

أداة تشخيصية لمؤسسات الدفاع الوطنية

# استبيان التقييم الذاتي للأمانة

اعتماد مالي لبناء الأمانة



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون



أداة تشخيصية لمؤسسات الدفاع الوطنية

# استبيان التقييم الذاتي للأمانة

اعتماد مالي لبناء الأمانة



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة

يعمل مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وإصلاح قطاع الأمن. ويُعدّ المركز الأبحاث حول أفضل الممارسات المتبعة في هذا المجال، ويشجع على نشر المعايير المرعية على المستويين المحلي والدولي. كما يقدم المركز التوصيات السياسية والاستشارات والمساعدات في هذا المجال للعديد من الدول. ويضمّ شركاء مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة الحكومات، والبرلمانات، ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الدولية، إلى جانب المؤسسات الأمنية كالشرطة والقضاء وأجهزة المخابرات وحرس الحدود والجيش.

ويعرض الموقع الإلكتروني لمركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة المزيد من المعلومات حول هذا المركز وعمله على العنوان التالي:

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

## الإخراج الفني

- وائل دويك، رام الله
- نائله يزبك، بيروت

## الناشر

مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة. ويُنشر هذا الكتيب بالتعاون والتنسيق مع منظمة العفو الدولية.

صورة الغلاف: الحقوق محفوظة لـ Jason Reed / رويترز ©، ٢٠٠٩

ISBN: 978-92-9222-102-7

© مركز جنيف للرقابة الديموقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٢، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

## معلومات حول الصندوق الاستئماني لإرساء قواعد النزاهة

يهدف الصندوق الاستئماني إلى إرساء قواعد النزاهة وتعزيز أفضل الممارسات في مؤسسات الدفاع، وقد تم إنشاؤه في يوليو ٢٠٠٨ بواسطة نائب الأمين العام لحلف الناتو (NATO) وممثلي ثلاث أمم رائدة - بولندا وسويسرا والمملكة المتحدة.

يهدف أول مشروع للصندوق الاستئماني إلى توفير الدعم العملي في بناء مؤسسات الدفاع، ويتضمن دورات تدريبية في إرساء قواعد النزاهة للموظفين المدنيين والعسكريين وتطوير أدوات تقييم النزاهة.

## المحتويات

٦	مقدمة عن الاستبيان
٨	الاستبيان
٨	١. الرقابة والمشاركة الديمقراطية
٨	٢. السياسة والقوانين الوطنية الخاصة بمكافحة الفساد
٩	٣. سياسة مكافحة الفساد في قطاع الدفاع والأمن
١٠	٤. الموظفون - السلوك والسياسة والتدريب والتأديب
١١	٥. التخطيط والموازنة
١٢	٦. العمليات
١٢	٧. التوظيف والإمداد
١٤	٨. المشاركة مع شركات الدفاع والموردين الآخرين

## مقدمة عن الاستبيان

على الاقتصاد بشكل عام، ويمكن أن يمتد ليطول القطاعات الأخرى في الحكومة، فالفساد يعيق التنمية الوطنية والازدهار.

ويعتبر تقييم استقامة قطاع الدفاع شيء أساسي لتأسيس مؤسسات الدفاع، ويعتبر هذا الاستطلاع أداة تشخيصية لمساعدة المؤسسات في عملية التقييم الذاتي.

وتعتبر عمليات مكافحة الفساد الجيدة مطلب قانوني لجميع الدول الموقعة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، ويمكن لمؤسسات الدفاع استخدام هذه الوثيقة لضمان التزام وزارات الدفاع والقوات المسلحة بهذه الاتفاقية.

### كيف تستخدم الأداة؟

#### العملية

ربما يرغب القائمون بهذا التقييم في أن يتخذوا الإجراءات الآتية:

1. **الموافقة على صلاحيات التقييم**، ويعتبر تعزيز قيادة الوزارة والقوات المسلحة لهذا التقييم الذاتي أمراً مهماً.
2. **تأسيس مجموعة عمل** مع بعض العاملين بالوزارة لتنفيذ هذا التقييم الذاتي، ولا تحتاج مجموعة العمل إلى دوام كامل ولكن يتم الاتفاق على الإطار الزمني والموارد بما فيها القوى العاملة والتمويل والأجهزة.
3. **مراجعة رفيعة المستوى**: ينبغي تقديم تقرير مجموعة العمل إلى مسؤولين رفيعي المستوى ويقوموا بمراجعته، ثم يقدم استنتاجهم إلى مجلس قيادة الوزارة واللجنة العليا للقوات المسلحة والوزير.
4. **متابعة**: رسم خطة لمتابعة التقرير وإحداث التغييرات المطلوبة.

### الاستعانة بخبراء من الخارج ووسطاء.

يمكن تحسين التقييم الذاتي إذا استعانت الدولة بخبراء مستقلين من الخارج لتسهيل المراجعة مما يؤدي إلى مزيد من الموضوعية ومناقشات متعمقة في المجالات الرئيسية.

