠١-٢٠١٤

تشمل الجريمة المنظمة الأنشطة الإجرامية التي تخطط لها وتسيطر عليها مجموعات قوية، ويتم اقترافها على نطاق واسع. والجريمة المنظمة موجودة في كل بلد، مع تنامي ظاهرة انتشارها عبر الحدود الدولية، لا سيما في الدول الهشة أو الفاشلة. وبشكل عام، تعتبر الجريمة المنظمة مشكلة من مشاكل إنفاذ القانون، ولكنها تتجاوز الحدود السياسية والعسكرية في البيئات التي تشهد أوضاعاً أمنية معقدة حيث تقوم صلات وثيقة بين المتمردين والإرهابيين والجريمة المنظمة.

والعجز عن حماية السكان من الجريمة المنظمة يمكن أن يدفع الناس إلى البحث عن هياكل بديلة يحصلون منها على خدماتهم الأساسية، وقد يبلغ بهم الأمر أن يلجؤوا إلى ممارسة الجريمة المنظمة بأنفسهم. وهذه الأوضاع من شأنها زيادة تقويض شرعية الدولة وإضعافها. وعندما يشارك مسؤولو الحكومة وقوات الأمن أيضاً في الجريمة المنظمة، تنشأ حلقة مفرغة تؤدي إلى تحويل الأموال المخصصة للمعدات والرواتب لغير مقاصدها الشرعية، مع حرمان قوات الأمن منها، وبالتالي تتدهور الروح المعنوية ويتقلص استعداد الجند ورغبتهم في القتال، بل قد يتحول أفراد الأمن أنفسهم إلى المنظمات الإجرامية.

يوفر إنتاج المخدرات غير المشروعة وتهريبها وتوزيعها تربة خصبة لازدهار مختلف أشكال الفساد، التي تتراوح بين الرشوة البسيطة والاختراق الواسع للمؤسسات الحكومية.

وفساد المسؤولين عن ضبط الحدود من شأنه أن يرتب آثاراً وخيمة على البلد المعني، وبالتالي يعيق التنمية الاقتصادية بسبب "الرسوم" أو "الضرائب" الإضافية التي تزيد تكلفة نقل البضائع، ويسهل حركة المجرمين والإرهابيين عبر الحدود الوطنية. والأنشطة الفاسدة في هذا الإطار يمكن أن تشمل: "غض الطرف"، وإفشاء المعلومات السرية، وعرقلة التحقيقات والتلاعب بالأدلة، والتورط الكامل في التهريب والأنشطة الإجرامية ذات الصلة.

يجتذب استغلال المعونة الأجنبية أصحاب النفوذ والمجرمين وغيرهم من الجهات المخالفة والإجرامية التي تسعى للتربح من المعونات. والمناصب الرفيعة وغيرها من وظائف الحكومة والمنظمات المعنية التي تتعامل مع تدفق المساعدات والأموال، تشهد إقبالأكبيراً لشغلها نظراً للفرص التي تفتحها، ليس فقط لاختلاس أو تحويل أو سرقة المساعدات، ولكن أيضاً لضمان منح عقود المشاريع لمنظمات معينة أو أفراد بعينهم.

يضاف إلى ذلك أن المساعدات الخارجية يمكن أن تصبح سبباً في زعزعة الاستقرار، حيث أنها توفر مصدر دخل مربحاً لأصحاب النفوذ والمسؤولين الحكوميين الفاسدين. ويهدف الأفراد والجماعات المخالفين للقانون إلى الحفاظ على تدفق الأموال والمساعدات لكونها مصدر دائم للتمويل. ومن ناحية أخرى، يؤدي تواصل القلائل والأزمات إلى توليد المساعدات الأجنبية، وينشأ عن ذلك "اقتصاد عدم الاستقرار" الذي يترتب منه المستغلون، مع احتمال تفشي المظلومية بين السكان.

وفي هذا السياق، يؤدي الفساد إلى تيسير عمليات إنتاج المخدرات والاتجار بها، وبالمثل فإن المخدرات غير المشروعة تؤدي إلى تعزيز الفساد، حيث تستخدم أموال المخدرات لرشوة المسؤولين الحكوميين وقوات الأمن للإفلات من الاعتقال والملاحقة القضائية. وغالباً ما يقيم المتمردون والجماعات الإرهابية علاقات تكافلية مع شبكات المخدرات من أجل تمويل أنشطتهم الإجرامية.

يمكن لاستغلال الموارد الطبيعية بغرض تحقيق مكاسب شخصية أن يفضي إلى انعدام الاستقرار وانتشار العنف، وأن يوفر أيضاً مصدراً لتمويل الأطراف والمنظمات الإجرامية. والفساد عندما يستشري في منظومة إدارة الموارد قد ينتج تأثيرات وخيمة على تنمية هذه الموارد واستخدامها، كما قد يؤدي إلى الاستعانة بالميليشيات والجماعات المسلحة لحماية تلك الموارد.

يسعى الفاسدون والمنظمات الإجرامية إلى استغلال الأراضي باعتبارها مصدراً من مصادر الثروة. وفي هذا السياق، فإن الفساد، بالتضافر مع نقص السجلات الرسمية (بما في ذلك سندات ملكية الأراضي) وضعف الحوكمة والهيكل القضائي، قد يؤدي إلى نشوب الصراعات على ملكية الأراضي.

ضبط الحدود من الأنشطة المهمة للدولة حيث تضطلع بها قوات الأمن من أجل ضمان أن دخول إقليم الدولة والخروج منه ينحصر في الأفراد المأذون لهم والبضائع المشروعة.

التمويل لقوات الأمن، ولكن تدفق هذه الأموال الأجنبية يفتح فرصاً أخرى للفساد الواسع، إذ قد تنشأ ممارسات مثل تحويل الأموال والموارد إلى غير مقصدها الشرعي، أو سرقة المعدات، أو اختلاس الرواتب، أو تضخيم عدد القوات التي تستلم الرواتب باستغلال ظاهرة "الجنود الأشباح". وهذه الممارسات كلها توفر للمنظمات الإجرامية والمتطرفين المزيد من الفرص لاختراق قوات الأمن والتأثير عليها، كما قد يؤدي إلى عواقب سلبية على فعالية عمليات قوات الأمن ومعنوياتها، ويمكن أن يسهم في فقدان مصداقية الحكومة وقوات الأمن وتبديد الثقة فيهما.

الممارسات المخالفة، مثل بيع الوقود في السوق المدنية السوداء، واختلاس الأموال المخصصة للغذاء، تقلل من جاهزية القوات واستعداد أفرادها للقتال. "الفساد لا يلتهم حصص الغذاء المخصصة للجنود فحسب، بل ينتقص من كرامتهم واحترامهم لذاتهم أيضاً". والفساد يجعل قيادات هذه الوحدات العسكرية تركز اهتمامها على المدفوعات غير المشروعة أكثر من الاهتمام بفعالية العمليات أو الأداء القتالي.

عباس وترومبلي. تصريح مقتبس في "عام الدماء" (٢٠١٦)

ارتكاب الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي لا يخالف القانون فحسب، بل يتسبب أيضاً في تقويض سلطة البعثات العسكرية ويجب الإبلاغ عن هذه الأفعال فور الاشتباه فيها. ويعترف الاستغلال الجنسي بأنه أي اعتداء فعلي، أو محاولة للاعتداء، على شخص

لا تسيطر الحكومات في الدول الهشة أو الفاشلة على استخدام القوة إلا في نطاق ضيق. وفي بعض الحالات، قد يتقلص نطاق عمل قوات الأمن وينشأ فراغ السلطة في مناطق خارجة عن سيطرة الحكم. وفي حين أن الشرطة هي أول المستجيبين لاحتياجات السكان المحليين وتتفاعل معهم يومياً، فإن أفراد الشرطة في الدول الهشة قد يفتقرون إلى التدريب والتثقيف المناسب ويستلمون رواتب هزيلة. والمواقع الخارجة عن سيطرة الحكم تصبح معرضة لسيطرة أصحاب النفوذ والجماعات المسلحة والمتمردين والمجرمين، الذين يمتلكون الموارد اللازمة للحصول على مساندة أفراد الشرطة مقابل مدفوعات فاسدة. وهذا الفساد البسيط الذي يُكتمل دخل أفراد الشرطة قد يتحول إلى مشكلة بنيوية حيث تم اعتبار جهاز الشرطة نفسه بمثابة لب المشكلة. يضاف إلى ذلك أن أصحاب النفوذ قد يمتلكون ميليشياتهم الخاصة، كما قد يمارسون نفوذهم أيضاً على قوات الأمن الوطنية، مما يترتب عليه مشاكل في ولاء تلك القوات.

وهذا السلوك الافتراضي ينتقص من مستويات الثقة والمصداقية (الضعيفتين أصلاً) تجاه مؤسسات الحكم ويجبر السكان على دعم أصحاب النفوذ والأطراف المخالفة الأخرى، ويمكن أن يمتد الأمر أيضاً إلى شركات الأمن الخاصة، التي تصبح عملياً في عداد الميليشيات رغم أنها تعمل تحت مسمى الشركات التجارية وتحظى بنوع من الغطاء القانوني.

وفي حالات الصراع ومراحل ما بعد الصراع، يمكن لدول أخرى أو منظمات دولية أن توفر

من التأثير دون وجه حق في قرارات المشتريات والتعاقدات من أجل الإثراء الشخصي.

يجب تهيئة الظروف المناسبة لنقل السلطة قبل انسحاب البعثة من البلد المضيف، حيث يشمل ذلك إجراء عملية تقييم للتأكد من قدرات البلد وأدائه. وفي هذا الصدد، يجب وضع عتبات للفساد ليتم على أساسها تحديد هل الدولة المضيفة تطبق إجراءات مناسبة ومستدامة في مجال الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، وهل نقل السلطة مبكراً سيؤدي إلى مشاكل بنيوية طويلة الأجل.

التصرف في الأصول هو عملية شطب الأصول من السجلات المحاسبية، ويمكن تنفيذه من خلال ثلاث إجراءات: الإهلاك الكامل دون عائدات، أو التصرف في الأصول من خلال البيع بخسارة، أو التصرف فيها من خلال البيع بربح. وتشكل عملية التصرف في الأصول مفصل ضعف مهم في مجال مكافحة الفساد، وبالتالي يجب إخضاعها لرقابة فعالة.

يشتمل تخطيط البعثات وتنفيذها على عدد من المهام والأنشطة الرئيسية، وهي مهام معرضة بشكل خاص للفساد أو تستطيع التأثير عليه.

مستضعف، أو شخص وضع ثقته في المعتدي، أو شخص موقفه ضعيف نسبياً مقارنة بالمعتدي، وذلك بغرض تحقيق أغراض جنسية، بما قد يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الاستفادة المالية أو الاجتماعية أو السياسية من هذا الاستغلال الجنسي. وفيما يتعلق بالفساد، فإن ذلك قد يشمل المتاجرة بالجنس، أو التحرش الجنسي، أو الابتزاز الجنسي.

يستعرض المرفق (د) ملخص "دليل قادة الأمم المتحدة"<sup>(٦)</sup>، والذي يضم قائمة بأمثلة الاعتداء والاستغلال الجنسي، ودليلاً حول التعامل مع هذه الممارسات.

لا يوجد تعريف متفق عليه عالمياً بشأن استغلال الناس، ولكن استغلال الموظفين المحليين الضعفاء يمكن أن يقع عن طريق إكراههم على العمل القسري أو تقديم الخدمات القسرية، كما قد يشمل فساد عمليات التجنيد، ونقل المدفوعات والاستحقاقات أو تحويلها أو دفعها بالمخالفة للقانون.

قد يظهر الفساد على أعلى المستويات في شكل تمتع دوائر النخبة في الدولة المضيفة بالقدرة على التأثير في قرارات الدولة وتشكيلها بطرق غير مشروعة، وهو ما يعرف باسم "استلاب الدولة". وقد يحدث هذا النوع من الفساد عندما ينشأ تضارب في المصالح عندما يتمكن المسؤولون الحكوميون

(٦) دليل القادة حول تدابير مكافحة الاستغلال والاعتداء الجنسيين في الجيش التابع للأمم المتحدة، ٢٠١٧.



والمحتملة. كذلك فإن الفهم المتعمق لبيئة العمليات يعتبر أمراً فائق الأهمية من أجل تخفيف مخاطر الفساد.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن أجهزة الاستخبارات في الدولة المضيفة يمكن أن تكون منخرطة في سلوكيات فاسدة، إما قصداً أو بسبب حيازتها لمعلومات اقتصادية وسياسية حيوية، فنصبح بذلك هدفاً سائغاً للأطراف الفاسدة، ولا سيما في ظروف ما بعد الصراع.

يجب أثناء جميع مراحل عملية التخطيط النظر في التحديات العملية من زاوية الفساد المحتمل، حيث يتعين تدارس آثار التدابير المنفذة على الفساد، وكيف يمكن انتهاز هذه الآثار لتحقيق مكاسب غير مشروعة، وكيف تستطيع الأطراف المناهضة للبعثة أن تستغلها، وما مدى تسبب هذه التدابير في دعم مكافحة الفساد أو إعاقته، كما ينبغي أيضاً النظر في انطباعات السكان المحليين.

يجب، في أقرب فرصة ممكنة، تكوين فهم مشترك للعلاقات المحتملة بين الفساد ومسببات الأزمة ومحركاتها، وبناء على ذلك الفهم يمكن تحديد مخاطر الفساد ووضع وتنفيذ التدابير الكفيلة بمكافحته. وتبدأ هذه الجهود خلال مرحلة تطوير المعارف الأولية، ثم تتواصل في جميع مراحل "الإعداد الشامل لبيئة العمليات"، وهي تتطلب انتهاج مقاربة شاملة تجمع وجهات النظر من خارج المجال العسكري. وينبغي للمخططين أن يولوا اهتمامهم ليس لديناميات السياسة الوطنية فحسب، بل عليهم أيضاً تدارس تفاصيل

والفساد إذا ترسخ تعذر القضاء عليه، لذا يجب النظر في مكافحة الفساد في البداية، ويتطلب كذلك جهداً طويل الأجل وهو جهد لا يؤدي عادة إلى نتائج واضحة في الأجل القصير، ولهذا فإنه يتطلب إدارة متأنية للتوقعات الداخلية والخارجية تجاه فرص النجاح. ويمكن صياغة التصورات تجاه هذه التوقعات وإدارتها باستخدام خارطة طريق بإطار زمني دقيق، بما يشمل أهم الإنجازات المرحلية.

