



United Nations
Global Compact

الاتحاد ضد الفساد

دليل مكافحة الفساد
الإجراءات المشتركة



المحتويات

الملخص التنفيذي

٧

الفصل الأول

مقدمة

٩

الفصل الثاني

الإجراءات المشتركة ضد الفساد

١١

الفصل الثالث

فهم مبادرات الإجراءات المشتركة وتنفيذها

١٥

الفصل الرابع

دراسة متعمقة: اتخاذ الخطوة الأولى بصفتك صاحب المبادرة

٣٥

الفصل الخامس

دراسة متعمقة: القيادة بصفة ميسر

٣٨

الفصل السادس

دراسة متعمقة: الاشتراك بصفة مشارك

٤٣

الفصل السابع

دراسة متعمقة: العمل بصفة مراقب

٤٨

الفصل الثامن

مستقبل الإجراءات المشتركة

٥٠

قائمة المراجع

٥٣

ملحق

الدروس والتوصيات الإضافية من الشبكات المحلية
للاتفاق العالمي

٥٤

"يُعتبر الفساد مشكلة عالمية لا يمكن لدولة واحدة أو جهة فاعلة واحدة التصدي لها بمفردها.

فالتصدي للفساد يستلزم استجابة متعددة الأطراف في شكل منهج يشمل المجتمع ككل. ويجب أن يتصرف جميع أصحاب المصلحة معًا للتصدي للفساد تصديًا فعالاً.

سعادة/ فولكان بوزكر
رئيس الدورة 75
للجمعية العامة للأمم المتحدة



"لا يزال الفساد أحد أكبر العقبات التي تواجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية."

فهو يقوض أجندة 2030 للتنمية المستدامة، ويشوه الأسواق ويؤثر تأثيرًا غير متكافئ على الفئات الأكثر ضعفًا بيننا. وتلعب الإجراءات المشتركة دورًا مهمًا في تعزيز نزاهة الأعمال وتأسيس اقتصاد عالمي أكثر شفافية."

ساندا أوجيامبو،

الرئيس التنفيذي وعضو مجلس الإدارة
التنفيذي بالاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة



"تُعتبر مكافحة الفساد قضية عملية واضحة بالنسبة للشركات."

فضلاً عن أن سيمنز كانت تقود باستمرار الإجراءات المشتركة طوال العقد الماضي والتزمت بتقديم الدعم بنحو 100 مليون دولارًا أمريكيًا و77 مشروعًا حول العالم للتنفيذ العملي على أرض الواقع. ونرى أن هذا الأمر لا غنى عنه لتحقيق تغيير مستدام وتحويل العمليات اليومية إلى ميدان عمل متكافئ فعليًا. ونهنئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بمناسبة تدشين دليل الإجراءات المشتركة المائل، الذي سيشارك العديد من الشركاء ويلهمهم للتنفيذ العملي وتقديم الدعم في نهاية المطاف لأهداف التنمية المستدامة."

سابين زنديرا،

نائب رئيس

الشؤون القانونية والامتثال بشركة سيمنز



الاختصارات

منظمة المجتمع المدني	CSO
الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة	ESG
شركة متعددة الجنسيات	MNE
منظمة غير حكومية	NGO
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD
أهداف التنمية المستدامة	SDG
الشركات الصغيرة والمتوسطة	SME
الشركات المملوكة للدولة	SOE
الأمم المتحدة	UN

الملخص التنفيذي

يبدأ دليل الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد في الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها. وبناءً على الخبرات المتراكمة من مبادرات الإجراءات المشتركة السابقة والمستمرة، يقدم الدليل معلومات عملية بشأن المناهج المحتملة لاستكشاف هذه المبادرات بمرور الوقت وتطويرها وتنفيذها والمحافظة عليها. كما يحدد بعض المحفزات الرئيسية والتحديات التي قد يواجهها أصحاب المصلحة المختلفون طوال الوقت.

ويوفر الدليل أيضًا خارطة طريق عملية ومرنة يمكن إعدادها وتكييفها وتنفيذها بسهولة على الصعيد المحلي، وتوجيهها الشبكات المحلية للاتفاق العالمي ومؤسسات الأعمال وأصحاب المصلحة المعنيون.

ولبدء في ذلك، يصف الفصل الأول باختصار تاريخ الإجراءات المشتركة وسبب تحوله إلى منهج مهم في مكافحة الفساد. يقدم الفصل الثاني الإطار التصوري الرئيسي للإجراءات المشتركة وأنواعها المختلفة، وسبب وضعها في الحسبان عند الشركات وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين في دعم النزاهة في الأسواق وبيئات عملهم.