تم إعداد هذه الأداة الخاصة باستقامة التقييم الذاتي ضمن إطار خطة عمل الشراكة المتعلقة بتأسيس مؤسسات الدفاع (PAP-DIP)، وترتكز على الدعم الفعلي للأمم عن طريق تقديم المساعدة لهم في الجهود التي يبذلونها لإصلاح الدفاع ومساعدتهم على الوفاء بالتزاماتهم الدولية.

وقد قام بتطوير هذه الأداة الخاصة بالتقييم الذاتي فريق صغير لغرض ما بقيادة بولندا وبمشاركة جورجيا والبوسنة والهرسك وكرواتيا وأوكرانيا والنرويج وجمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة والمملكة المتحدة بالإضافة إلى منظمة الشفافية الدولية في المملكة المتحدة والهيئة الدولية لمنظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) ومدرسة الناتو، كما تم مراجعة نص المسودة من قبل مكتب التشاور والقيادة والسيطرة التابع للناتو (NC3) ومكتب الأمم المتحدة لمكافحة المخدرات والجريمة (UNODC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومعهد إدارة الموارد الدفاعية (DRMI) في مونتيري بالولايات المتحدة الأمريكية.

### لن هذا الاستبيان؟

تعتبر مؤسسات الدفاع الوطني هي المستهدفة من هذه الأداة، ويمكن اعتبار هذه الأداة مساهمة لعملية التقييم الذاتي في الوزارات والمؤسسات الأخرى، لاسيما في قطاع الأمن، كما يمكن أن يستخدمها المسؤولون عن إدارة هذه المؤسسات ومشروع القانون ومسؤولو الحكومة والمجتمع المدني والإعلام في الوصول إلى فهم أفضل لمبادئ الحكم الرشيد في القطاع الأمني واستخدامها في التشريع والتخطيط والأغراض البحثية.

### لماذا يتم تقييم مؤسسات الدفاع الوطني؟

يعتبر إرساء الاستقامة والتقليل من مخاطر الفساد خطوات مهمة لتأسيس هيكل دفاعية وأمنية قوية، فالفساد يقوض الدفاع والقدرات الأمنية، ويتسبب في الإنفاق بإسراف والتوزيع الفاسد للثروات وشراء أجهزة غير مناسبة وذات جودة ضعيفة وذلك يعرض حياة العاملين للخطر وتقليص الكفاءة في أداء العمليات، علاوة على ذلك لا يمكن ائتمان العاملين الفاسدين لأنهم قد يقبلوا رشاًوى من الجريمة المنظمة أو من المنظمات الإرهابية أو من أعداء الدولة.

ويؤثر الفساد في قطاع الدفاع على ثقة العامة وقبولهم للجيش بصفة عامة، وربما يضعف الدعم الذي تقوم به العامة في مهام حفظ السلام، كما يؤثر هذا النوع من الفساد

يجب التأكيد على أن هناك العديد من أنواع الفساد المختلفة، ولن تكون الإجراءات التي تعالج مخاطر الفساد فاعلة إلا إذا عرف نوع الفساد الذي يتم التعامل معه.

## المتابعة - الشروع في عملية التحسين.

يوصى بأن تستفيد الدول أقصى استفادة من أفضل الممارسات والأدوات الحالية في تطوير متابعة هذه الجهود، كما يتم تشجيع الدول على الاستعانة بخبرات مؤسسات المجتمع المدني الموجودة في بلادهم، وسوف يؤدي هذا النهج إلى زيادة ثقة العامة وإلى تحسين نتائج العملية.

### التعريفات الشائعة للفساد

• "السلطة هي الثقة: والإساءة باستغلالها استغلالاً سيئاً محذور تماماً كي يمكن ضمان حقوق الإنسان الأساسية" (المؤتمر الإسلامي للوزراء، القاهرة، ١٩٩٠ - نقلاً عن مرجع منظمة الشفافية الدولية، ٢٠٠٦:٠٦)

• لا تنص اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) على تعريف للفساد، ولكن تقدم تعريفاً شاملاً عن المسؤولين الحكوميين (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

[http://www.unodc.org/pdf/crime/convention\\_corruption/signing/Convention-e.pdf](http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf)

• "إساءة استخدام المنصب الموكل لتحقيق مكاسب خاصة" (منظمة الشفافية الدولية،

[http://www.transparency.org/news\\_room/faq/corruption\\_faq](http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq)

• "يشمل الفساد سلوك شاغلي المناصب في القطاعين العام والخاص الذين يقومون بإثراء أنفسهم أو المقربون منهم بصورة غير سليمة وغير مشروعة، أو يحثوا الآخرين على القيام بذلك عن طريق إساءة استخدام مناصبهم التي يشغلونها" (حكومة باكستان، ٢٠٠٢)

[http://www.transparency.org/news\\_room/faq/corruption\\_faq](http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq)

• "خصخصة السياسة العامة" (مؤسسة البنك الدولي،

[http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/Legal\\_Corruption.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/Legal_Corruption.pdf)

### التعريفات

يوجد تعريفات متباينة للكلمتين 'الاستقامة' و'الفساد' في الأدب، أما في أداة التقييم هذه فإننا نعرفهما بالطريقة الآتية:

### الاستقامة

للاستقامة معنيان: معنى اختصاصي وآخر أدبي:

• فمعناها الاختصاصي عندما نقول: «إن هيكل السفينة يتمتع بالاستقامة» نعني أن النظام بأكمله يعمل كما ينبغي؛ فالقشرة الخارجية للسفينة لا تسرب، وجميع الأنظمة التي تشكل وتدعم الهيكل سليمة وتؤدي وظائفها بشكل صحيح.