**ويستعرض المرفق (هـ) قائمة تدقيق لتقييم الفساد، وهي توفر دليلاً مفيداً لفهم قضايا "بناء النزاهة" ضمن الجهود المبذولة لمكافحة الفساد.**

يعدّ كل من التحليل، والتقييم، والتخطيط، والتعليم، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الشؤون المالية والتعاقدات، والاتصالات الاستراتيجية، ودور قائد الشرطة العسكرية، من المجالات الحيوية التي يجب فيها اتخاذ تدابير مبكرة وفعالة من أجل تقليص فرص الفساد إلى أدنى حد.

من اللازم إجراء تقييم للمعارف الاجتماعية والاقتصادية المتوفرة من أجل فهم جذور الفساد ودوافعه، والاتجاهات المحلية في ظاهرة الفساد. وينبغي استخدام مصادر معلومات مستقلة لمنع الأطراف الفاسدة من التلاعب بالمعلومات بغرض التغطية على أنشطتها.

كذلك يجب تقييم أثر الفساد في بداية العملية، وينبغي تطوير المعرفة بالأوضاع القائمة وفهمها للتعرف على آثار الفساد

والمعتقدات، وكيف يمكن الاستفادة منها في مكافحة الفساد. بالإضافة إلى ذلك، يجب اكتساب فهم واضح لآثار الفساد على السكان وقوات الأمن. والتحليل الفعال يتوقف على قدرة المحللين على جمع المعلومات وتقييمها والتحقق من صحتها، كما ينبغي تبادل هذه المعلومات قدر الإمكان مع الأطراف الأخرى المعنية بمكافحة الفساد. وهذه الخطوات من شأنها الإسهام في تحسين تنسيق المبادرات والأنشطة، وتعزيز وحدة الجهود.

يجب أثناء إعداد خطة البعثات القيام، في أبكر مرحلة ممكنة، بإنشاء آلية تقييم لرصد الفساد والتخفيف من حدته، مع ضرورة التركيز في هذا السياق على تقليص الفساد، الراهن والمحتمل، المتعلق بالبعثات العسكرية وتمركزها في البلد المعني.

ويجب على هذه الآلية أن تحدد طريقة لإدارة التوقعات تجاه التأثير المحتمل. والأمثل في هذا الصدد أن تتميز الآثار على المستوى المباشر الأول، والمستويات الثانية والثالثة، بأنها مستدامة ومفيدة. وينبغي كذلك استغلال الآثار الإيجابية والتخفيف من الآثار السلبية، مع مراعاة حدود التأثير الممكن على السلوك.

في إطار "خطة العمليات" (OPLAN)، يرد توزيع المسؤولية عن بناء النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد كملحقات لمرفقات خطة العمليات، أو كمرفق منفصل للخطة إذا استدعت الظروف. وينبغي أن تشمل هذه المرفقات والملاحق على ما يلي: تقييم الأوضاع ومخاطر الفساد؛ والتفاعلات

الحكم المحلي، وهياكل السلطة، والتقاليد الثقافية، والمنافسات التاريخية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن البعثات الدولية قادرة على إحداث تغييرات كبيرة في التوازنات السياسية بالبلدان المضيفة.

إن إجراء التقييم المتعمق لأشكال ومستويات الفساد المحتملة والأطراف الفاسدة من شأنه أن يرتقي بالفهم ويدعم عملية صنع القرار والتخطيط. والاهتمام بالفساد يعتبر في حد ذاته جزءاً أساسياً من عملية التقييم الشاملة، إذ أنه يوفر نظرة متعمقة حول كيفية تأثير الفساد على البعثة، وما هو تأثير البعثة المحتمل على الفساد. وفي هذا الصدد، يجب النظر في أهم الأطراف وأصحاب المصلحة، والشبكات والمنظمات الضالعة في الفساد، وكيف يمكن تخفيف السلبيات، مع القيام في الوقت ذاته بتحديد الفرص واستغلالها.

علاوة على ذلك، ينبغي أثناء مرحلة التخطيط النظر في وجود قوات معينة في بعض الدول الأعضاء في الناتو (قوات شرطة لها وضعية عسكرية) تؤدي يومياً مهام محددة ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببناء النزاهة، فضلاً عن الجهود المحلية لمكافحة الفساد وغسل الأموال، وتتبع التدفقات النقدية، وبالتالي فهي قادرة على مساعدة/توجيه وكالات إنفاذ القانون المحلية فيما يتعلق بهذا النوع من الأنشطة.

ينبغي تقسيم تحليلات مخاطر الفساد إلى ثلاثة مستويات: الفردية والإجرائية والتنظيمية. ويجب في إطار هذه المستويات الثلاثة تكوين الفهم بشأن الشبكات وطرف تفاعلها فيما بينها، والدور الذي تلعبه الثقافة

المحتملة مع الدولة المضيفة؛ والمجتمع المدني والمنظمات الأخرى؛ والآثار المشتركة بين القطاعات.

والنهج المتقاطع عبر مجالات متعددة لمكافحة الفساد معناه أن المرفقات المتعلقة باللوجستيات أو مساعدة قوات الأمن أو غير ذلك من مجالات يمكن أن تتضمن أيضاً جوانب ترتبط مباشرة بمكافحة الفساد. كذلك يجب أثناء تنفيذ البعثة التعامل مع مسألة تطور الفساد والمخاطر المتصلة به في سياق الاستعراض الدوري والتقييم الاستراتيجي للبعثة.

تحتاج القيادة العسكرية إلى بيانات لقياس التقدم المحرز في البعثة، ولذا يجب أن تتوفر آلية لقياس التقدم والنتائج. ومن شأن قياس مستوى الفساد وتأثيره أن يزود القائد بمؤشرات عملية حول انطباعات الجمهور عن الفساد ومدى تعرضهم له. ويجب تفعيل هذه الآلية في بداية البعثة، على أن تغطي جوانب متعددة مثل: مستوى انطباعات السكان عن الفساد، وأوضاعه الراهنة، وتوجهاته، والتقدم المحرز في جهود مكافحته. ولأن الفساد معقد وغالباً ما يكون مستتراً، فإنه يصعب تقييم الفساد وقياسه على مستويات متعددة، خاصة وأن قياس الفساد لا يتم بأداة واحدة فقط.

قبل جمع المعلومات عن الفساد، يجب تحديد ما هي العوامل المتسببة فيه من أجل معرفة إذا كان يعزى إلى عوامل بنيوية، أو ناشئ عن مستويات السرية في البلد أو مرحلة التنمية فيها. ويمكن في معظم الحالات أن تكون النتيجة مزيجاً من هذه العوامل معاً.

تتوفر خيارات متنوعة لجمع المعلومات بشكل صحيح ومنتسق، حيث يمكن إنجاز ذلك من خلال إجراء استبيانات منتظمة لأراء السكان، أو جمع معلومات من وكالات ومنظمات خارجية مستقلة، أو تحليل وسائل الإعلام، أو استخدام الموارد المتوفرة لهذا الغرض.

وهناك، عموماً، شكلان أساسيان من هذه الاستبيانات، الأول يقوم على انطباعات المشاركين، والثاني على التجربة المعاشة. وينبغي أن تعكس الاستبيانات التركيب الديموغرافية للسكان وأن تصمم خصيصاً لتلائم الجمهور المستهدف، كما يجب توفير الحماية للمستجيبين بإخفاء هويتهم درءاً للانتقام.

ورغم أن الاستبيانات يمكن أن توفر أداة مفيدة لتحسين مستويات الفهم، فإنها تنطوي دائماً على احتمال أن تتأثر النتائج بعوامل خارجية. كذلك يجب تفادي الاعتماد المفرط على الإحصاءات، كما قد يكون من الصعب الجزم بأن إحدى الاستنتاجات التي خلص إليها الاستبيان نتجت تحديداً عن نشاط معين من أنشطة مكافحة الفساد.

بعد التدقيق المحاسبي المستقل من أفضل طرق الكشف عن الفساد البيروقراطي، مثل تحويل الرواتب وإساءة استغلال الأصول والأموال. ويمكن الربط بين نتائج عمليات التدقيق بمؤشرات المتوسطات الإحصائية الصادرة عن غرفة التجارة الوطنية أو غيرها من الاستبيانات المتوفرة في البلد، كما تستطيع وكالات التنمية في حالات كثيرة أن تقدم معلومات مفيدة عن مستوى الفساد وأشكاله في البلد المعني.

يجب أن يتوفر نظام شفاف لإدارة الموارد البشرية من أجل ترسيخ وحفظ الروح المعنوية والسلوك الأخلاقي للقوات والضباط والمسؤولين. ومن شأن الثقافة الأخلاقية القوية، بالتضافر مع الالتزام بسياسات وإجراءات ومبادئ توجيهية واضحة، المساهمة في منع وقوع الفساد، مثل سرقة جزء من الرواتب (كشط الرواتب)، و"الجنود الأشباح"، وكشوف المرتبات السرية.



بالرغم من أن مختلف أشكال الفساد تلحق الضرر بالجنود، فإن بعض أنواع الفساد يؤسس لترتيبات تعود بالفائدة المتبادلة على الطرفين، ومن أمثلة ذلك أن الضباط الأعلى رتبة يُبقون أسماء الجنود المتغيبين على كشوف الرواتب، مما يتيح للجنود فرصة الغياب أو حتى عدم حضور الخدمة على الإطلاق مقابل الحصول على قسم من رواتبهم.

ومن نتائج ذلك أن الكثير من تقديرات قوام القوات العراقية يشمل هؤلاء الجنود الغائبين، الذين يطلق عليهم اسم "الأشباح"، وهي مشكلة شهد جنود الفرقة الثانية على معرفتهم بها. وهذه الممارسات لا تقلل من تعداد الأفراد الفعلي فحسب، بل تقوض أيضاً من تماسك وحدة الجنود الذين يمتثلون في ساحة المعركة بينما يواصل زملاؤهم صرف الأجور بعد الفرار فعلياً من الخدمة، وبالتالي تفقد الوحدات المقاتلة روحية الوحدة القتالية، أو تعجز عن اكتسابها، وهي الروحوية اللازمة لمواصلة العمليات في ظل الظروف الشاقة.

عباس وترومبلي. مقتبس من "عام الدماء" (٢٠١٦)

ينبغي معالجة آثار الفساد على البعثة من خلال برنامج شامل للتدريب والتعليم حول موضوع بناء النزاهة. وهذه الجهود ستعزز أيضاً الشفافية والمساءلة والنزاهة. وفي حين أن مجال التدريب في الناتو يندرج تحت المسؤوليات الوطنية، فإن الدول المعنية يجب أن أن تزود جميع موظفيها بالفهم الأساسي لآثار الفساد وتبعاته<sup>(٧)</sup>، كما يتعين على مختلف البلدان، وعلى منظمة الناتو، تطوير خبراتها في مجال مكافحة الفساد، مثلما ينبغي على الأفراد العاملين في مجالات نشاط معرضة لمخاطر الفساد أن يرفعوا مستويات وعيهم الفردي بمسألة "مخاطر الفساد"، وذلك من خلال أنشطة مثل:

- دورات في الأخلاقيات والسلوك.
- معلومات عن الفساد المرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائفهم المحددة.
- تدريب خاص على إدارة أمن المعلومات.
- عمليات التبليغ والشكوى.

(٧) يمكن أن تسأل البلدان، عند الضرورة، إذا كانت قادرة على ضمان توافر أصول محددة جاهزة بالفعل لتقديم معارف متخصصة في مجالات الأنشطة النموذجية لبرنامج تعزيز النزاهة.

المهم التأكد من مبررات الشراء من مصدر واحد، وأنه مصدر يحقق قيمة عالية مقابل التكلفة. وتعدّ عقود السلع الأساسية من أكثر المجالات تعرضاً للفساد، ولا سيما الأغذية والوقود والمعدات، وحتى إذا كانت الضوابط معتمدة وسارية، فإنها قد تكون ضعيفة وغير كافية. ومن أجل تقليص خطر الفساد، ينبغي وضع تدابير لرصد هذه السلع أثناء الشراء والنقل والتخزين، وأثناء الاستخدام والصيانة والتخلص النهائي منها. كذلك يمكن من خلال رصد الأسواق المحلية والسوق السوداء معرفة إذا كانت المبيعات تشمل بضائع مسروقة. كما يمكن لمستويات تسعير السلع الأساسية في السوق المحلية أن تكون مؤشراً مهماً على حجم الفساد، لا سيما عند تذبذب الأسعار أو تضخمها بغرض زيادة الأرباح.

ويتعين على موظفي المشتريات الاهتمام بتدابير الحماية من الفساد، مثل نظام المدفوعات المرحلية، وتقاسم مواصفات العقود، وتبادل المعلومات عن المتعاقدين مع المنظمات الأخرى. ويمكن لذلك أن يشمل إعداد "قائمة سوداء" بالأطراف والمنظمات الفاسدة، إلى جانب "قائمة بيضاء" بالأطراف والمنظمات النزيهة. وينبغي كذلك إنشاء وحفظ قاعدة بيانات مشتركة بتفاصيل المتعاقدين عملاً على توفير لمحة عامة عن جميع المتعاقدين وعلاقاتهم وأدائهم. ويمكن لعمليات الرقابة والمراجعة المستقلة، التي تقوم بها مثلاً منظمة غير حكومية محلية موثوقة، أن تحقق مصداقية أكبر لعملية الشراء.