يقدم الفصل الثالث نبذة عن الجوانب المختلفة التي يجب وضعها في الاعتبار عند استكشاف احتمال الاضطلاع بمبادرة الإجراءات المشتركة بالإضافة إلى كيفية إعداد خطواتها الأولى داخليًا. وتتضمن هذه الخطوات تحديد الأدوار في العملية بالكامل، واختيار الميسر وتحديد أصحاب المصلحة وترتيب أولوياتهم. وقد ينطوي ذلك على أهمية خاصة للشبكات المحلية للاتفاق العالمي حيث تبدأ في دراسة أو استكشاف كيفية إعداد الإجراءات المشتركة مع المشاركين.

ويواصل هذا الفصل تناول الخطوات الرئيسية الموجهة خارجيًا الواجب مراعاتها لتقديم الإجراءات المشتركة وإعدادها وتنفيذها. تنطوي هذه الخطوات الرئيسية على طريقة إقامة الورشة الأولى والاجتماعات التالية وموعدها، وإعداد هياكل الحوكمة، وتصميم النموذج ومحتوى المبادرة وخطوات التنفيذ المختلفة حتى التوقيع وطرح الأنشطة المخططة. كما توضح كذلك كيفية استدامة مبادرات الإجراءات المشتركة وتوسيعها في الوقت المحدد، بما يشمل طريقة استدامتها ماليًا وكيفية استمرار مشاركة أصحاب المصلحة.

كيف يمكن للشركات والجهات الفاعلة في مجتمع الأعمال أن تتكاتف لمكافحة الفساد بطريقة جماعية؟ كيف يمكن لأصحاب المصلحة من المجتمع المدني والقطاع العام الانضمام إلى هذه الجهود والمساعدة في تعزيزها؟

أدرك العديد من أصحاب المصلحة في مجتمع الأعمال بمرور الوقت - أو أدركوا بديهياً - أن طريقة التخلص من هذه المشكلات تكمن في تكاتف القوى، وذلك نتيجة لتوقعاتهم الخاصة والتحديات التي يواجهونها على المستوى الفردي. يُعتبر العمل المشترك السبيل الوحيد لتمهيد الميدان أمام جميع الأطراف المشاركة، لتوفير ظروف السوق العادل لجميع المشاركين (بما في ذلك الأطراف الأصغر حجمًا والأطراف صاحبة الموارد الأقل)، للحد من المخاطر وتوفير فرص جديدة للأعمال مع مراعاة تحسين سمعتهم في الوقت ذاته.

وحتى الآن، رغم أن العديد من الأطراف تدرك أن الحلول تكمن في الجهود المشتركة والجماعية، إلا أنه كثيرًا ما يتكرر غياب المعرفة العملية بشأن الاستراتيجيات والأساليب المحتملة لكيفية إعداد المبادرات من هذا النوع.

كيف يتواصلون مع الأقران الآخرين (من المنافسين المباشرين في الغالب) المهتمين باستكشاف مبادرة الإجراءات المشتركة؟ ما الطريقة الأمثل لخلق الثقة بين فئات أصحاب المصلحة المختلفة وزيادتها واستمرارها، مع تجنب المقاومة في الوقت ذاته؟ كيف يمكن تحديد الميسر القادر على تنسيق الأنشطة والعمل بين جميع أصحاب المصلحة؟ كيف يمكنهم تحديد المشكلات الحقيقية أمام التصدي ووسائل إشراك الجميع؟ كيف يمكن إشراك المشاركين والوصول إلى اتفاقات بشأن الأهداف والغايات القابلة للتحقيق؟ كيف يمكن المحافظة على استدامة الجهود من حيث الاشتراك وكذا من وجهة النظر المالية؟

ويتهيء الدليل بنظرة استشرافية تجاه تطور الإجراءات المشتركة. يُختتم هذا الدليل العملي الذي يحث على التفكير بالاتجاهات المستقبلية مثل دور التكنولوجيا في توسعة نطاق الإجراءات المشتركة، ودمج وتضمين أنواع جديدة من أصحاب المصلحة ومنهج "توصيل النقاط" بين مخاطر الفساد والأمور الأخرى المرتبطة بالاستدامة والجوانب البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة.