• أما في المعنى الأدبي، فتعني أن العمل يؤدي بأمانة ولا يوجد فيه فساد.

في هذا الكتيب عندما نقول "الاستقامة" فإننا نعني الآتي:

• يتصف الناس بالاستقامة عندما يقومون بأعمالهم بكفاءة وبأمانة وعلى نحو كامل.

• وتتسم العملية بالاستقامة عندما يتم العمل كما هو مقصود وتناسب محيطها بسلاسة.

• وتتصف المؤسسة بالاستقامة إذا كانت مسؤولة وتنفذ مهامها بكفاءة، ولا تحول مواردها لأي أغراض أخرى.

### الفساد

لفساد هو: "إساءة استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة"<sup>١</sup>، بينما هناك العديد من التعريفات الأخرى له إلا أن الخبرة تثبت أن أكثر الناس يعرفونه.

ويستعرض الإطار التالي العديد من تعريفات الفساد.

١ البنك الدولي: ١٩٩٧، مساعدة الدول للسيطرة على الفساد: دور البنك الدولي (البنك الدولي، واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية)

# الاستبيان

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- القوانين التي تتعلق بالوصول إلى معلومات الدفاع.
- مدى إمكانية الوصول بشكل عام ووصول الجمهور بشكل خاص إلى الوثائق الرئيسية المتعلقة بسياسة الدفاع.

٤. تكلم عن علاقة وزارة الدفاع بالمجتمع المدني بما في ذلك وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية. كيف يتم اللجوء إليهم للاستشارات أو إلى أي حد يتم إخبارهم بقضايا محددة تتعلق بالدفاع ومدى تكرار ذلك الأمر؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- رأي المجتمع المدني في مدى استقامة وأمانة مؤسسة الدفاع.
- رأي وسائل الإعلام في مدى استقامة وأمانة مؤسسة الدفاع.
- وجهات النظر الأخرى العامة في مؤسسة الدفاع (إيجابية أو سلبية).

## ٢. السياسة والقوانين الوطنية الخاصة بمكافحة الفساد

١. إلى أي مستوى يتم استخدام الأدوات والوثائق الدولية المعنية بمكافحة الفساد والرشوة في بلدك؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- المعاهدات والموثائق الدولية المعنية بمكافحة الفساد (مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية مكافحة رشوة الموظفين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي).
- مراقبة الآليات مثل تقديرات مجموعة الدول المناهضة للفساد التابعة لمجلس أوروبا.
- الفهارس والمؤشرات مثل فهرس رقابة الفساد التابع لمؤسسة البنك الدولي أو فهرس مبادئ التعامل مع الفساد التابع لمنظمة الشفافية الدولية.

٢. ما هي الوسائل والمؤسسات الرئيسية التي تهتم ببناء الثقة والأمانة ومكافحة الفساد في بلدك؟

## ١. الرقابة والمشاركة الديمقراطية

١. صف دور البرلمان في الإشراف على مؤسسة الدفاع، بما في ذلك دور لجنة الدفاع، والتدقيق والإشراف على خدمات المخابرات والتعيينات الرئيسية في وزارة الدفاع.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- سلطة البرلمان على سياسة الدفاع والقرارات رفيعة المستوى.
- عضوية لجنة الدفاع والكفاءات ودعم الخبراء
- قضايا الفساد والأمانة في مؤسسة الدفاع (على سبيل المثال، على المستوى السياسي والمستوى العسكري والموظفين المدنيين)

٢. تكلم عن مقدمي الخدمات الأمنية الآخرين في بلدك، مثل الحرس الوطني وقوات الحرس الرئاسي وخدمات المخابرات والحرس العام. هل تخضع هذه الجهات لرقابة وتدقيق البرلمان؟ وما الشكل الذي تأخذه هذه العملية؟ ومن في الحكومة يقوم بدور الإشراف عليهم ويخضعون للمساءلة من قبله؟ وما طبيعة علاقتهم بوزارة الدفاع؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- قضايا الجرائم المنظمة مع هذه القوات.
- مستوى استقلال (أو عدم استقلال) هذه القوات.
- المقاولون العسكريون من القطاع الخاص - علاقتهم بوزارة الدفاع، والرقابة والإشراف على الأنشطة والتدقيق.