من الضروري أن تتميز التعاقدات بالشفافية أمام السكان المحليين من أجل تحسين مستويات الشفافية والمساءلة، وإدارة

أحياناً، يعمل موظفو الشؤون المالية والعقود المشاركين في البعثات وسط بيئة غير مألوفة لهم، مما يفاقم مخاطر الغش والفساد في إجراءات التعاقد.

ومن بين جميع الإجراءات العسكرية، تتسم المشتريات والتعاقدات بأعلى مخاطر الفساد، حيث تكتنف نقاط الضعف كل خطوة من هذه الإجراءات. والمشتريات عملية معقدة قد تنطوي على عقود عالية القيمة ومنافسات وأسرار وقيود أمنية. والمشتريات مجال تخصص مهني له مهاراته، ولا ينبغي أن يؤدي مهامها أفراد غير مدربين بشكل عشوائي. ويمكن تخفيض مخاطر الفساد من خلال الاستعانة بفريق مشتريات مركزي يتمتع أفراداه بمستويات التدريب والتأهيل اللازمة.

يجب أن تستند عملية الشراء إلى سياسات واضحة وقوية، بما يشمل تحديد مستويات الصلاحيات ونطاقها. وكذلك ينبغي وضع وتنفيذ سياسات وعمليات وإجراءات شفافة، حيث تكفل هذه الخطوات تقليص مخاطر الفساد. ويحتاج القادة وجميع الموظفين المشاركين في أنشطة التعاقد إلى التدريب المناسب قبل نشرهم في البعثات، وذلك لضرورة تمتعهم بنظرة مشتركة تجاه مخاطر الفساد، وأن يعرفوا كيفية منعه والتعامل معه.

ترتبط أنواع العقود المختلفة بمخاطر متنوعة للفساد، مثلما تتباين الطرق المستخدمة في التحايل عليها. فمثلاً، تنطوي المشتريات من مصدر واحد على مخاطر خاصة بها لأن عملية الشراء تشمل مورداً واحداً فقط. ومن

وتكون مؤسسات الدفاع والأمن في البلد المضيف معرضة بشكل خاص للفساد، حيث يتم استغلال ثقافة السرية التي تغلف هذه المؤسسات كوسيلة للتستر على الفساد. يضاف إلى ذلك أن غياب التدقيق الخارجي، معطوفاً على ضعف نظم المحاسبة، من العوامل التي تسهّل إخفاء المخالفات ومنع الكشف عن الأطراف الفاسدة، ذلك رغم أن السرية عادة لا تكون ضرورية في غالبية هذه الحالات. وفي حين أن القوانين كثيراً ما تعفي مؤسسات الدفاع من مقتضيات الشفافية بموجب أحكام قانونية تتعلق بالأمن القومي، فإن التقديرات تشير إلى انتفاء ضرورة هذه السرية الصارمة في الكثير من الحالات، ولهذا يجب تغيير هذه العقلية المؤسسية من مبدأ "سرية دائمة باستثناء..." إلى "شفافية دائمة باستثناء..."

تعدّ الاتصالات الاستراتيجية في الناتو مهمة وظيفية شاملة للتنسيق والتوجيه، تسعى إلى اقتران الأقوال بالأفعال على جميع المستويات، وحماية مصداقية وموثوقية الناتو من خلال منع ما يسمى بـ"فجوة القول والفعل". ويتم تعريف الاتصالات الاستراتيجية في الناتو على النحو التالي: "دمج قدرات الاتصالات ومهام موظفي الإعلام والمعلومات مع الأنشطة العسكرية الأخرى بغرض فهم بيئة المعلومات والعمل على تشكيلها دعماً لأهداف وغايات الناتو."

تتمثل قدرات الاتصالات أساساً في العمليات النفسية والشؤون العامة العسكرية، والمهمة الوظيفية للأعلام والمعلومات هي من اختصاص "عمليات المعلومات". وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الإدارة في تحليل

التوقعات بشأن النتائج والجدول الزمني. ويمكن للسكان المحليين والمجتمعات المحلية المساعدة فيما يتعلق بمشاريع محددة، مثل مشاركتهم في إعداد المواصفات وتوفير آليات للرصد والضمان، فضلاً عن إنشاء نظام "الإبلاغ عن المخالفات". ورغم أن التعاقدات المحلية يمكن أن تعود بآثار إيجابية على الاقتصاد المحلي وسوق العمل، فإنها قادرة أيضاً على التسبب في الفساد أو تقويض الرقابة، لا سيما في حالة التعاقدات من الباطن.

من أكبر عواقب الفساد عالي المستوى ضمن مؤسسات الدفاع والأمن أن أفضل الموردين الجيدين قد يتجنبون التعامل تجارياً مع هذه المؤسسات، وهذا في حد ذاته يصبح بمثابة صفاة تنبيه واضحة للحكومات لكي تولي اهتماماً أكبر لمكافحة الفساد. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشريعات فعالة لمكافحة الفساد، بما فيها مدونات قواعد السلوك والمعايير الأخلاقية، كما يمكن الاستفادة من الاجتماعات المنتظمة مع المتعاقدين المعنيين وممثلي الصناعات والمسؤولين الحكوميين في التأكيد على أهمية مدونات قواعد السلوك ومعاييرها.

ومن ضمن مخططات الفساد عالي المستوى (التي لا تقتصر على البعثات وحدها) يعدّ أكثرها شيوعاً هو مخطط استحداث متطلبات معينة لا توجد حاجة حقيقية لها، حيث تكون عملية المشتريات قانونية وصحيحة، ولكن مبرر الشراء ينطوي على فساد. وإخفاء هذا النوع من قرارات الشراء الفاسدة والإثراء غير المشروع، يتم التلاعب بعمليات الشراء أو تعقيدها بشكل مفرط.

يغطي جميع العناصر السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية ذات الصلة، حيث يوفر ذلك مقارنة مشتركة ومتعددة التخصصات والمنظمات بغرض حل المشاكل.

والفساد يتخطى حدود المنظمات والوظائف، وبناء النزاهة يستدعي المشاركة النشطة وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف التي تتباين تبايناً واسعاً في الخبرات والموارد والاختصاصات والقدرات، حيث تقام بينها علاقات متينة من خلال التعاون والتضافر والتنسيق مع مختلف المنظمات والوكالات المعنية.

يمكن للمجتمع الدولي أن يؤدي دوراً حيوياً في بناء قدرات الدول الفاشلة أو الهشة وتحقيق استقرارها وإعادة بنائها، حيث يقوم بتوفير التمويل والمساعدات الهادفة والمنسقة والمتوازنة بما يتماشى مع الاحتياجات التي تم تحديدها. وهذا العمل يتطلب تكوين فهم متعمق للديناميات الاجتماعية والثقافية والسياسية في الدولة المعنية، مع قيام المجتمع الدولي بدور القدوة وتوفير الدعم للدولة في مكافحة الفساد.

من ناحية أخرى، قد يصبح التمويل غير المتوازن وبدون رقابة من جانب المجتمع الدولي سبباً في التأثير سلباً على الدولة المتلقية للتمويل، وعلى المجتمع الدولي نفسه، حيث قد يتم تحويل هذه الأموال إلى جهات معادية مما يفاقم انعدام الاستقرار ويؤجج الصراع، وبالتالي تزداد احتمالات فشل البعثة. وعلاوة على ذلك، يؤدي ذلك

وتخطيط وتقييم وإدماج الأنشطة الإعلامية من أجل خلق التأثير المطلوب دعماً للأهداف والغايات الموضوعية في سياق سرديات الناتو. وتشتمل هذه الغايات على مكافحة الفساد.

يمكن للفساد أن يغذي السرديات المعارضة للناتو، لذا يجب أن تنجح جهود الاتصالات الاستراتيجية في تنسيق وتوجيه أنشطة الإعلام لمواجهة تلك السرديات، حيث يمكن مثلاً التمسك بالرسائل المتسقة والبرهنة علناً على المساءلة عند التعامل مع الدول المضيفة والأطراف الأخرى. ومن خلال التواصل مع جهات موثوقة من أطراف ثالثة والمجتمع المدني، يمكن لهذه الرسائل الإعلامية أن تسهم في تعزيز مصداقية البعثة، بينما قد يعتبر السكان أن عدم التصدي للفساد في أي مرحلة يمثل قبولاً للفساد، بل ربما يشير في نظرهم إلى التورط المباشر في الفساد.

يتحمل قائد الشرطة العسكرية المسؤولية الأساسية على المستوى التنفيذي للتحقيق في الفساد وكشفه والتصدي له. ويشمل ذلك تقييم المخاطر ومواطن الضعف للتخفيف من مخاطر الفساد ومنعه. كما يساهم قائد الشرطة العسكرية في تطوير ومراجعة توجيهاً وإجراءات مكافحة الفساد.

يتطلب النجاح في بناء القدرات، بما يشمل مجالات سيادة القانون والحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، أن يتم اتباع نهج شامل

يتعين تطوير فهم متعمق لهذه الأطراف النخبوية، بما في ذلك تركيبها وعلاقتها وأساليب ممارستها للنفوذ والتأثير.

الإبلاغ عن الفساد هو مفتاح معالجة هذه المشكلة. فآليات الإبلاغ تسهم في تحسين فهمنا للمشكلة، وللأشخاص والمنظمات المعنيين، وللقضايا المحددة التي نحتاج إلى معالجتها على مختلف المستويات. ويمكن تبادل هذه المعلومات مع منظمات أخرى قد يكون لديها طرق ووسائل وصلاحيات أفضل مما لدى القوات المسلحة من أجل معالجة المشكلة. يضاف إلى ذلك أن الإبلاغ يوفر فرصة جيدة للتركيز على الأفراد والمنظمات والهيكل الحكومية التي لها تأثير إيجابي على مكافحة الفساد وإشراكها في هذه الجهود.

يمكن القيام بالإبلاغ على مستويات متنوعة وعبر قنوات مختلفة وفترات متباينة، يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، أو على فترات دورية منتظمة. وينبغي في هذا الصدد الحرص بشكل خاص على تصنيف المعلومات الحساسة عند تبادلها مع المنظمات الأخرى.

الناس على استعداد للتعبير عن معارضتهم للفساد وغيره من أشكال سوء استغلال السلطات، ولكنهم كثيراً ما يخافون العواقب التي قد تترتب عليهم وعلى أسرهم. وتشير الدراسات إلى أن الكشف عن الكثير من قضايا الفساد يتم من خلال المبلغين عن المخالفات، ولهذا فإن اعتماد نظام جيد لتمكين وحماية المبلغين عن المخالفات يوفر

إلى تقويض المصداقية والثقة لدرجة يستحيل علاجها بعدما تتبدد ثقة السكان.

تعرف منظمات المجتمع المدني عادة بأنها كيانات طوعية غير حكومية ولا تستهدف الربح، وتشمل منظمات غير حكومية، ومجموعات مجتمعية، ونقابات عمال، وجماعات السكان الأصليين، وجمعيات ومؤسسات مهنية. وإذا كان لهؤلاء الأفراد والمنظمات حضور في الصراعات والأزمات وتمكينهم وحمايتهم فإنهم قادرون على رصد الشبكات الإجرامية ومساندة جهود مكافحة الفساد، كما بوسعهم إلهام جهود الإصلاح من خلال الكشف عن حالات الفساد وتبسيط الضوء عليها، والعمل كثقل موازن. من ناحية أخرى، قد تستهدف الجهات الفاسدة المجتمع المدني من خلال الهجمات المباشرة أو عن طريق استغلال الإجراءات الإدارية والقانونية.

ويجب تدارس إقامة علاقات جيدة بين المجتمع المدني وقوات الدفاع والأمن في سبيل مكافحة الفساد. فمشاركة المجتمع المدني في تطوير قوات الأمن المحلية أو إعادة تأسيسها بعد الأزمات والصراعات يمكن أن يؤدي إلى تأسيس قوى أكثر فعالية وثقة ومصداقية في البلد.

من المهم في هذا الصدد تمكين ودعم القادة والأفراد الذين يقدر على تجاوز الولاءات العرقية ويرغبون في العمل في سبيل الصالح الوطني الأوسع، وهذا بدوره سيوفر للسكان بديلاً لأصحاب النفوذ الفاسدين. ولأن النخب وأصحاب النفوذ المحليين قادرون على التأثير في نمط ومستوى الفساد في الدولة،



أداة قيمة لمكافحة الفساد، كما يضمن توفر التدابير الكفيلة بتفادي المخاطر الناشئة عن البلاغات المحققة والمعرضة. وتتمثل إحدى السبل المتاحة في إنشاء خط ساخن لمكافحة الفساد للإبلاغ دون كشف هوية المبلغين. ومن الضروري في هذا الإطار الاهتمام بحماية المبلغين عن المخالفات ضد الثأر والانتقام لأن ذلك سوف يشجع الناس على التقدم بالبلاغات. وفي حين أن منظمة الناتو لا تعتمد سياسة مختصة بالمبلغين عن المخالفات، فإن هذه المسألة يمكن تغطيتها ضمن الإطار القانوني للولاية الممنوحة لكل بعثة على حدة. وبغض النظر عن الأسلوب المتبع، فإنه من الضروري توفير الحماية والدعم للمبلغين الذين يسعون إلى التغيير نحو الأفضل، إذ أن هؤلاء الأفراد والمنظمات باستطاعتهم تحقيق التوازن في وجه نفوذ المفسدين والأطراف الفاسدة.

الموضوعات التقاطعية هي مجموعة من المواضيع التي يحتمل أن تؤثر على البعثة، ولكنها لا تعتبر محور تركيزها الأساسي. ويستند نهج منظمة الناتو في التعامل مع الموضوعات التقاطعية إلى مبادرات قانونية وسياسية. وقد يتعين على مختلف التخصصات والفروع ومستويات القيادة العسكرية أن تدرس وتعالج مجموعة متنوعة من الموضوعات التقاطعية، وهي موضوعات تتداخل فيما بينها ويمكن أن تسبب آثاراً بعيدة المدى في مختلف مجالات المجتمع المدني، مما يتطلب أخذها بعين الاعتبار طوال مرحلتَي التخطيط والتشغيل.