كما تطرح الفصول من الرابع إلى السابع "دراسة متعمقة" مع وصف عملي للأدوار الرئيسية. ويضطلع صاحب المبادرة، والميسر، والمشارك والمراقب بالأدوار التي يمكن تقديمها في الإجراءات المشتركة. ويصف كلٌ من هذه الأقسام أنواعًا محددة من الجهات الفاعلة التي يمكنها الاضطلاع بهذه الأدوار، والمهارات (المطلوبة) لشغل هذه المناصب، بالإضافة إلى المحفزات التي قد تدفعها والتحديات التي قد تواجهها أثناء أداء هذه الوظائف.

نبذة عن النشرة

وفي النهاية، يستهدف هذا الدليل تعميم فهم واستيعاب الإجراءات المشتركة ضمن شبكات الإجراء العالمي المحلية ومؤسسات الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين المعنيين.

يُرجى العلم أن الهدف من الدليل هو أن يكون دليلاً عملياً، وسيضع الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة نشرة مستقلة حول قصص النجاح والتحديات، وأثار مبادرات الإجراءات المشتركة التي نفذتها شبكات الاتفاق العالمي المحلية والمؤسسات الشريكة.

أعدت هذه النشرة كجزء من مشروع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة متعدد السنوات الذي يعني بتوسيع نطاق الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد في إطار شبكات الاتفاق العالمي المحلية.

يوفر الدليل، باتباع المنهج الذي يتكون من ست خطوات ودراسة متعمقة للأدوار الرئيسية طوال الإجراءات المشتركة، للقراء إجراء تشخيص واضح لمشهد الفساد المحلي، والهوية، والعمل على انخراط أصحاب المصلحة وتطبيق مناهج الإجراءات المشتركة للتصدي لتحديات الفساد المحددة والحد من المخاطر التجارية المحتملة.

المنهج

المشترك لمكافحة الفساد، للحصول على تقييم، وإعداد الدليل استجابة للاعتبارات الجغرافية والثقافية والاعتبارات المهمة الأخرى المتصلة ببيئات عملها. وفي ضوء "الإجراءات المشتركة"، تمت الاستعانة بتقييمات داخلية إضافية مع شبكات الاتفاق العالمي المحلية وتقييمات خارجية مع الشركاء الاستراتيجيين وأصحاب المصلحة.

يستند محتوى هذا الدليل على المصادر التي أعدها الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة كجزء من مشروع يمتد لعدة سنوات وتم تنفيذه بموجب جولتي التمويل الأولى والثانية لمبادرة سيمنز للنزاهة. كما أُجريت أبحاثاً إضافية باستخدام النشرات والمصادر التي قدمها الشركاء الاستراتيجيون والمؤسسات الرائدة في المجال. وتم إجراء مجموعة من الاستشارات مع ممثلي الشبكة المحلية للاتفاق العالمي، من خلال مجموعة العمل التابعة للإجراء

الفصل الأول

مقدمة

الفاعلة الأخرى في مجال الأعمال التي لا تمارس دورها بطريقة عادلة وأخلاقية.

ويمكن للشركات أن تمنع هذه المخاطر وتحد منها في حالة تنسيق جهودها والتصرف بصورة جماعية. وبهذه الطريقة، تتجنب "معضلة السجين"؛ التي تتمثل في الموقف الذي يسعى فيه الطرف الفردي غير المنسق إلى تعظيم مصالحه وامتنيازاته الخاصة رغم الحقيقة القائلة أن الأمر سيكون أكثر إفادة على المدى الطويل من خلال الموازنة مع بعضها والسير حسب حكم القانون والتصرف بطريقة أخلاقية.²

كما تدرك الشركات عند التصرف بمفردها أنه لا يمكنها الهروب من "معضلة السجين". وتدرك أيضًا أن التصرف لتحقيق مصالحها الفردية الخاصة يعني - ويتصل اتصالاً وثيقاً بـ - التصرف لتحقيق مصالحها المشتركة كمجموعة. ولا يمكنها تحقيق النجاح إلا من خلال الجهود المشتركة المنسقة وبناء الثقة.

ويتسم هذا الوعي عادة بأنه عملية بطيئة وتدرجية حيث تصبح الجهات الفاعلة "واعية" تدريجيًا بالتحديات والشبكة وكيف يمكنها التغلب عليها إذا تصرف بصورة تعاونية. ويستلزم ذلك تهيئة بعض غرائز المنافسة الأساسية التي تسبب جلبه في البداية بين المشاركين وتضع عقبات كبيرة طوال الطريق. وتكون هذه العملية معنية في الغالب ببناء الثقة. وبمهد الوصول إلى اتفاقات النزاهة الطريق أمام ظروف المنافسة العادلة والشفافة في السوق أمام جميع الأطراف.