٣. تكلم عن سياسة الدفاع الوطنية التي تنتهجها بلدك بما في ذلك دور البرلمان والدفاع ولجنة الأمن في إعداد الوثائق والبنود الخاصة بها. إذا كانت هناك سياسة دفاع ثابتة ومنصوص عليها أو إستراتيجية أمان أو أية وثائق حكومية تغطي سياسة الدفاع، يرجى الإشارة إليها. كيف يتم نشر سياسة الدفاع وكيف يصبح الجمهور على علم ووعي بها؟



الجوانب المطلوب اكتشافها:

• السياسة الوطنية والقوانين والإستراتيجية والمؤسسات والإجراءات الوطنية الخاصة بمكافحة الفساد.

• مكاتب الأخلاقيات ومكافحة الفساد ووحدات التدقيق ومجموعات التوافق وغير ذلك.

٣. تكلم باختصار عن أي حالات كبيرة لمعاقبة الفساد أو الرشوة في بلدك خلال السنوات الثلاث الماضية والعقوبات التي تم فرضها على تلك الحالات.

### ٣. سياسة مكافحة الفساد في قطاع الدفاع والأمن

١. ما هي الجوانب التي تشهد أكبر خطر فيما يتعلق بالفساد في وزارة الدفاع وهيئة المسؤولين بالقوات المسلحة في بلدك (مثل الرشاوى الصغيرة والنفقات وبدلات السفر والنشرات وغير ذلك)؟ من فضلك اذكر أخطر ستة جوانب.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- كيف يمكنك تحديد الجوانب الأكثر خطورة؟
- كيف يمكن التعامل مع هذه الجوانب المحتملة للفساد والرشوة وتخفيف حدتها؟ تكلم عن الإجراءات المستخدمة بالفعل.
- ما هي العقوبات التي يمكن تطبيقها على الأشخاص إذا ثبت اشتراكهم في هذه الجوانب الستة الأكثر خطورة للفساد والرشوة؟

٢. تكلم عن مستوى الالتزام بإجراءات وقوانين مكافحة الفساد وحجم الأمانة في وزارة الدفاع وفق تصريحات وزير الدفاع ورئيس الدفاع. كيف يقومون بنشر سياساتهم وإرشاداتهم داخلياً؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل يتحدث كل من وزير الدفاع ورئيس الدفاع عن قضايا الفساد والأمانة بشكل معلن؟ إذا كان الأمر كذلك، صف ذلك.
- ما مستوى الوعي الموجود داخل وزارة الدفاع وعبر القوات المسلحة فيما يتعلق بقضايا الأمانة ومخاطر الفساد؟

• قدم بعض الأمثلة للخطوات التي تم اتخاذها بشأن الأمانة ومخاطر الفساد داخل وزارة الدفاع والقوات المسلحة.

٣. تكلم عن الإجراءات المطبقة بالفعل داخل وزارة الدفاع والقوات المسلحة بشأن قضايا الأمانة ومواجهة الفساد وكذلك عمليات الإصلاح المشروع فيها لضمان معالجة هذه القضايا على نحو مناسب. من فضلك اذكر كافة الإجراءات التي يتم اتخاذها بخصوص هذا الأمر.

٤. إذا كانت هناك سياسة لمكافحة الفساد، اذكر من المسؤول عن فرض تنفيذها.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل هناك قسم أو شخص بعينه يعتبر مسئولاً عن ضمان تطبيق ذلك؟
- ما مدى فعالية تلك الإجراءات؟

٥. ما هي المؤسسات الموجودة بهدف بناء الأمانة ومواجهة ومنع الفساد في قطاع الدفاع؟ تكلم عن أحدث حالات النجاح.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- ما هو الدور الذي يقوم به الاستشاريون في مجال الأخلاقيات ومكافحة الفساد، وكذلك المدققون الداخليون والخارجيون وجهات الإشراف والرقابة العامة والنائب العام وما شابه؟
- ما مستوى التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة؟
- ما الدليل على مستوى الثقة في القطاع العسكري بالمقارنة بالمؤسسات الحكومية الأخرى؟ على سبيل المثال، ما هو مستوى الوعي بطبيعة "الجيش" في المعايير والإجراءات الوطنية والدولية، مثل مقياس الفساد العالمي التابع لمنظمة الشفافية الدولية؟

٦. تكلم عن الطرق والإجراءات المطبقة على أرض الواقع المعنية بتمكين الموظفين والمسؤولين بقطاع الدفاع (العسكريين والمدنيين) وكذلك أفراد فريق العمل بالقوات المسلحة من الإبلاغ عن أدلة وجود الفساد.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- ما شكل الاهتمام الخاص، إذا كان موجوداً، الذي يتم منحه لأولئك الذين يشغلون مناصب حساسة، على سبيل المثال في التوظيف بهيئة الدفاع أو في الإدارة المالية/التجارية؟

- هل يتم تشجيع المسؤولين بوزارة الدفاع وأفراد فريق العمل بالقوات المسلحة على الإبلاغ عن أي ممارسات فساد موجودة أو يتم اكتشافها. إذا كان الأمر كذلك، صف كيفية حدوث ذلك.

٢. قدم بعض الأمثلة التي تُظهر كيفية التعامل مع أي انتهاكات أو خرق يحدث لمدونة قواعد السلوك، ومن الذي يتولى الأمر في ذلك. اشرح باختصار ثلاث حالات تم التعرف عليها خلال العامين السابقين في بلدك.