بناء النزاهة هو أحد المواضيع التقاطعية الخمسة التي تعتمدها الناتو حالياً. والأربعة الأخرى هي:

- ◀ حماية المدنيين.
- ◀ الأطفال والصراعات المسلحة.
- ◀ المرأة والسلام والأمن.
- ◀ حماية الممتلكات الثقافية

تلتزم منظمة الناتو بحماية المدنيين في سياق تخطيط وتنفيذ العمليات والبعثات والأنشطة الأخرى التي تصدر تكليفاتها من المجلس. إن حماية المدنيين (الأشخاص والأشياء والخدمات) مفهوم تقاطعي شامل يرتبط بالمهام الأساسية الثلاث لمنظمة الناتو. علاوة على ذلك، تكفل سياسة حماية المدنيين الجهود القائمة في مجالات مثل "الأطفال والصراعات المسلحة"، و"المرأة

إن استخلاص الدروس وأفضل الممارسات التي يتم التعرف عليها يعتبر خطوة حيوية، لا سيما في بيئة تتسم بارتفاع معدلات تناوب الموظفين، وهي مشكلة تتفاقم في مسرح العمليات حيث يكون التناوب بوتيرة ستة أشهر أو أقل. وينبغي الاستفادة في ذلك من إجراءات الناتو الراهنة المتعلقة بالدروس المستفادة من أجل تحليل وتقييم ملاحظات بناء النزاهة، مع تكليف الجهات المتخصصة بإجراء معالجة منفصلة لأوجه بناء النزاهة التي قد تكون لها تبعات على النواحي القانونية أو مسائل الخصوصية أو التحقيقات الجارية.

بشأن حماية الأطفال المتضررين من الصراعات المسلحة. وقد أدت أنماط الصراعات المسلحة الحالية إلى زيادة المخاطر على المدنيين، ولا سيما الأطفال.

وقد حدد مجلس الأمن الدولي "سنة انتهاكات جسيمة" ضد الأطفال أثناء الصراعات المسلح:

- ١- القتل أو التشويه
- ٢- تجنيد أو استخدام الأطفال الجنود
- ٣- الاغتصاب وغيره من أشكال العنف الجنسي
- ٤- الاختطاف
- ٥- الاعتداءات على المدارس أو المستشفيات
- ٦- منع وصول المساعدات الإنسانية

ويؤدي ضعف سيادة القانون، وفساد المسؤولين والقضاة، إلى توفير التربة اللازمة للإفلات من العقاب، مما يتيح فرص ارتكاب هذه الانتهاكات والإفلات من العقاب.

تدرك منظمة الناتو وشركاؤها تأثير الصراعات المسلحة وما بعدها غير المتناسب على النساء والفتيات. ويهدف جدول أعمال السلام والأمن للمرأة إلى زيادة مشاركة المرأة النشطة والهادفة في صنع القرار، وتعزيز حقوق المرأة، وحماية النساء والفتيات من العنف الجنسي والجنساني في حالات الصراع.

وتتعرض المرأة لآثار غير متناسبة من جراء الفساد بسبب استبعادها من عملية صنع

والسلام والأمن"، و"حماية الممتلكات الثقافية"، والتي سيتم استعراضها أدناه. ومنظمة الناتو تدرك أنه يجب اتخاذ جميع التدابير الممكنة لتفادي الإضرار بالمدنيين وتقليله وتخفيف حدته.

والحلول الموضوعية لحماية المدنيين ينبغي أن تعالج الأسباب الجذرية للعنف، ولذلك فإن الحماية كثيراً ما تتحقق من خلال المزج بين عدة أمور: العملية السياسية، والحماية المادية، وإنشاء مؤسسات تضطلع بتوفير الحماية على المدى الطويل.

إلى جانب ذلك، ينبغي أيضاً حماية المدنيين من العنف الجنسي والجنساني المرتبط بالنزاع. ويشير العنف الجنسي والعنف الجنساني إلى أي فعل يُرتكب ضد إرادة الشخص ويستند إلى معايير جنسانية وعلاقات قوة غير متكافئة. ويجب أن تكون الجهات العسكرية على دراية بالمخاطر التي يتعرض لها المدنيون من جراء العنف الجنسي والجنساني، وهي تحتاج إلى توجيهات وإرشادات واضحة بشأن الخطوات الواجب اتباعها عند مواجهة هذه الظواهر.

والنجاح في حماية المدنيين يتطلب التفاعل الوثيق مع جميع الأطراف ذات الصلة، المحلية والوطنية والدولية، مع اتباع مقاربة شاملة في التعامل معها. كذلك ينبغي النظر في التهديد الذي يشكله أصحاب النفوذ والمسؤولون الحكوميون الفاسدون، حيث قد يمثل هؤلاء الفاسدون والمعتدون تهديداً للمدنيين أكبر من الخصم.

تلتزم منظمة الناتو بتنفيذ قرار مجلس الأمن الدولي رقم ١٦١٢ والقرارات ذات الصلة

القرار، وتعرضها للعنف والأنشطة الإجرامية، وافتقارها إلى تكافؤ الفرص في مجال التنمية الشخصية. ومعاناة المرأة من النزاع كثيراً ما تختلف عن معاناة الرجل، ولهذا يمكنها أن تقدم رؤية مفيدة وإسهامات قيّمة في منع نشوب الصراعات، وبناء السلام وصنع القرار بعد انتهاء الصراع.

وتعرب الثقافة دوراً أساسياً في الصراعات المعاصرة، حيث كثيراً ما ترتبط هوية جماعات السكان المختلفة بالرموز المتجسدة في المباني والتحف الأثرية الخاصة بهم. ولهذا فإن الإضرار بالتراث الثقافي أو تدميره أو نهبه يقوض الهوية الاجتماعية أو العرقية أو الدينية للمجتمعات والجماعات، ويضعف تماسكها وصمودها. وحماية الممتلكات الثقافية لازمة نظراً لأهميتها البالغة، ليس للمجتمعات المحلية وحدها، بل للأسرة الإنسانية عامة. وترتبط حماية الممتلكات الثقافية ببعثات الناتو، كما أن للجهات العسكرية دور مهم في هذا المضمار بموجب نصوص القانون الدولي وقانون الدول المعنية.

تعدّ مكافحة الفساد جانباً مهماً من حملات مكافحة التمرد.

وثمة أربعة شروط مسبقة لمنع الفساد في سياق مكافحة التمرد:

- أمن السكان.
- الإرادة السياسية.
- الدعم الشعبي الواسع.
- الفهم المتعمق لمشكلة الفساد ومخاطره.

يشمل برنامج "مساعدة قوات الأمن" جميع أنشطة الناتو التي تهدف إلى تطوير وتحسين قوات الأمن المحلية والمؤسسات الأخرى المرتبطة بها في مناطق الأزمات، أو الأنشطة التي تقدم الدعم لهذا التطوير بشكل مباشر. وهذه القوات المحلية تتكون من قوات أمن عسكرية محلية لا تتبع الناتو، ويتولى تحديدها مجلس شمال الأطلسي.

وفي إطار تدريب قوات الأمن المحلية، يتعين التعامل بوضوح مع مسألة التوعية بآثار الفساد، ولا سيما الفساد داخل قوات الأمن: فقوات الأمن الفاسدة لا تستطيع توفير

وتعتبر الممتلكات الثقافية عرضة للخطر بوجه خاص في أوقات الصراع، حيث قد تتعرض للتدمير أو الإتلاف، سواء عن قصد أو غير قصد. وإتلاف التراث الثقافي أو تدميره أو نهبه يقوّض الهوية الاجتماعية أو العرقية أو

المعنية.

يشتمل تعريف الممتلكات الثقافية على ما يلي: الممتلكات المنقولة (القطع الأثرية والفنية) والممتلكات غير المنقولة (المباني والمواقع) التي لها أهمية كبيرة للتراث الثقافي للسكان على اختلافهم.



على توفير الخدمات الأساسية للسكان.

في العراق، أدى فساد عمليات التجنيد والترقية، وظاهرة الجنود الأشباح، وسرقة الأسلحة والإمدادات، إلى جعل الجيش العراقي يبدو متفوقاً من الناحية النظرية ولكنه في الواقع رديء العتاد، ناقص الأعداد، وعاجز في نهاية المطاف عن وقف صعود داعش، واضطرت القوات الدولية أن تعود إلى العراق لوقف المقاتلين الجهاديين، وذلك بعد عامين من انتهاء مهمة التدريب السابقة.

الفساد والصراع: يبدأ بيد. مجلة النانو (٦ ديسمبر / كانون الأول ٢٠١٨)

من أجل مكافحة الفساد في صفوف قوات الأمن، يلزم وضع سياسات وإجراءات قوية، وإطار قانوني ملائم وهيكل مؤسسية واضحة. كما يجب تقديم التعليم والتدريب المناسبين لجميع الموظفين، بمن فيهم العاملين في المؤسسات الداعمة، من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على الجهود الضرورية لمكافحة الفساد.

الهدف طويل الأجل يجب أن يتمثل في تضمين العمليات والبنية التحتية المطلوبة، حيث إن ذلك من شأنه أن يرسخ النزاهة في المنظمة المعنية سعياً لتحقيق الهدف النهائي الخاص بتطوير قدرات التدريب المستدامة في الدولة المضيفة. وهذا يستدعي اكتساب الموظفين المكلفين بمهام "مساعدة قوات الأمن" للمعرفة والمهارات والكفاءات المناسبة للاضطلاع بهذه المهام والأهداف. ومن الجوانب العديدة التي تعدّ أساسية للمدربين والمستشارين جانب "اقتفاء الأموال"، أي القدرة على كشف

الحماية الوافية للمدنيين، بل إنها قد تتحول إلى مصدر تهديد للسكان. ويمكن لقوات الدفاع والأمن والمؤسسات في الدولة المضيفة أن تؤدي، في حالات استثنائية، دوراً هاماً في إرساء النهج الشامل اللازم لمكافحة الفساد، بل تستطيع قيادة عملية تطبيق هذا النهج بنفسها، حيث تبدأ بمعالجة الفساد داخل مؤسساتها من خلال هياكلها الهرمية وثقافة "إنجاز المطلوب". ويمكن لقوات الأمن أن تكون قدوة حسنة من خلال التمسك بأعلى المعايير وإظهار التزامها بها.

في الأوضاع الطبيعية المستقرة، تكون قوات الأمن الوطني مسؤولة عن أمن واستقرار الدولة، بينما يتعرض استقرار الدولة للخطر عندما تتدهور معنويات ومصدقية هذه القوات الأمنية من جراء الفساد وضعف القيادة، بما يؤثر سلباً على مصداقية القوات وقبولها عند السكان. وقوات الأمن يمكن أن تتأثر بأصحاب النفوذ المتورطين في أنشطة مخالفة للقانون أو مموله سراً من الدول المجاورة أو المنظمات الإجرامية. وكثيراً ما يكون هذا هو الحال في حالات الصراع والأزمات. ويستطيع برنامج "مساعدة قوات الأمن" استرجاع الثقة في هذه القوات واستعادة فعاليتها، ولذلك يجب أن تكون مكافحة الفساد من الجوانب الرئيسية لهذا البرنامج.

تشمل ظواهر تأثير الفساد على قوات الأمن ما يلي: بيع الأسلحة والمعدات والوقود والذخيرة بالمخالفة للقانون، وكذلك ظاهرة "الجنود الأشباح". وهذه الظواهر يمكن أن ترتب آثاراً مدمرة على فعالية العمليات والرغبة في القتال، يضاف إلى ذلك أن قوات الأمن غير الفعالة سوف تعيق قدرة الحكومة

في نهاية المطاف إلى تعزيز المؤسسات الأمنية المحلية.

وتحديد مسار تدفق التمويل من أجل منع نشوء فرص الفساد.

وأهم الأطراف ذات الصلة بجهود شرطة الاستقرار، في ضوء تركيز هذه الجهود على السكان المدنيين، هي: القوات الشبيهة بالدرك (قوات الشرطة ذات الوضع العسكري)، التي تتمتع بقدرات كاملة لأداء مهام الشرطة المدنية، وقوات الشرطة العسكرية، مع إمكانية تقديم القوات الأخرى المساهمة بقدراتها المتخصصة.

وينبغي في هذا الصدد إيلاء اهتمام خاص لمتطلبات التعاقد المرتبطة ببرامج مساعدة قوات الأمن. وهشاشة البيئة الأمنية، في ظل الضرورة الملحة لبدء أعمال بعثة المساعدة، تخلق الظروف الخصبة لازدهار مخاطر الاحتيايل والهدر والاستغلال.

وكما أسلفنا، فإن الفساد يقوّض مصداقية الحكومة وشرعيتها ومساءلتها، وقد كان عاملاً رئيسياً في إخفاق التدخلات الدولية وسبباً في استياء السكان. والأصول المتوفرة لشرطة الاستقرار تعتبر أداة مهمة للوقاية من زعزعة الاستقرار أيضاً عبر مكافحة الفساد من المنظور الشرطي البحت (وكذلك من خلال أداء مهام الشرطة الاعتيادية في بلدانها)، ولا سيما أثناء البعثات العسكرية وفي إطار الجهود الشاملة لإعادة إرساء سيادة القانون، وخصوصاً في حالة تقديم التدريب المتعمق في مجال بناء النزاهة لقوات شرطة الاستقرار نفسها قبل نشرها.

معنى مصطلح "شرطة الاستقرار" المتفق عليه في منظمة الناتو هو: "الأنشطة المتعلقة بالشرطة التي تهدف إلى تعزيز قوات الشرطة المحلية أو الحلول محلها مؤقتاً، من أجل المساهمة في استعادة و/أو حفظ الأمن والنظام العام، وسيادة القانون، وحماية حقوق الإنسان".