كما أن إنشاء "بيئات آمنة" أكبر حجمًا وأكثر شمولاً للجهات الفاعلة في قطاع الأعمال في صورة إجراء مشترك يحدد الاختلاف بين الجهات الفاعلة التي تتخذ قرارًا استباقيًا وتقرر علنًا التعاون نحو ممارسات الأعمال الأخلاقية، والجهات الفاعلة "الفردية" التي تختار البقاء على هامش هذه المبادرات، وتهمش نفسها تلقائيًا.

لا يزال الفساد أحد أكبر العقبات التي تواجه التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهو يقوض منجزات أهداف التنمية المستدامة¹ ويفسد بيئات الأعمال. يؤثر الفساد على الجميع. وهو يستلزم إجراءً منسقاً نظرًا لارتفاع احتمال الضرر. يتسبب الفساد في أوقات الأزمات، كما حدث أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، في المزيد من الأضرار لأنه يعرض الاستجابة للجائحة للخطر بإضعاف الثقة التي تشتد حاجة المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال

ويحول الفساد الموارد بعيدًا عن الفئات الأشد احتياجًا، ويؤدي إلى تعميق الظلم الاجتماعي ويترك الفقراء عرضة للاحتياز والحرمان.

إليها، وهدر الإمدادات والموارد، وعرقلة مساعدة إنقاذ الحياة لمن هم في حاجة إليها. ويستمر تفشي الفساد رغم الإدانة العالمية له. وتركز الجهود في القطاع الخاص عادة على إعداد برامج الامتثال الداخلية لمكافحة الفساد وتنفيذها استجابة للمعايير وإطارات العمل القانونية والتنظيمية الدولية والوطنية.

وهذه الجهود ضرورية، غير إنها ليست فعالة بالقدر الكافي، خاصة في السوق وبيئات الأعمال التي يتسم الفساد فيها بالمنهجية ويكون حكم القانون فيها ضعيفًا. ولسد الفراغ خلال آخر عقدين، اضطلعت الشركات وقطاعاتها بتنفيذ عدد من الجهود والمبادرات ذاتية التنظيم فيما بينها. وسعت إلى استكمال اللوائح المنقوصة، أو التي لا يتم إنفاذها إنفاذًا صحيحًا أو التي لا يتم إنفاذها على الإطلاق.

وتدرك الشركات أنه لا يمكنها تعقب مخاطر الفساد المنهجية والتحديات المرتبطة به بمفردها. وهذا الأمر مكلف جدًا أو شديد الخطورة بالنسبة لها، أو قد ينطوي على مزايا غير مستحقة للجهات

1. توفر أجندة 2030 للتنمية المستدامة، التي تبنتها جميع الدول الأعضاء للأمم المتحدة في 2015، مخططًا مشتركًا لسلام ورفاهية الأفراد والوكوكب، في الوقت الحالي وفي المستقبل، وأهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (17) في قلب هذه الأجندة، وهي بمثابة نداء عاجل لاتخاذ إجراء من جانب جميع الدول - سواء أكانت نامية أم متطورة - في إطار شراكة عالمية.
2. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020.
3. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.

يدرك القطاع الخاص أن دوره ليس سلبياً، أو على سبيل رد الفعل - وهذا موضوع اللوائح التي يجب أن يستجيب لها ويلتزم بها وينفذها - ولكنه دور فعال حيث يتصدى القطاع الخاص استباقياً لهذه التحديات ويقترح حلولاً ومناهج جديدة بطريقة مشتركة.

والمؤسسات الأخرى.⁴ وعززت هذه المناهج التكميلية بعضها، وأنشأت تحالفات إيجابية مطلوبة من الشركات في سياق أجندة 2030 للتنمية المستدامة.

كما تواجه الشركات والمجتمعات تحديات الفساد المعقدة يوميًا في جميع أنحاء العالم، وتعتبر الإجراءات المشتركة منهجًا رئيسيًا للحد من وتيرة هذه المشكلة. ولا غنى عن الشركات التي تضم أصحاب مصلحة متعددين بهدف التصدي الفعال وحل مشكلات التنمية المستدامة المزممة المحددة في هدف التنمية المستدامة رقم 17.