- هل توجد " خطوط ساخنة " متوفرة يتمكن من خلالها مفشو الأسرار من الإبلاغ عن القضايا التي تتعلق بالفساد أو الرشوة؟

٣. تكلم باختصار عن عملية تقييم الأفراد متضمنة معدل تكرار التقارير وعملية استخلاص المعلومات/تدوين الملاحظات وكيفية التعامل مع قضايا الأمانة الشخصية والنشاط السياسي.

- ما هي آليات الحماية التي يتم تقديمها لمفشي الأسرار، وما مدى كفاءة عملها وما مستوى تطبيقها. ما مدى وضوح ومعرفة تلك الإجراءات؟

- ما الدور الذي تقوم بها وسائل الإعلام في تسليط الضوء على قضايا وحالات الفساد المشكوك فيها؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- الأهلية والموضوعية في التعيينات/الترقيات – كيف يتم الإعلان عن الوظائف وفرص العمل، وهل هناك مجال " للمحسوبية "، وغير ذلك.

- هل يتم عقد برامج تدريبية دورية للموظفين بخصوص " مكافحة الفساد "؟

- ما معدل تغيير الموظفين والمسؤولين بالمناصب الحساسة.

- كيف يصرّح الموظفون عن عروض الضيافة بالشركات (بما في ذلك السفر والانتقالات والترفيه والنفقات وغير ذلك)؟

جدول الرواتب

٤. تكلم عن آليات دفع الرواتب وأشكال الدخل الأخرى التي يحصل عليها الأفراد مع توضيح طرق الشفافية والتدقيق المستخدمة بشكل دوري إلى جانب الإجراءات الخاصة بنشر البيانات الناتجة عن عمليات التدقيق.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل يُعرف بالضبط المبالغ المالية التي يتم دفعها للموظفين المدنيين والموظفين العسكريين وهل يتسلمونها كما هي وفي الوقت المناسب أم لا؟

- هل تعتبر معدلات الأجور التي يتسلمها الموظفون المدنيون والعسكريون معلنة ومشهورة في بلدك؟

#### ٤. الموظفون – السلوك والسياسة والتدريب والتأديب

##### المعايير القياسية الواجب توافرها في سلوك وأخلاقيات الموظفين

١. تكلم عن مدونة قواعد السلوك التي يتم تطبيقها على موظفي وزارة الدفاع (العسكريين والعمال المدنيين والموظفين المدنيين) بما في ذلك أي جوانب مخاطر الفساد تغطيها تلك المدونة.
- من فضلك قم بإرفاق الوثائق المتعلقة بذلك.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- ما هي القوانين المتعلقة بالرشوة والهدايا والضيافة وتضارب المصالح وأنشطة ما بعد الانفصال وغير ذلك؟

- كيف يتم نشر مدونة قواعد السلوك؟

- هل تتمتع القوانين بدعم ميثاق من الأخلاق أو القيم، وإذا كان الأمر كذلك، كيف يحدث التواصل والاندماج بينهما؟

- ما شكل التوجيه الموجود لدعم مدونة قواعد السلوك والاقتران بها؟

- هل هناك فروق بين الموظفين العسكريين والمدنيين، أم هل تنطبق القواعد نفسها على كلا النوعين من الموظفين؟

## ٥. التخطيط والموازنة

### خطة الاكتساب

١. تكلم باختصار عن عملية تخطيط الاكتساب التي تقوم بها بلدك متضمناً الفترة الزمنية للدورة والأشخاص والأقسام ذات الصلة.

٢. تكلم عن المعايير الرئيسية لعمليات الاكتساب التي تنتهجها بلدك في مجال الدفاع (مثل متطلبات التشغيل الوطنية ومتطلبات حلف الناتو وترقيات التقنيات وما شابه).

### إعداد الموازنة

٣. تكلم عن عملية تقديم موازنة الدفاع إلى البرلمان بما في ذلك العناصر الرئيسية للنفقات والمعايير التي تعتمد عليها. وهل يتم مناقشة هذه الموازنة في البرلمان؟ وهل يتم نشر موازنة الدفاع كل عام؟

٤. بعيداً عن حصة الحكومة المركزية، ما هي المصادر الرئيسية لدخل مؤسسة الدفاع بما في ذلك مبيعات الأجهزة الفائضة والممتلكات والأصول الأخرى؟

٥. ما هي العملية المتبعة لتنفيذ جلسات الاستماع العامة حول موازنات وزارة الدفاع في بلدك، وهل تقوم وسائل الإعلام بمتابعة تلك الجلسات وإذاعتها؟

٦. هل تم الإعلان بالتفصيل عن حجم الإنفاق الفعلي للوزارة في العام الماضي؟ إذا كانت الإجابة نعم، كيف كانت تلك التفاصيل؟ هل من المعتاد أن يكون الحجم الفعلي للإنفاق أعلى من الموازنة؟ هل يتم إعداد تقارير حول الإنفاق أثناء العام، وإن كان الأمر كذلك، ما معدل تكرار تلك التقارير؟

٧. تكلم عن عملية التدقيق التي يتم إجراؤها على نفقات وزارة الدفاع، بما في ذلك دورة التدقيق ونشر النتائج والإشراف بواسطة البرلمان أو أية جهات أو سلطات أخرى. هل يتم مراجعة وتدقيق العمليات الكبيرة بشكل منفصل؟ إذا كانت الإجابة لا، من فضلك اشرح السبب في ذلك.