وتركز جهود شرطة الاستقرار على احتياجات السكان المدنيين من خلال دعم قوات الشرطة المحلية، واستبدالها مؤقتاً عند الاقتضاء إذا كانت عاجزة أو غير راغبة في أداء المهمة بنفسها. وتشمل جهود شرطة الاستقرار مجموعة واسعة من الأنشطة الشرطية، ولكن لا يمكن حصرها ضمن حدود مهام الشرطة المدنية الاعتيادية لأنها عادة ما تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة المرتبطة بوكالات أو خدمات أخرى.

والغرض من جهود شرطة الاستقرار هو إرساء بيئة آمنة وأمونة، واستعادة الأمن والنظام العام، والمساهمة في تهيئة الظروف الملائمة للحوكمة الفعالة. ويتمثل الهدف الأول لهذه الجهود في استعادة وحفظ درجة كافية من الأمن للسكان المحليين، ثم إعادة إرساء النظام والقانون، وإنفاذ القانون، ثم التوجه

(:)

سياسة الناتو المعنية ببناء النزاهة، مايو/أيار  
٢٠١٦

دليل منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بشأن  
مكافحة الفساد، ٢٠١٦

المنهج الدراسي المرجعي للناتو في مجال بناء  
النزاهة، ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٦

قليل جداً، متأخر جداً. الناتو ومكافحة الفساد  
في أفغانستان، تور كيتل ستورفيك، مركز  
النزاهة في قطاع الدفاع، ٢٠١٧

دليل القادة حول تدابير مكافحة الاستغلال  
والاعتداء الجنسيين في القوات المسلحة  
التابعة للأمم المتحدة، ٢٠١٧

صحيفة وقائع عن بناء النزاهة، مركز التميز في  
التعاون العسكري المدني (CIMIC)، يونيو/  
حزيران ٢٠١٨.

مسودة الفصل المعني بالتعاون العسكري  
المدني/التفاعل العسكري المدني في دليل  
عمليات بناء النزاهة، مركز التميز في التعاون  
العسكري المدني (CIMIC)، يوليو/تموز ٢٠١٨

توجيه عمليات قيادة الحلفاء رقم ٠٠٥-٠٨٦  
بشأن تنفيذ بناء النزاهة في عمليات قيادة  
الحلفاء، ١ فبراير/شباط ٢٠١٩

تقرير المفتش العام الخاص لإعادة إعمار  
أفغانستان

سياسة الناتو المعنية بمنع الاستغلال والاعتداء  
الجنسيين والتصدي لهما، نوفمبر/تشرين الثاني  
٢٠١٩.

بناء النزاهة والحد من الفساد في قطاع الدفاع،  
الخلاصة الوافية لأفضل الممارسات، الناتو  
ومركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات  
المسلحة، ٢٠١٠.

بناء النزاهة ومكافحة الفساد في قطاعي الدفاع  
والأمن: ٢٠ إصلاحاً عملياً، نسخة فبراير/شباط  
٢٠١١

تدريب المسؤولين العسكريين والدفاعيين  
والأمنيين على فهم الفساد ومنعه. منظمة  
الشفافية الدولية، فبراير/شباط ٢٠١٣

مكافحة الفساد: النظرية والممارسة من عمليات  
الناتو، JALLC، ١٣ مايو/أيار ٢٠١٣

الدليل الميداني من مركز التميز في التعاون  
العسكري المدني (CIMIC)، مركز التميز  
CIMIC، الإصدار ٣،٠،٠، يونيو/حزيران ٢٠١٤

السلام والصراع؛ تهديدات الفساد والبعثات  
الدولية. التوجيه العملي للقادة. منظمة  
الشفافية الدولية، سبتمبر/أيلول ٢٠١٤

منع الفساد في العمليات الإنسانية، دليل  
الممارسات الجيدة. منظمة الشفافية الدولية،  
ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٤

الفساد، الدروس المستفادة من البعثة الدولية  
في أفغانستان. منظمة الشفافية الدولية،  
فبراير/شباط ٢٠١٥

استراتيجية الشفافية الدولية ٢٠٢٠، إصدار  
ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٥

الفساد والسلام، ومخاطر العمليات، وتوصيات  
للبلدان المساهمة بقوات وللأمم المتحدة.  
منظمة الشفافية الدولية، أبريل/نيسان ٢٠١٦

( ) :

والتنسيق، تشترك فيها جميع جهات الناتو العسكرية وتنفذها مع الأطراف غير العسكرية الدولية والمحلية، سواء أثناء إعداد أو تنفيذ عمليات الناتو، مما يحقق التعزيز المتبادل لفعالية وكفاءة الإجراءات التي ينفذها كل طرف استجابة للأزمات.

**المجتمع المدني:** يتكون عادة من هياكل مستقلة من الأفراد أو المنظمات التي تشارك في الحياة العامة وتركز على مصالح واهتمامات خاصة بها وفقاً لاعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية.

**مدونة قواعد السلوك:** مجموعة من القواعد المعنية بطريقة التصرف والعمل مع الآخرين<sup>(١)</sup>.

**المقاربة الشاملة:** العمل بطريقة متكاملة بما يتضمن كل ما هو ضروري<sup>(١)</sup>.

**المننوعات:** بضائع تجلب إلى البلد أو تخرج منه سراً وبالمخالفة للقانون<sup>(١)</sup>.

**الفساد:** إساءة استغلال ما يؤتمن عليه الشخص من صلاحيات أو موارد عامة أو سلطات لتحقيق مكاسب شخصية أو جماعية<sup>(٣)</sup>.

**مكافحة التمرد:** الجهود المدنية والعسكرية الشاملة الرامية إلى هزيمة تمرد ومعالجة المظالم الأساسية<sup>(٣)</sup>.

**مكافحة الفساد:** نهج يقوم على تدابير تصحيحية وجزاءات وردع، ويعتمد بشدة على فعالية منظومة القانون والقضاء.

**المصادقية:** واقع جدارة الشخص بالثقة والتصديق<sup>(١)</sup>.

**شبكة المحسوبة الإجرامية:** مجموعة أشخاص مترابطين فيما بينهم ومتورطين في الجريمة أو يمارسونها.

**موضوع مستعرض:** موضوع يغطي ويربط جهات أو مصالح كانت عادة تعتبر منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض.

**المساءلة:** هي أن تتحمل المسؤولية عن أفعالك وتستطيع تقديم مبررات مقنعة لها، أو مستوى تحقق ذلك<sup>(١)</sup>.

**التحليل:** دراسة للكليات من خلال دراسة الأجزاء والتفاعلات بينها. وفي السياق العسكري، تكون العلاقة الهرمية في التسلسل المنطقي هي: التقدير والتحليل والتقييم والتحقق والاعتماد<sup>(٢)</sup>.

**مكافحة الفساد:** مقاربة غرضها الحد من فرص الفساد، مثل الشفافية والمساءلة وغير ذلك من التدابير التي يمكن أن تؤثر على سلوك الفرد.

**التقدير:** عملية تقدير قدرات وأداء المنظمات أو الأفراد أو العتاد أو الأنظمة<sup>(٢)</sup>.

**الأصول:** شيء ذا قيمة يملكه شخص أو منظمة ويمكن استخدامه لسداد الديون<sup>(١)</sup>.

**المساعدة:** اتخاذ الخطوات لمساعدة شخص أو دعم شيء ما<sup>(١)</sup>.

**السوق السوداء:** الاتجار غير المشروع بالسلع التي لا يسمح بشرائها وبيعها، أو التي تعتبر في عداد الموارد النادرة لكل من يريدها<sup>(١)</sup>.

**بناء النزاهة:** برنامج لبناء القدرات تقوده منظمة الناتو ويوفر أدوات عملية لمساعدة الدول على تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والحد من مخاطر الفساد في قطاع الدفاع والأمن<sup>(٤)</sup>.

**التعاون العسكري المدني:** مهمة وظيفية مشتركة تشمل مجموعة من القدرات اللازمة لدعم تحقيق أهداف البعثة وتمكين قادة الناتو من المشاركة بفعالية مع مختلف الأطراف غير العسكرية في طائفة واسعة من التفاعلات بين الجانبين العسكري والمدني.

**التفاعل العسكري المدني:** مجموعة من الأنشطة القائمة على الاتصالات والتخطيط

**الإثراء:** فعل يؤدي إلى زيادة ثراء الشخص نفسه أو غيره<sup>(١)</sup>.

**القضاء على الشيء:** التخلص من الشيء تماماً أو إنهاء أمر سيء<sup>(١)</sup>.

**الأخلاقيات:** دراسة ما يصح أخلاقياً وما لا يصح، أو هي مجموعة من المعتقدات بشأن ما هو صواب وخطأ أخلاقياً<sup>(١)</sup>.

**نزع الملكية:** أخذ الأموال أو الممتلكات دون دفع مقابل لمالكها وخاصة بغرض الاستخدام العام، أو أخذها بالمخالفة للقانون بغرض الاستخدام الشخصي<sup>(١)</sup>.

**الابتزاز:** أنشطة تهدف للحصول على شيء بالقوة أو بالتهديد، أو عبر مواجهة الصعوبات<sup>(١)</sup>.

**المحسوبية:** المساندة غير العادلة لشخص أو مجموعة، لا سيما من قبل شخص في موقع السلطة<sup>(١)</sup>.

**الاحتيال:** جريمة الحصول على المال عن طريق خداع الناس<sup>(١)</sup>.

**الجنود الأشباح:** حالة استغلال الضابط العسكري رفيع المستوى لهويات عسكريين وهميين، أو هويات متعددة لنفس الأفراد، بغرض الاستيلاء على رواتبهم.

**الاتجار بالبشر:** جريمة شراء وبيع الأفراد، أو كسب المال من إجبارهم على السخرة، بما في ذلك العمل في مجال الجنس<sup>(١)</sup>.

**الإفلات من العقاب:** عدم التعرض للعقاب أو لآثار سلبية نتيجة لتصرفات تم اقرارها<sup>(١)</sup>.

**بيئة المعلومات:** بيئة تتألف من المعلومات نفسها، وكذلك الأفراد والمنظمات والنظم التي تتلقى المعلومات وتعالجها وتنقلها، والحيز المعرفي والافتراضي والمادي الذي يتم فيها ذلك<sup>(٨)</sup>.

**الممتلكات الثقافية:** ممتلكات منقولة أو غير منقولة ذات أهمية كبيرة للتراث الثقافي لكل شعب، وكذلك المباني التي يتمثل هدفها الرئيسي والفعلي في الحفاظ على الممتلكات الثقافية المنقولة أو عرضها على الجمهور، والمراكز التي تحتوي على كمية كبيرة من الممتلكات الثقافية، وأماكن العبادة، والتي يتكون منها التراث الروحي أو الثقافي<sup>(٥)</sup>.

**رئيس الدائرة:** الكيان المؤسسي المسؤول عن ترجمة المتطلبات إلى حلول لمختلف أنواع التعليم والتدريب، وتنسيق هذه الحلول. ويتولى رئيس الدائرة مهمة إدارة برنامج التعليم والتدريب لأحد التخصصات، كما يسعى لضمان أن الحلول تنفذ بأعلى فعالية وكفاءة ويتكفله معقولة من خلال الناتو والحلفاء والشركاء والكيانات الأخرى التي لا تتبع للناتو<sup>(٤)</sup>.

**نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج:** عملية لإزالة الأسلحة من أيدي أفراد الجماعات المسلحة، وإخراج هؤلاء المقاتلين من مجموعاتهم، ومساعدتهم على الاندماج كمدنيين في المجتمع. وتسعى هذه التدابير أيضاً إلى دعم المقاتلين السابقين والمربطين بالجماعات المسلحة لكي يصبحوا مشاركين نشطين في عملية السلام<sup>(٧)</sup>.

**التحويل:** تغيير مسار الشيء إلى مكان يختلف عن المقصد الذي كان مقرراً له<sup>(١)</sup>.

**النواقص:** نقص أو عيب أو جزء سلبي من وضع ما<sup>(١)</sup>.

**الاختلاس:** استيلاء الشخص سراً على مال كان مؤتمناً عليه وتعود ملكيته إلى منظمة أو شركة يعمل فيها<sup>(١)</sup>.

**المعونات الطارئة:** مساعدات عاجلة يقدمها الأفراد أو المنظمات أو الحكومات إلى أشخاص يعانون من ضائقة لحظية ملحة وذلك من أجل تخفيف المعاناة أثناء وبعد وقوع الطوارئ التي من صنع الإنسان والكوارث الطبيعية<sup>(٧)</sup>.



**المؤسسات:** منظمات كبيرة ومهمة غرضها خدمة الأهداف العامة أو دعم الناس<sup>(١)</sup>.

يقدم المشورة والمساعدة لشخص آخر لفترة من الوقت<sup>(١)</sup>.

**التمرد:** أعمال تقوم بها جماعة أو حركة، تتسم بالتنظيم وتحركها دوافع أيديولوجية، وتسعى إلى تحقيق أو منع التغيير السياسي أو الإطاحة بسلطة حاكمة داخل بلد أو إقليم، ويركز التمرد على إقناع السكان أو إكراههم باستخدام العنف والتخريب<sup>(٢)</sup>.

**غسل الأموال:** جريمة تحويل الأموال المتحصلة بطرق غير مشروعة من خلال المصارف أو المشاريع التجارية بغرض إعطاء الانطباع بأنها قد اكتسبت بطرق مشروعة<sup>(١)</sup>.

**الرصد:** مراقبة والتحقق من الوضع بعناية لفترة من الزمن بغرض الكشف عن جانب منه أو ملاحظة أمور معينة<sup>(١)</sup>.

**النزاهة:** التمسك بالصدق والمبادئ الأخلاقية القوية ورفض تغييرها.

**الرواية أو السردية:** بيان مكتوب، مختصر لكنه شامل، عن وضع المنظمة وهدفها، حيث يمكن للبيان أن يقدم بمفرده السياق الأساسي لإصدار توجيهات التخطيط الاستراتيجي، أو أن يُستخدم للمساعدة في إعداد قصص فردية متوائمة ثقافياً مع أقسام معينة من الجمهور، ولها صدى عندهم، وتعزز التماسك داخل المنظمة<sup>(١)</sup>.

**المجتمع الدولي:** مصطلح سياسي يستخدم لوصف جميع البلدان أو عدد منها، أو حكوماتها، التي تتصرف فعلياً أو نظرياً بشكل مشترك كمجموعة<sup>(١)</sup>.

**مشاركة القائد الرئيسي:** التفاعلات بين القادة العسكريين في الناتو وأهم صناعات القرار في جماعة معينة لها هدف محدد<sup>(١٥)</sup>.

**الموارد الطبيعية:** أشياء مثل النفط والمعادن والغابات والفحم، وغيرها، موجودة في مكان معين ويمكن للناس استخدامها ولها قيمة اقتصادية لبلد معين<sup>(١)</sup>.

**الرشوة:** مبلغ من المال يدفع لشخص بالمخالفة للقانون مقابل مساعدة أو عمل في إطار من السرية<sup>(١)</sup>.

**المحسوبية:** نشاط يقوم على استغلال الفرد لصالحاته ونفوذه بغرض الحصول على وظائف جيدة أو مزايا غير عادلة لأفراد عائلته.<sup>(١)</sup>

**الكليتيوقراطية:** مجتمع يكسب قاداته الثروة والقوة عن طريق السرقة من بقية الشعب<sup>(١)</sup>.

**القاعدة:** المعيار أو طريقة التصرف أو العمل في حالات محددة، بما يحظى بقبول أغلبية الناس ويصبح متوقفاً ونموذجياً<sup>(١)</sup>.

**مافيا الأراضي:** مسؤولون في الإدارات المحلية أو غيرهم من الموظفين الحكوميين، والسياسيين المنتخبين، والمسؤولين في قطاعات القضاء وإنفاذ القانون، يتربحون من حيازة الأراضي وتطويرها وبيعها بالمخالفة للقانون<sup>(٨)</sup>.

**المبادلة (الأوفست):** مدفوعات تستخدم لتقليل آثار مدفوعات أخرى مقابلة<sup>(١)</sup>.

**الولاء:** مشاعر الدعم أو الواجب تجاه فرد أو شيء آخر<sup>(١)</sup>.

**الجريمة المنظمة:** مجموعة من المخططات والمنظومات عالية المركزية تم إنشاؤها بغرض الانخراط في أنشطة غير مشروعة<sup>(١)</sup>.

**التلاعب:** السيطرة على شخص أو شيء لتحقيق مصلحة شخصية، وعادة ما يكون ذلك بطريقة مخلة بالعدالة والشرف<sup>(١)</sup>.

**التحزب:** صفة أو فعل تقديم الدعم القوي لشخص أو مبدأ أو حزب سياسي معين، عادة

**المرشد أو الموجه:** شخص ذو خبرة وموثوق

للناتو، أو ما يعادل هه الرتبة في الميدان المدني بالمنظمة<sup>(١٤)</sup>.

**الإيرادات:** الدخل الذي تحصل عليه الحكومة على أساس منتظم، مثل الضرائب وعائدات بيع السلع أو الخدمات<sup>(١٥)</sup>.

**الطائفية:** الدعم الشديد الذي يقدمه الفرد للجماعة الدينية أو السياسية التي ينتمي إليها، بما قد يتسبب في مشاكل بين الجماعات المختلفة<sup>(١٦)</sup>.

**مساعدة قوات الأمن:** يشمل ذلك جميع أنشطة الناتو التي تسعى بشكل مباشر إلى تطوير وتحسين ودعم جهود تنمية القوات المحلية والمؤسسات المرتبطة بها في مناطق الأزمت<sup>(١٧)</sup>.

**إصلاح قطاع الأمن:** عملية سياسية وتقنية ترمي إلى تحسين أمن الدولة وأمن الإنسان من خلال الارتقاء بفعالية ومساءلة جهود توفير الأمن وإدارته والإشراف عليه، وذلك في إطار السيطرة المدنية الديمقراطية وسيادة القانون واحترام حقوق الإنسان<sup>(١٨)</sup>.

**القشط:** ممارسة سرقة الأموال من حساب أو ميزانية، وما إلى ذلك، على مدى فترة من الزمن بمقادير بسيطة يصعب ملاحظتها بسهولة<sup>(١٩)</sup>.

**التفاعل على مستوى الجندي:** التفاعلات التي تحدث عادة بين الجيش والسكان المحليين على أساس يومي ولا يتم دائماً تخطيطها أو تنسيقها.

**شرطة الاستقرار:** الأنشطة المتعلقة بالشرطة التي تهدف إلى تعزيز قوات الشرطة المحلية أو الحلول محلها مؤقتاً، من أجل المساهمة في استعادة و/أو حفظ الأمن والنظام العام، وسيادة القانون، وحماية حقوق الإنسان<sup>(٢٠)</sup>.

**الاتصالات الاستراتيجية:** تعتبر هذه الوظيفة، في سياق منظومة قوات الناتو، وظيفة تجمع قدرات الاتصال ومهام موظفي المعلومات، من ناحية، مع الأنشطة العسكرية الأخرى من ناحية

بدون التدقيق في المسألة أو الحكم عليها بعناية<sup>(٢١)</sup>.

**أصحاب النفوذ:** شخص له تأثير كبير على القرارات بشأن تحديد الطرف الذي يمارس الصلاحيات السياسية<sup>(٢٢)</sup>.

**شركات الأمن الخاصة:** شركات مستقلة تقدم خدمات عسكرية للحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والأطراف دون الحكومية، وهي شركات متخصصة في توفير قوات القتال والحماية<sup>(٢٣)</sup>.

**المشتريات:** سلسلة إجراءات تشتري بموجبها المؤسسة المنتجات أو الخدمات التي تحتاجها من شركات ومنظمات خارجية، أو تشتريها داخلياً من أقسام أخرى من المؤسسة ذاتها<sup>(٢٤)</sup>.

**الموارد العامة:** ممتلكات أو خصائص معينة ذات قيمة وفائدة للبلد وتتاح لعامة السكان بدلاً من حصر منافعتها في مجموعة معينة من الناس<sup>(٢٥)</sup>.

**الإصلاح:** شخص يحاول تغيير أو تحسين أو دعم إدخال تغييرات سياسية أو اجتماعية أو دينية على نظام أو قوانين أو مؤسسات معينة لجعلها أكثر حداثة وفعالية<sup>(٢٦)</sup>.

**السعي وراء الربح:** ميل الناس والمنظمات إلى أن يحرصوا لأنفسهم وبناهم الاجتماعية الأرباح المجنية من موارد طبيعية وعدم تقاسمها مع الآخرين من خارج هذه البنى الاجتماعية.

**الجهة المسؤولة عن الاحتياجات:** هي الجهة التي يناط بها تحديد وجمع وإدارة مختلف احتياجات الناتو من التعليم والتدريب المرتبطة بتخصصات محددة. وتعد الهيئة المسؤولة عن الاحتياجات بمثابة الخبير التشغيلي في هذا المجال، كما أنها تمثل المستعملين النهائيين، من الأفراد والقوات، الذين يحصلون على التعليم والتدريب. وعادة ما تكون رتبة هذه الجهة المختصة على مستوى رتبة نائب رئيس الأركان (ACOS/DCOS) داخل الهيكل التنظيمي

أخرى، وذلك من أجل فهم وتشكيل بيئة المعلومات دعماً لأهداف وغايات الناتو<sup>(١٢)</sup>.

(١) قاموس كامبردج للغة الإنجليزية للأعمال التجارية

(٢) AAP-٦ (طبعة ٢٠١٦)

(٣) الشفافية الدولية

(٤) <https://buildingintegrity.hq.nato.int>

(٥) حماية الممتلكات الثقافية ضرورة منطقية (CCOE)

(٦) <https://en.wikipedia.org/wiki/Aid>

(٧) الأمم المتحدة

(٨) الناتو ٣,١٠٠ AJP العقيدة المشتركة للحلفاء بشأن عمليات

المعلومات، ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٥

(٩) ك. ر. غوبتا وجي آر غوبتا، "الاقتصاد الهندي، المجلد الثاني"

(١٠) MC 422/5 السياسة العسكرية لمنظمة الناتو بشأن العمليات الإعلامية

(١١) <https://www.britannica.com/topic/organized-crime>

(١٢) MC 0628 السياسة العسكرية لمنظمة الناتو بشأن الاتصالات الاستراتيجية

(١٣) مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة

(١٤) توجيه القيادة الثنائية الاستراتيجية ٧٥-٢٠٠٠

(١٥) دليل مشاركة الناتو

(١٦) AJP-3.16 مساعدة قوات الأمن، الإصدار أ، النسخة ١، مايو/أيار ٢٠١٦

(١٧) AJP-3.22 شرطة الاستقرار، الإصدار أ، النسخة ١، يوليو/تموز ٢٠١٦

(١٨) AJP-3.21 AJP للشرطة العسكرية، الإصدار أ، النسخة ١ (فبراير/شباط ٢٠١٩)

**التعاقد من الباطن:** خطوة دفع مقابل مالي لشخص أو منظمة خارجية لأداء عمل يمكن عادة تنفيذه داخل المنظمة المعنية أو بواسطتها<sup>(١)</sup>.

**التخريب:** العمل سراً من داخل الحكومة في محاولة لتدمير أو إتلاف أو تغيير أو إضعاف الحكومة أو أو إزالتها من موقع السلطة<sup>(١)</sup>.

**الاستبيان:** طرح الأسئلة على الناس لمعرفة آرائهم أو سلوكهم<sup>(١)</sup>.

**الإرهاب:** الاستخدام غير مشروع للقوة أو العنف، أو التهديد باستخدامهما، وغرس الخوف والإرهاب، ضد الأفراد أو الممتلكات في محاولة لإجبار أو تخويف الحكومات أو المجتمعات، أو للسيطرة على مجموعة من السكان، من أجل تحقيق أهداف سياسية أو دينية أو أيديولوجية<sup>(٢)</sup>.

**التدريب:** التدريب الفردي: تطوير المهارات والمعارف اللازمة لأداء واجبات ومهام محددة، بما يترتب عليه تعلم كيفية الاستجابة لوضع يمكن التنبؤ به (مهارات). التدريب الجماعي: التمارين الإجرائية والتطبيق العملي للعقيدة والخطط والإجراءات المعتمدة بغرض اكتساب وحفظ القدرات التكتيكية والتشغيلية والاستراتيجية الجماعية اللازمة في ظروف يمكن التنبؤ بها<sup>(١)</sup>.

**الشفافية:** حالة يتم فيها تنفيذ الأنشطة التجارية والمالية بطريقة مفتوحة دون تعتميم أو أسرار بحيث يثق الناس في أنها منصفة وصادقة<sup>(١)</sup>.

**أمير الحرب:** قائد (عسكري) يسيطر على بلد ما أو، على الأغلب، منطقة معينة داخل البلد، وخاصة إذا لم تكن الحكومة المركزية مسيطرة على المنطقة<sup>(١)</sup>.

( ) :

• إدارة الموارد بشكل لامركزي وضعيف؛

التدفقات المالية الموازية غير المشروعة إلى جانب غسل الأموال على نطاق واسع؛ والعلاقة القوية بين بعض المسؤولين الحكوميين وأمراء الحرب وأصحاب النفوذ؛

تفرد مجموعة إثنية بالاستحواذ على المناصب الحكومية التي لها صلة مباشرة بأموال المانحين، أو مناصب المنظمات الوطنية العاملة لصالح المانحين؛

الضغط الشديد على المانحين لكي يقدموا تمويلهم من خلال قنوات محددة؛

انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية، إلى جانب ممانعة الكشف عن الأصول والثروات الشخصية للمسؤولين الحكوميين؛

تمتع المسؤولين الحكوميين بنمط حياة أو ثروة غير مبررة؛

قيام الموظفين الحكوميين بطلب الشراء من مصدر واحد عندما لا يكون ذلك ضرورياً؛

النقص في توثيق نفقات المسؤولين الحكوميين؛

تولي الفاسدون المسؤولية عن المنظمات بغرض إحباط أنشطتها المتعلقة بمكافحة الفساد.

:

• تدهور ثقة الجمهور في قوات الأمن؛

• تراجع الفعالية التشغيلية والأخلاقيات والأداء؛

• نقص الموارد والمعدات بسبب بيعها في "السوق السوداء"؛

• مقاومة قوية لأنشطة الشفافية ومكافحة الفساد؛

• يمكن للفساد أن يتجلى في أشكال متباينة وعلى مستويات مختلفة في المجتمع، ولذلك يصعب وضع مؤشرات واضحة على الفساد. يضاف إلى ذلك أن مؤشرات الفساد الكبير قد تختلف عن مؤشرات الفساد البسيط، كما تترابط مختلف مؤشرات الفساد في علاقات متبادلة وثيقة. وفي حين أن ارتفاع مستويات انعدام الأمن والاستقرار هما الشرطان الأساسيان لازدهار الفساد، فإن ثمة شروط أخرى، تشمل ما يلي:

:

• ضعف بنية الحكومة، معطوفة على انخفاض ثقة المواطنين فيها؛

• الاعتماد القوي على المساعدات الدولية من أجل البقاء اقتصادياً، إلى جانب غياب المؤسسات الحكومية الفاعلة، وانعدام الإجراءات والرقابة المستقلة؛

• ضعف سيادة القانون بسبب عدم فعالية اللوائح التنظيمية، وانحياز النظام القضائي، مما يؤدي إلى الإفلات من العقاب؛

• نقص الخدمات الأساسية، مما يدفع بالناس إلى البحث عن نظم وهياكل بديلة؛

• اتساع نطاق التزوير الانتخابي، مقروناً بالتلاعب المستمر، مع ظهور جهات فاعلة رئيسية أو وجوه جديدة تتصرف بالوكالة لحساب أصحاب النفوذ المعروفين؛

• التلاعب بسجلات الناخبين أو تخويف الناخبين بطريقة تعرقل إجراء انتخابات حرة؛

• المقاومة الشديدة للشفافية وجهود مكافحة الأنشطة الفاسدة، وقطع التمويل والموارد، وتغيير القوانين بشكل تعسفي، وتهديد الناس؛



الأمن والنظام القضائي، مما يعوق تطبيق حكم القانون بكفاءة؛

استعداد قوات الأمن لعصيان القوانين واللوائح؛

مسؤولو قوات الأمن والحكومة رقيقو المستوى يمنحون فرص العمل لبعضهم البعض.