- هل يتم دفع معاشات الموظفين المتقاعدين المدنيين والعسكريين بشكل صحيح وفي الموعد المحدد؟
- هل تنفصل سلسلة الأوامر عن سلسلة المدفوعات؟

### انتهاكات سياسة وقوانين مكافحة الفساد

٥. تكلم عن العملية المتبعة في معاقبة أحداث الفساد وتأديب الموظفين النظاميين والمدنيين والشركات المزايدة.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- إلى أي حد تعتبر هذه العملية نشطة؟
- ما الدور الذي تقوم به المحاكم العسكرية في هذه العملية وهل تكون مفتوحة للجمهور؟

٦. قدّم بعض التفاصيل حول المستوى الذي تصل إليه العقوبات أو الإجراءات الداخلية التي يتم اتخاذها ضد موظفي وزارة الدفاع والقوات المسلحة بسبب أعمال الفساد أو الرشوة الممنوعة في بلدك خلال السنوات الثلاث الماضية. ناقش ما إذا كانت الأحكام القضائية قد تم الإعلان عنها، وإن كان الأمر كذلك فكيف.

٧. قدم تفاصيل حول مستوى العقوبات المفروض على أي شركة تابعة لقطاع الدفاع في بلدك خلال السنوات الثلاث الماضية.

٨. تكلم عن كيفية قيام هيئة التدقيق أو مكاتب مكافحة الفساد الوطنية بممارسة الرقابة والإشراف على الإجراءات المتبعة داخل مؤسسة الدفاع في بلدك.

٩. إذا كانت تدابير واتفاقيات الأمان الوطنية تسمح بعرقلة أو إعاقة التحقيقات النشطة التي تتعلق بالفساد، تكلم عن الإجراءات التي قد يكون من الواجب اتباعها لتعديل هذه العملية وإصلاحها.

### التخلص من الأصول وتدميرها وتأجيرها

٨. تكلم عن العمليات التي تتعلق بالتخلص من الأصول وتدمير الأصول وتأجير الأصول، كل ذلك إلى جانب نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها النظام.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- الإجراءات المتبعة مع الأصول، متضمنة الأجهزة والممتلكات ومحتويات الخنادق وغير ذلك.
- العملية الخاصة بتقييم وإدارة مبيعات فائض الممتلكات والخطوات التي يتم اتخاذها لضمان اعتبارات الأمانة.
- هل يتم الإعلان عن الدخل الذي يتم تحقيقه من مبيعات الممتلكات كل عام في كشوف حسابات الوزارة؟ أي المنظمات تتلقى هذا الدخل وفي أي اتجاه يمكن إنفاقه

### ٦. العمليات

١. هل هناك مبدأ عسكري للتعامل مع قضايا الفساد التي تتعلق بالسلام والصراعات؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل يتم تدريب القادة على كافة المستويات؟
- هل يوجد متخصصون (مثل المدققين العسكريين) قادرين على مراقبة مخاطر الفساد في هذا المجال؟ هل تم تدريبهم جيداً وهل سيتم نشرهم والاستعانة بهم؟

٢. هل يعتبر القادة على كافة المستويات على علم ودراية بقضايا الفساد التي يمكن أن تواجههم في خلال أي عملية نشر؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل توجد توجيهات إرشادية حول الموضوع على المستوى الإستراتيجي؟
- على المستوى الميداني، هل هناك توجيه وإرشاد واضح للقوات (الوطنية والتحالف والمحلية) والسلطات المحلية (متضمنة الشرطة والقضاء والحكومة المحلية) حول السلوك المقبول؟
- هل توجد آليات إشراف؟
- هل توجد وحدات تدريبية متوفرة؟

٣. كيف يتم تخفيف حدة مخاطر الفساد في العمليات من أجل تحقيق عملية توظيف سريعة وروتينية (بما في ذلك العقود والمشتريات المحلية) في بيئة تتميز بالصراع؟

٤. هل تعتبر المنظمة على علم ودراية بقضايا الفساد التي يمكن أن تواجهها في خلال أي عملية نشر؟

الجوانب المطلوب أخذها بالاعتبار:

- هل يوجد مبدأ عام أو توجيهات وإرشادات حول الموضوع؟
- على المستوى الميداني، هل هناك توجيه وإرشاد واضح للقوات حول السلوك المقبول؟
- هل توجد آليات إشراف؟
- هل توجد وحدات تدريبية متوفرة؟