:

تزايد نفوذ الجريمة المنظمة والجماعات المتطرفة؛

تنقل مجموعات كبيرة من العمال للمساعدة في محصول المخدرات الخام، وكثيراً ما يكون أجراً على هيئة حصة من المنتج نفسه؛

تحويل المعونة الإنسانية بواسطة أصحاب النفوذ إلى مجموعة إثنية أو قبلية أو دينية معينة، مع استبعاد الجماعات الأخرى؛

ممارسة الإساءة على وسائل التواصل الاجتماعي، وإطلاق معلومات كاذبة لا تستند إلى دليل تحقيقاً لمنفعة جماعة معينة، ونشر اتهامات كاذبة حول جماعة أخرى؛

مجتمع مدني مفكك وضعيف؛

فساد منظومة التوظيف؛

الموارد الطبيعية لا تفيد سوى جماعة عرقية واحدة، مع إقصاء الجماعات الأخرى؛

التخريب والاتجار بالبشر والاحتيايل وغسل الأموال على نطاق واسع؛

رفض أجهزة إنفاذ القانون والنظام القضائي التحرك ضد بعض الجماعات العرقية في المجتمع؛

لا توجد سجلات ملكية للأراضي، إلى جانب وجود ما يسمى بمافيا الأراضي؛

العلاقات الوثيقة بين قوات الأمن والميليشيات وشركات الأمن الخاصة؛ والمبالغة في تمثيل مجموعة إثنية واحدة داخل قوات الأمن؛

ارتفاع مستويات العنف المتصل باستغلال الموارد الطبيعية المرتبطة بتواجد الميليشيات، مما يعوق قدرة السكان والإعلام على الوصول إلى المعلومات التي توضح استخدام هذه الموارد؛

غياب أو عدم كفاية إدارة وشفافية استخدام الموارد والإيرادات، إلى جانب الهجمات على أماكن الاستكشاف وخطوط الأنابيب؛

اتساع رقعة الصراعات الحدودية والتخريب عبر الحدود بمشاركة الميليشيات والجهات الإجرامية التي تتعاون معاً وتتغاضى عنها قوات الأمن؛

رفض المسؤولين الحكوميين السماح للرقابة المستقلة، أو الإذن لقوات الناتو بالشراكة والمراقبة، إلى جانب التقاعس في التحقيق مع الأطراف الفاسدة والإجرامية واعتقالها؛

محدودية مساحة الأراضي الخاضعة لسيطرة قوات الأمن، مع ترك مناطق أخرى من البلد خارج السيطرة؛

تدني مستوى التدريب والتعليم والمهنية في قوات إنفاذ القانون وقوات الأمن؛

مستويات معيشية أو ثروات لا يمكن تبريرها عند مسؤولي قوات الأمن رفيعي المستوى؛

عدد كبير من "الجنود الأشباح"، وطول سلسلة إجراءات صرف الرواتب؛

مزاولة المسؤولين رفيعي المستوى في قوات الأمن للأعمال التجارية القانونية أو غير القانونية؛

اختراق وتهديد أجهزة إنفاذ القانون وقوات

- يشارك أصحاب النفوذ في توزيع المعونة وإنفاق الأموال المخصصة للتنمية؛
  - مشاريع إنشائية ذات وضع قانوني مبهم أو مشبوه، إلى جانب قيام المسؤولين الفاسدين في النظام القضائي وأجهزة إنفاذ القانون بمنع التحقيق مع المسؤولين الحكوميين وأصحاب النفوذ الفاسدين أو اعتقالهم أو ملاحقتهم قضائياً؛
  - تزايد عدد شركات الأمن الخاصة مع تناقص معايير النزاهة فيها، بما يؤدي إلى التوترات في صفوف السكان المحليين؛
  - يستغل المعارضون والخصوم الفساد لتدعيم سردياتهم المضادة وتعزيز جهود تجنيد الأتباع؛
  - ضعف النظم المحاسبية في جهاز الخدمة المدنية مما يفتح باب التلاعب؛
  - تهريب القطع الأثرية وبيعها بصورة غير مشروعة، حيث يتجه معظمها إلى المشترين الأجانب؛
  - المقاولون لا يكشفون هوية مالكي الشركة؛
  - رداءة نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، أو المبالغة في أسعارها؛
  - تدخل المسؤولين الحكوميين بدون إذن في أنشطة إنفاذ القانون والقضايا المنظورة أمام القضاء فتسوء نظرة السكان المحليين تجاه أداء الحكومة؛
  - احتجاجات وشكاوى السكان المحليين أو جماعة معينة منهم حول الفساد؛
  - تقارير عن تحركات جوية أو برية أو بحرية غير مبررة.
- تتضمن أعمال الاستغلال والاعتداء الجنسيين ما يلي:
- العنف الجسدي ذو الطابع الجنسي، أو ممارسة الجنس بشكل مسيء أو بدون رضا (الاعتداء الجنسي، الاغتصاب)؛
  - ممارسة الجنس أو أي نشاط جنسي مع الأطفال (كل شخص دون سن ١٨) يعتبر دائماً اعتداءً جنسياً، ولا يجوز الاستناد إلى الاعتقاد الخاطئ بشأن عمر الطفل كدفاع/ عذر مقبول؛
- يبدأ الموظفون عملهم مبكراً، ويمكنون حتى وقت متأخر، ولا يأخذون الإجازات الاعتيادية؛



- تقديم المساعدة أو الدعم من أي نوع، بما في ذلك الغذاء أو الملابس أو السكن، مقابل خدمات جنسية؛
- شراء الجنس من المشتغلين بالجنس، حتى لو كان البغاء/الاستغلال بالجنس مشروعاً في البلد المضيف؛
- التهديد بحجب المساعدة أو الدعم من أي نوع مقابل خدمات جنسية؛
- شراء المعاملات الجنسية لحساب الغير.
- إحدى المقومات الرئيسية للإنفاذ هو توفير آلية فعالة وكفؤة لتلقي الشكاوى، ومن المهم أن يعرف أفراد الناتو والمجتمع المضيف ما هي طرق الإبلاغ عن أي مخالفات يرتكبها أفراد الناتو.
- وينبغي التعامل مع جميع ادعاءات الاستغلال والاعتداء الجنسيين (وغير ذلك من أشكال السلوك المخالف) بأعلى درجة من السرية لضمان حماية هوية الضحايا والمشتكين والشهود، وممثليهم وأتباعهم، أثناء معالجة القضية.
- عند تلقي ادعاءات أو شكاوى حول الاستغلال أو الاعتداء الجنسيين، فإن دور كل فرد هو ضمان أن يتم الإبلاغ عنها فوراً وبالشكل المناسب. ويجب أن تضع في اعتبارك التوجيهات التالية، وذلك في حالة غياب الجهة الرسمية المفترض تبليغها نظراً للظروف المحيطة بالشكوى أو الادعاء وضرورة أن تتلقى المعلومات من صاحب الشكوى مباشرة، وذلك لكي يتم إحالة البلاغ إلى الجهات المختصة بشكل سليم؛
- الاستجابة بأسلوب هادئ ودون تحيز.
- تفادي طرح أسئلة كثيرة ومحاولة أداء دور المحقق، مع ترك الأمر للمحققين الخبراء بإجراء الاستجابات والمتابعة.
- طمأنة المشتكي إلى أنك تهتم بهذه المسألة اهتماماً كبيراً وأنت على استعداد للمساعدة.
- الحالات المبينة أعلاه ليست قائمة شاملة، وقد توجد أنواع أخرى من سلوك الاستغلال الجنسي أو الإساءة الجنسية بما يشكل سبباً كافياً لاتخاذ إجراءات إدارية أو تأديبية أو قضائية.
- فيما يلي قائمة بعوامل الخطر المرتبطة بالاستغلال والاعتداء الجنسيين والتي قد تمس أفراد الناتو:
- عجز القادة عن الإدراك الكامل للبيئة التشغيلية والعوامل التي تسهم في زيادة خطر الاستغلال والاعتداء الجنسيين؛
- عدم كفاية التدريب قبل النشر، والتدريب أثناء البعثة، حول التوعية العامة بالاستغلال والاعتداء الجنسيين، بما في ذلك عواقب هذه الأعمال؛
- نقص الامتثال لمتطلبات سياسة عدم التسامح مطلقاً؛
- نقص المساءلة عن الإخفاقات في مسؤوليات القيادة؛
- عدم تقيد القادة وأفراد الوحدات بإجراءات الإبلاغ المعتمدة؛
- عجز القادة عن توخي اليقظة في رصد أنشطة قواتهم الروتينية؛
- تسامح القادة مع أحوال قد تسهم في

البوابة" لتوزيع الوظائف على جماعة معينة من الناس؟

هل هناك معايير واضحة للتوظيف والترقية؟ وما مدى تطبيقها أثناء عملية التوظيف؟

هل هناك جماعة أو أفراد معينين لهم تأثير قوي على التوظيف والتدريب، والنشر على المواقع، والترقيات، والالتحاق بالدورات؟

كيف يتم إعداد هيكل ونظم المساءلة عن السلوك الشخصي؟ وهل يتحمل الأفراد والمجموعات المسؤولية عن سلوكهم الشخصي؟

ما مدى التنوع الاجتماعي في المنظمة؟ وهل هناك جماعات معينة يعتبر تمثيلها مفراطاً أو ناقصاً؟ وإذا كان الرد بالإيجاب، فما هي هذه الجماعات؟

ما مستوى الموثوقية والدقة في حصر أعداد قوات الأمن؟ وهل هناك فرق كبير بين العدد المسجل والعدد الفعلي؟ وإذا كانت الاختلافات كبيرة بين العددين، فهل تقتصر على موقع محلي معين أم أنها منتشرة بشكل واسع في أنحاء الدولة المضيفة؟

ما هو العدد الفعلي للوحدات القتالية ونقاط التفطيش وغيرها من الوحدات التابعة لقوات الأمن؟ هل الأفراد في هذه المواقع حاضرون بالعدد اللازم وبالخصائص المطلوبة؟

هل هناك وضوح بشأن الإجراءات العملية لسداد الرواتب؟ ومن المسؤول الفعلي عن دفع رواتب أفراد قوات الأمن في مواعيدها وبدقة؟ كيف تقارن رواتب قوات الأمن برواتب الوظائف المدنية الشبيهة؟

هل وردت أي تقارير عن أعمال عنف وانتهاكات يرتكبها أفراد قوات الأمن عند

التأكد من أن آليات الإبلاغ عن الشكاوى تؤدي دورها بفعالية، وأن الشكاوى تتم إحالتها على الفور إلى القناة (القنوات) المناسبة.

صيانة سرية جميع بلاغات الاستغلال والاعتداء الجنسيين.

النظر في إبعاد الجناة المزعومين عن محيط المشتكين.

مراعاة التعامل مع أي شخص يفاتحك بهذه المسائل باحترام وكرامة، بغض النظر عن تقييمك لمصداقية الشخص نفسه.

لا تعبت أبداً بالأدلة.

( ) :

:

هل هناك طلبات لتوظيف أشخاص معينين، مثل أفراد العائلة والأصدقاء أو المنتمين لنفس الخلفية العرقية، مع تجاوز عملية التوظيف الرسمية؟

هل يتمتع الأفراد، ولا سيما من شاغلي المناصب العليا والموظفين الحاليين، بالخبرات الملائمة، وهل يحملون المؤهلات اللازمة لوظيفتهم؟

هل هناك تنوع كاف في صفوف الموظفين الذين يحملون المؤهلات اللازمة للمشاركة في الدورات والتدريب؟

هل المؤهلات والخبرات التي يقدمها المرشحين أثناء عملية التوظيف قابلة للتحقق وتحظى بالمصداقية؟

ما مدى دقة وتفصيل توثيق وتقييد نفقات الموظفين، مثل تكاليف السفر؟

هل هناك شخص واحد، أو مجموعة محددة من الأشخاص، يؤدون دور "حارس





هل المقاول مدرج على قائمة سوداء، سواء وطنية أو دولية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما السبب، ومتى تم الإدراج، وبواسطة من؟

هل هناك علاقة أو أواصر اجتماعية تربط بين المقاول أو كبار مسؤوليه وموظفين عموميين محددين يتعاملون مع المقاول؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي طبيعة هذه العلاقة وآثارها المحتملة على العقد؟

ما هو أسلوب معيشة المقاول والمسؤولين الكبار، وهل وردت تقارير عن أنهم أو أقاربهم يمتلكون ثروات أو أملاك غير مبررة؟

هل توجد سجلات تفيد بمنح مساهمات منتظمة لكيانات سياسية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فمن الذي منحها، ولمن، ومتى وكم؟ هل هناك سجلات رسمية حول هذه التبرعات؟

ما مدى التشابه والاختلاف بين العطاءات، ولا سيما فيما يتعلق بتقدير التكاليف؟ وهل هناك اختلافات ضخمة وغير واقعية، أم أنها اختلافات طفيفة وهامشية؟ وفي حالة وجود اختلافات غير واقعية، هل تنسم إجراءات المناقصات بنسق معين أو أوجه تشابه؟

هل هناك شكاوى منتظمة من مقدمي العطاءات الخاسرين؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي يشتكون منه؟ وهل شكاواهم واقعية ويمكن تأكيدها؟

هل يتواصل الفائز بالمناقصة مع أصحاب العروض الخاسرة، لا سيما العروض غير الواقعية، لكي يعملوا معه كمقاولين من الباطن؟ هل هناك معلومات عن حالات سابقة تعاقد فيها المقاول مع أصحاب العروض الخاسرة كمقاولين من الباطن؟

هل يشارك مقاولون من الباطن في المشروع بعد توقيع العقد؟ ما هي

نقاط التفتيش أو أثناء العمليات؟ وإذا كان الرد بالإيجاب، فمن الأطراف المتورطة في هذه الحوادث ومن هو المسؤول؟

هل هناك حالات من الإثراء غير المبرر في صفوف أفراد قوات الأمن رفيعي المستوى؟

هل هناك وضوح كاف بشأن الهوية الحقيقية لأصحاب شركات المقاولين والمقاولين من الباطن ومسؤوليها الرئيسيين؟

ما مدى واقعية ومنطقية خطة المشروع والقرارات المتخذة بشأن الاستخدام المقترح للمواد، إضافة إلى جدوى المشروع وجدوله الزمني؟

هل هناك رغبة حقيقية من جانب المقاول في تسجيل الاتفاقات والمواصفات كتابياً؟ هل تتوفر معلومات عن طلبات التعديل الواردة من المقاول بعد إتمام إجراءات العطاء؟

ما خبرة المقاول الرئيسي أو المقاول من الباطن وسمعته وسلوكه الاجتماعي؟ هل تتوفر المعلومات عن الشكاوى والادعاءات والتحقيقات ضد المقاول أو الموظفين المتعاقدين؟

هل ترد تقارير عن سلوك غير لائق من قبل المقاول أو الموظفين المتعاقدين، مثل استخدام منتجات رديئة الجودة، وتعديل المواصفات وانتهك القوانين؟

هل يملك المقاول أو المقاول من الباطن مخزوناً كبيراً من المواد والمنتجات غير المستخدمة، أو التي انقضت صلاحيتها؟ وهل يمكن استخدام هذه المواد والمنتجات في المشروع بالمخالفة للقانون؟

هل يشتمل العقد على مواصفات ومعايير غير ضرورية أو ضيقة أو مبهمه؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تم ذلك ومن المسؤول عنه؟

هل عملية الرصد والتقييم واضحة، بما في ذلك معاييرها؟ هل المقاول مستعد حقاً للتعاون أم يغفله؟

هل هناك طرف واحد مهيمن في منطقة اقتصادية أو صناعة معينة؟ ما السبب في ذلك، وكيف ينظر المنافسون إلى هذا الوضع ويتعاملون معه؟

هل أسعار المنتجات والخدمات المعروضة تعتبر معقولة وتتماشى مع الأسعار المحلية؟ وإذا كان الفرق بينها كبير، هل يمكن تفسير ذلك بشكل مقنع؟

هل توجد طلبات لسداد الأموال نقداً بشكل عاجل ومباشر لشخص واحد أو لشركة في ملاذ ضريبي، قبل أو بعد توقيع العقد؟ إذا كان الأمر كذلك، فما السبب في ذلك؟

هل هناك شركات ومقاولين يفوزون وحدهم بالعطاءات، أو يشاركون وحده في العطاءات ضمن منطقة جغرافية معينة، حتى لو كان ذلك طبيعياً بالنسبة لهم؟ إذا كان الأمر كذلك، فما السبب؟

هل تقدم شركة أو مقاول، واحد أو أكثر، عدداً كبيراً من العطاءات غير الواقعية؟ وما السبب في ذلك؟

ما طبيعة العلاقة بين المقاول الأساسي وواحد أو أكثر من المقاولين من الباطن؟ هل المقاول من الباطن شركة مختلفة بالفعل أم أن هناك مالكاً واحداً يتصرف كمقاول ومقاول من الباطن؟

هل تتوفر مستندات تخص عروض أسعار مختلفة وتحتوي على أخطاء متطابقة، أو كتبت بخط يد واحدة، أو يتم فيها استخدام نفس العنوان البريدي أو تفاصيل

علاقتهم مع المقاول الرئيسي وهل هذا العمل يتوافق مع مجالات تخصصهم؟

• ما هي المعلومات المتوفرة عموماً عن استخدام الشركات الوهمية ومخططات التعاقد من الباطن في الدولة المضيفة، وفي المنطقة المحلية تحديداً؟

• هل العطاءات محصورة في مقدمي عروض محددين؟ إذا كان الأمر كذلك، فما السبب؟ وهل للسبب ما يبرره أم أنه ناشئ عن نفوذ مسؤولين رفيعي المستوى؟

• كيف يتم طلب وترتيب مدفوعات العقود، بما في ذلك الدفعات المقدمة والإضافية، ونفقات السفر وغيرها؟ وهل هذه الإجراءات معتادة وشائعة؟

• هل يتم دفع مقابل للوسطاء والوكلاء؟ ومن الذي يدفعها؟ إذا كان الأمر كذلك، فما قيمة هذه المدفوعات التي يحصلون عليها، وهل يحتمل أنهم في الواقع يديرون شركات وهمية للتغطية على أنشطتهم غير القانونية؟

• ما مستوى موثوقية الفواتير، وتفصيلها وتوثيقها ودقتها؟ هل يتم فيها استخدام مصطلحات مثل: نثرية، طارئة، استثنائية، وهل توجد مؤشرات على إدخال تعديلات على بنود الفواتير؟

• هل يمانع المقاول في قبول التدقيق المحاسبي أو التحقق بواسطة مصادر مستقلة، وما هو رد فعل المقاول عموماً عندما لا يتم تسليم المشروع وفقاً للمواصفات أو الجدول الزمني؟ هل هناك رغبة في التسليم، أم يتم الاستخفاف به باستخدام أعدار ومبررات مبهمه؟

• هل هناك إجراءات سليمة للتوثيق والسداد في المشروع يتم التوصل إليها وتطبيقها بالاتفاق مع المقاول، خاصة فيما يتعلق بالتعديلات المحتملة والمدفوعات الإضافية؟



هل أصحاب المناصب المؤسسية القوية منخرطون سوباً في شبكة اقتصادية أو إثنية أو اجتماعية واحدة؟ وما هو تأثير ذلك على الفئات الأخرى في المجتمع؟

ما طبيعة الدعم الذي يحصل عليه شاغلو المناصب المؤسسية القوية من الجهات والجماعات الفاسدة أو الإجرامية الإقليمية والوطنية والدولية؟

هل يتم منح عقود حكومية عالية القيمة للمسؤولين الحكوميين أو أفراد أسرهم أو أفراد الشبكة الاجتماعية أو الإثنية التي ينتمون إليها؟

ما مدى قوة وفعالية الإطار القانوني لمكافحة الفساد في الدولة المضيفة؟ وما مستوى الإنفاذ السليم لهذه القوانين واللوائح؟

هل توجد مقاومة قوية على أرفع المستويات السياسية ضد إصلاحات النظام القضائي الرامية إلى مكافحة الفساد والتحقيق مع الفاسدين وملاحقتهم قضائياً؟

هل هناك زعامات رئيسية وقادة دينيون وإصلاحيون يتحدثون علناً عن الفساد وباستطاعتهم تحقيق التقدم على هذا الصعيد؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تتوفر الطرق الكفيلة بدعمهم في سبيل مكافحة الفساد؟

هل تتعرض وسائل الإعلام والصحافيون المحليون للضغوط أو التهديد عند الإبلاغ عن الفساد؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي يسعون للإبلاغ عنه، ومن الذي يهددهم؟

هل تتوفر مدونة سلوك فعالة ونظامية على المستوى المؤسسي، إلى جانب التدريب والتثقيف بشأن النزاهة؟

هل توجد تقارير أو شائعات تشير إلى أن قوات الأمن في الدولة المضيفة تحمي

الاتصال؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما السبب في ذلك؟

هل هناك عروض واقعية ولكنها تضم بنوداً معينة بأسعار مبالغ فيها أو بخسة؟

إذا كان الأمر كذلك، فما السبب الفعلي لذلك؟

ما هو مستوى الامتثال والرغبة في المشاركة في برنامج تدريب مقترح لمكافحة الفساد للمقاول الرئيسي

والمقاولين من الباطن؟

:

ما هو مستوى الدعم الشعبي للحكومة الشرعية مقارنة بمستوى دعم المحسوبة الإجرامية وشبكات الفساد؟

هل مستوى الدعم الشعبي للحكومة مرتبط بمستوى العنف وغياب الأمن في البلد؟

ما هو انطباع السكان عامة حول فعالية الحكومة في مكافحة الفساد، وما مدى صحة هذا التصور؟

ما هي طبيعة وقوة تأثير المفسدين والإصلاحيين على أهداف التنمية والأمن في الدولة المضيفة؟

ما هو مستوى وفعالية استغلال المعارضين والخصوم للفساد بغرض تشويه سمعة الحكومة الشرعية وتعزيز جهودهم في اكتساب المؤيدين؟

هل تتوفر أدلة أو شائعات قوية حول التورط السياسي على أعلى المستويات في

عرقلة التحقيق والملاحقة القضائية للجهات الفاسدة والشبكات الإجرامية؟

هل هناك شائعات قوية أو حتى أدلة على

تورط سياسي رفيع المستوى في شبكات الفساد والأنشطة الإجرامية؟

ومن المجتمع الدولي بشكل واسع، عن مختلف مستويات وأشكال الفساد في البلد المضيف؟

هل يمكن التحقق بشكل سليم من المعلومات التي تقدمها مختلف المصادر، وهل ترد تقارير عن تعرض هذه المصادر للانتهاك أو التهديد؟

:

هل توجد تقارير أو معلومات عن أنشطة إجرامية، وإتجار غير مشروع وتهريب، بما يشمل شبهة تورط مسؤولين حكوميين؟

هل يتم استخدام الموارد الحكومية والعسكرية دون تصاريح أو مبررات واضحة؟

هل توجد تقارير عن وجود بضائع مهربة داخل المنطقة أو خارجها؟

هل هناك عنف أو أنشطة عداوية ولا يمكن تحليلها من خلال التحليلات الاعتيادية، أو تقع في مناطق الحدود والمستودعات والموارد الطبيعية؟

هل ترد تقارير عن مسؤولين رفيعي أو متوسطي المستوى في الحكومة أو قوات الأمن يتمتعون بأسلوب معيشة يتجاوز إمكانيات رواتبهم؟ ما هي مصادر الدخل التي ينفقون منها على ذلك؟

هل ترد تقارير عن معدات وأسلحة حكومية في أيدي المنظمات الإجرامية، وكيف حدث ذلك؟ هل هناك جهات لها مصلحة خاصة في الحصول على معدات وأسلحة عسكرية (زائدة عن الحاجة)؟

هل هناك مناطق معينة تتمتع فيها المنظمات الإجرامية والجهات المعارضة بحرية التنقل، مثلاً بالقرب من الحدود؟ وإذا كانت الإجابة بنعم، فما مستوى ونوع الأنشطة العابرة للحدود؟

كيانات سياسية معينة رفيعة المستوى أو مجموعات عرقية محددة، بما يتعارض مع مهامها ومسؤولياتها الرئيسية؟

• هل هناك أدلة على تورط مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى في أنشطة تجارية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي هذه الأنشطة وما مدى شفافية وانفتاح هؤلاء المسؤولين حول أنشطتهم التجارية؟

• بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ما مستوى شفافية ميزانياتها وعمليات التدقيق المحاسبي فيها، وما مدى علانياتها والتزامها بالمواعيد المقررة؟

• هل هناك جهات أو شبكات سياسية وإجرامية على المستوى الرفيع والمتوسط تريد ممارسة نفوذ غير شرعي على العملية الانتخابية؟ هل يحاولون ترتيب نتائج انتخابية موالية لهم شخصياً أو لشبكتهم؟

:

• ما مدى فعالية وموثوقية المعلومات المستقاة من مصادر محلية وكيف يمكن لهذه المصادر الاستفادة من تلك المعلومات؟ ما هي العلاقة بين هذه المصادر والسكان المحليين؟

• ما هي العلاقة بين المعلومات المتاحة حالياً بشأن مسألة محددة وغيرها من المعلومات الواردة من مصادر مختلفة؟ ما هو محور تركيز وأهمية المعلومات الواردة من تلك المصادر؟

• هل هناك معلومات متاحة عن مستوى طلب الرشاوى؟ وإذا كانت متاحة، فمن الذين يطلبون الرشوة وما مبرر طلبها؟

• هل هناك معلومات تدل على انطباعات عموم السكان حول مختلف أشكال ومستويات الفساد؟

• هل هناك معلومات متاحة من المانحين،

الدولة المضيفة أو الجهات المانحة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف يتم ذلك ومن المسؤول عنه؟

هل هناك طلبات محددة من الدولة المضيفة للحصول على الموارد أو المعدات، وما مدى واقعية وضرورة هذه الطلبات؟

ما هي العلاقة بين مستوى ووضعية الإمدادات حسب التقارير والدفاتر، من ناحية، وحسب المستوى التكتيكي الفعلي من ناحية أخرى؟ هل يتم استخدام جميع الموارد وفقاً للمخطط وحسب المطلوب؟

هل تتركز الحوادث والأنشطة العنيفة في منطقة معينة، مثلاً في مناطق الموارد الطبيعية أو مرافق المستودعات؟ وما هي الأساليب والأطراف التي يجب من خلالها تأمين هذه الموارد والمرافق؟

هل توجد رحلات جوية أو بحرية أو برية تتم بدون أذون أو مواعيد مسبقة، ومن الذي ينظمها؟

هل ينخرط أفراد قوات الأمن في الدولة المضيفة في أنشطة الحماية للأشخاص أو الموارد أو التنقلات؟  
الموارد:

هل تتوفر موارد فعالة وكفؤة لدى الدولة المضيفة؟

كيف يتم رصد وتدقيق عمليات تخصيص وتوزيع واستخدام وصيانة المعدات والموارد؟

هل تتوفر الموارد العسكرية للبيع على الإنترنت بشكل غير قانوني، سواء في الأسواق المحلية أو السوق السوداء؟

هل يستخدم المعارضون أو الخصوم موارد