٥. هل هناك مبدأ عسكري للتعامل مع قضايا الفساد، سواء على المستوى الإستراتيجي لقادة المهمات وفي الميدان؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل تم تدريب كبار القادة؟ هل يوجد متخصصون، مثل المدققين العسكريين، قادرين على مراقبة مخاطر الفساد في هذا المجال؟ هل تم تدريبهم جيداً؟ هل تتصور خطط العمليات وجودها؟

٦. هل توجد عمليات للتعامل مع حالات التوظيف أو الإمداد السريعة في بيئات الصراع؟ إذا كان الأمر كذلك، هل تمت مراجعتها فيما يتعلق بمخاطر الفساد؟

### ٧. التوظيف والإمداد

#### التوظيف – التشريع

١. تكلم عن القوانين السارية في بلدك التي تتعلق بشكل خاص بعمليات التوظيف والإمداد في قطاعي الدفاع والأمن واذكرها بشكل كامل.

٢. قم بتوضيح أي استثناءات (إلى جانب أية أسس منطقية تدعمها) في أي عناصر أو خدمات يتم استثناءها من قانون التوظيف العام.

## التوظيف – التنظيم والإصلاح

٣. وضح باختصار من المسئول عن عملية التوظيف بوزارة الدفاع والقوات المسلحة. هل يتم التعامل مع عملية التوظيف من خلال مكتب توظيف مركزي أو يتم التعامل معها بشكل منفصل في كل من القوات المسلحة وإدارة الدفاع؟

٤. تكلم عن دورة التوظيف الكاملة بقطاع الدفاع بدءاً من تقييم الاحتياجات وانتهاءً بتنفيذ العقود (متضمنة أية اختلافات قد تنطبق على وزارات أو أقسام بعينها)، كل ذلك إلى جانب نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها النظام.

٥. تكلم عن آليات الإشراف على عملية التوظيف إلى جانب نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- ما هي القواعد المتبعة في تغيير الموظفين والمسؤولين بالمناصب الحساسة؟
- ماهي المتطلبات التي تتعلق بالإفصاح عن الأصول أو الهدايا التي يتم الحصول عليها بالإضافة إلى المدفوعات العادية والمنشورة؟
- ما هي متطلبات توضيح حالات تضارب المصالح – وهل ينطبق ذلك على كافة مستويات الرتب؟
- هل تخضع عملية التوظيف إلى مراجعات دورية أو عشوائية للتأكد من الأمانة والأخلاقيات؟

التوظيف – مجالس العطاءات، مواصفات الأجهزة / الخدمات، عمليات المزايمة وتقديم العطاءات

٦. تكلم عن تكوين مجالس العطاءات ووظيفتها ومسئولياتها وآليات العمل الخاصة بها.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- نطاق ومتطلب الاحتفاظ بالسجلات.
- مؤهلات ما قبل التوظيف ومتطلبات التدريب الخاصة بأعضاء مجالس البت في العطاءات.
- القوانين ومدونة قواعد السلوك التي تحكم أعضاء مجالس العطاءات إلى جانب إلى جانب نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها.

٧. تكلم عن العمليات الخاصة بنشر كافة خطط التوظيف / الاكتساب (سواء المصنفة وغير المصنفة) ووضح آليات تحديد مواصفات الأجهزة، بما في ذلك عمليات صنع القرار.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- ما هي أجزاء عمليات الشراء المحتملة في قطاع الدفاع التي يتم الإعلان عنها بالعدد والقيمة؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات كتابية كاملة وشاملة (سواء في شكل أوراق أو نظام إلكتروني) عن كل تقديم عطاء والتغييرات التي تلي ذلك؟

٨. تكلم عن عملية التوظيف، مع توضيح إجمالي نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها النظام.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- تقديم وتقدير العطاءات.
- منح العقود.
- آليات ما بعد التعاقد.
- توضيح حالات تضارب المصالح المحتملة في الأشخاص المشاركين.
- إجراءات التدقيق.
- في حالة ما إذا كانت عمليات التوظيف ذات قيمة عالية بشكل خاص، هل توجد قوائم فحص/ عمليات تأكد من الأمانة إضافية؟ من فضلك اشرحها.
- ما نسبة عقود التوظيف التي تستخدم التوظيف الإلكتروني، وما هو الإجراء المستخدم من أجل استخدام عملية التوظيف الإلكتروني؟

٩. تكلم عن الآليات الخاصة بتحديد مراقبة الجودة للمنتجات أو الخدمات المقدمة، وحدد الإجراءات المتبعة إذا لم تستوفي المواصفات المعايير المحددة.

## التوظيف – موضوعات خاصة

١٠. تكلم عن استخدام "الوكلاء" و«الوساطات» التي يتم استخدامها خلال دورة التوظيف والإمداد، وكيف يتم التأكد من أمانتهم مع توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها هذه الطريقة.

٢. تكلم عن أية جهود أو محاولات وضعتها وزارة الدفاع في الاعتبار عند استخدام الشركات لمساعدتها في رفع المعايير القياسية للأمانة ومكافحة الفساد خلال عملية التوظيف والإمداد.

٣. هل يجب على الشركات مقدمة العروض أن يكون لديها برنامجاً أخلاقياً حتى تتمكن من تقديم العطاءات الخاصة بها للحصول على أعمال؟ تكلم عن العملية والآليات التي يتم تطبيقها عندما لا تستوفي الشركات المعايير القياسية أو لا تلتزم بالمحافظة عليها.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- هل هناك فرق في التعامل مع الشركات المحلية والأجنبية فيما يتعلق بالأخلاق والتوافق.
- كيف يتم تقييم الشركات لإثبات أنها حسنة السمعة.
- استخدام بعض الإجراءات مثل القوائم السوداء أو الحظر أو الحرمان ومن المسئول عن تنفيذ تلك الإجراءات وتحديثها.

٤. ما هي العملية التي يتم استخدامها لنصح الشركات ذات التوظيف المرتقب في بلدك؟

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- دورات التخطيط والمشتريات والوثائق المستخدمة فيها.
- أي فروق أو اختلافات في الإجراءات المستخدمة لاستشارة الشركات الأجنبية في مقابل الشركات المحلية.

٥. تكلم عن العمليات أو الآليات المتبعة في بلدك التي تتيح للشركات من خلالها تقديم الشكاوى التي تتعلق بالممارسات غير المقبولة في نظام التوظيف والإمداد، مع ذكر أمثلة لحالات شكاوى سابقة وكيفية التعامل معها ونتائج ذلك.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- أي إجراءات متبعة لتدقيق ومراجعة الوكلاء.
- أية سياسات تتعلق بالسلوك المناسب في استخدام الوكلاء.

١١. تكلم عن استخدام التعويضات، إذا كانت تستخدم، خلال عملية التوظيف.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- كيف تتحدد متطلبات التعويضات في بلدك.
- تقييم وتقدير عروض التعويضات أثناء عمليات تقديم العطاءات.
- تقييم ومراقبة منح التعويضات بعد التعاقد.
- تكلم عن أي إجراءات معينة تقوم بتقييد مخاطر الفساد فيما يتعلق بالتعويضات.

١٢. تكلم عن العمليات الخاصة بتحديد أي عمليات التوظيف يجب أن تكون "أساسية للتشغيل" وذات "مصدر فردي" وقم بتضمين نسبة كل منها (حسب العدد والقيمة) بالمقارنة بدورة التوظيف والإمداد التقليدية.

الجوانب المطلوب اكتشافها:

- آليات اتخاذ القرار.
- ما هي نسبة التوظيف والإمداد في قطاع الدفاع في بلدك ذات المصدر الفردي (أو غير المكتملة)؟
- ما هي إجراءات الحماية الموجودة بالفعل لمنع المتطلبات من أن تكون "على المقاس" بحيث لا تنطبق إلا على مورد بعينه؟
- أية تشريعات مقيدة.
- أية أنظمة عطاءات/مقارنة مستخدمة داخلياً.

## ٨. المشاركة مع شركات الدفاع والموردين الآخرين

١. تكلم عن الآليات التي تستخدمها الوزارات أو المنظمات الرسمية (وبخاصة منظمات الإمداد والتوظيف) للتعامل مع شركات الدعاية والشركات التجارية ووسائل السداد، مع توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها العمليات.



## DCAF Head Office, Geneva

By Post:

Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF)

P.O.Box 1360

CH-1211 Geneva 1

Switzerland

For Visitors:

Rue de Chantepoulet 11

CH-1201 Geneva 1

Switzerland

Tel: +41 (0) 22 741 77 00

Fax: +41 (0) 22 741 77 05

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

## DCAF Beirut

Gefinor Center - Block C - 6th Floor

Clemenceau Street

Beirut

Lebanon

Tel: +961 (0) 1 738 401

Fax: +961 (0) 1 738 402

## مكتب بيروت

مركز جفينور - بلوك ج - الطابق السادس

شارع كليمنصو

بيروت

لبنان

تلفون: +٩٦١ (٠) ١ ٧٣٨ ٤٠١

فاكس: +٩٦١ (٠) ١ ٧٣٨ ٤٠٢

## DCAF Ramallah

Al-Maaref Street 34

Ramallah / Al-Bireh

West Bank

Palestine

Tel: +972 (2) 295 6297

Fax: +972 (2) 295 6295

## مكتب رام الله

شارع المعارف ٣٤

رام الله / البيرة

الضفة الغربية

فلسطين

تلفون: +٩٧٢ (٢) ٢٩٥ ٦٢٩٧

فاكس: +٩٧٢ (٢) ٢٩٥ ٦٢٩٥

## DCAF Tunis

14, Rue Ibn Zohr - 1er étage

Cité Jardins

1082 Tunis

Tunisie

Tel: +216 71 786 755

Fax: +216 71 286 865

## مكتب تونس

١٤ نهج ابن زهر

شقة عدد ١ - الطابق الأول

الحدائق ١٠٨٢

تونس

تلفون: +٢١٦ ٧١ ٧٨٦ ٧٥٥

فاكس: +٢١٦ ٧١ ٢٨٦ ٨٦٥