وفي النهاية، يعد تطور الإجراءات المشتركة تطورًا عالميًا نابعًا من الالتزام بالنزاهة. ولا يتعلق الأمر بتجنب المخاطر والعثرات والحد منها بصورة فردية ولا بالتكاليف المحتملة للفساد مثل التكاليف القانونية أو المالية، ولكن، وقبل كل شيء انتهاك الفرص والامتيازات المرتبطة بثقافة النزاهة الفعالة التي تبناها مجموعة ملتزمة من أصحاب المصلحة المتقاربين في الفكر وتنفيذها معًا.

ومن ناحية أخرى، تبذل بعض الشركات "جهدًا إضافيًا" وتلتزم علنًا بأعلى معايير النزاهة التي تتجاوز المطلوب منها بكثير من الناحية القانونية أو التنظيمية الصارمة. وقد يكون لديها برنامج امتثال تطبقه بالفعل. وهي تلعب دورًا نشطًا في تبني أنشطة الإجراءات المشتركة والمشاركة فيها وتنفيذها. وتوصلت إلى أن هذه الطريقة هي الأكثر استدامة على المدى المتوسط والطويل لتمهيد ميدان ممارسة الأعمال، وتحسين ظروف السوق أمامها وأمام جميع المشاركين في الأعمال، بصرف النظر عن حجم الشركة أو أصلها أو مواردها، وذلك بغرض منع المخاطر والحد منها، وحماية سمعتها وتحسينها، وكذلك تحسين أداءها المالي والتشغيلي في نهاية المطاف.

وبالمقابل، ستواجه الشركات - سواء أكانت كبيرة أم صغيرة أم متعددة الجنسيات أم محلية - التي تقرر عدم المشاركة في جهود الإجراءات المشتركة، وقتًا عصيبًا في تفسير وتبرير سبب عدم تفضيلها لأن تكون جزءًا من هذه الجهود. ولن يتبع هذه الإجراءات بصرامة أقرانها في مجالها أو صناعاتها فحسب، بل سيتبعها أيضًا أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين مثل موظفيهم، وسلاسل التوريد والجهات الفاعلة الأخرى من طرف ثالث، والعلماء، والمستثمرين، والمجتمع بوجه عام. وقد لا تواجه العواقب المالية والتجارية فحسب جراء عدم الالتزام بالمعايير ذاتية التنظيم المتفق عليها جماعيًا التي تنفذها مجموعات الأقران (مثل عدم التمكن من المشاركة في العطاءات أو عدم الأهلية للمشاركة كمزود أو مورد)، ولكنها تعرض سمعتها للخطر أيضًا. وقد يرى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيون الاستبعاد الذاتي على أنه علامة على صحة التزاماتهم. وبناءً على هذه التقييمات السلبية، قد يتردد المستهلكون في شراء منتجات الشركة أو طلب خدماتها، وقد تسعى المواهب المتوفرة لديها إلى البحث عن عمل آخر، وقد يفضل المستثمرون استثمار أموالهم في مكان آخر.

تتبع الإجراءات المشتركة من حاجة الشركات إلى تبني بيئات عمل أكثر أخلاقية وشفافية وأقل فسادًا، في الوقت الذي تخفف فيه من مخاطر الأعمال المحتملة. ومن الممكن أن تستكمل الإجراءات المشتركة القوانين واللوائح الحالية والمستقبلية وتعززها وتطورها في حالة ضعف إنفاذها أو إذا كانت غير موجودة في الأساس. كما يمكن لمنظمات المجتمع المدني تدشينها بعد ملاحظة أن قطاع أعمال معين يواجه خطر الفساد على وجه التحديد.

وتتطور الإجراءات المشتركة نحو "تنظيم ذاتي هجين". كما يتزايد استكمال جهود التنظيم الرسمية على الصعيد العالمي والوطني من خلال جهود التنظيم الذاتي المستمدة من التعاون الاستباقي بين الجهات الفاعلة بقطاع الأعمال من قطاعات أو مناطق جغرافية محددة. ويتضمن ذلك عادة مشاركة المجتمع المدني والقطاع العام

الفصل الثاني

الإجراءات المشتركة ضد الفساد

وتتسم الإجراءات المشتركة بطبيعتها بأنها منهج مرن وديناميكي ويحتمل أن تتطور باستمرار. ويمكن تصميمها وتنفيذها بطرق عديدة طبقاً لعدة أبعاد. على سبيل المثال:

- المبادرات على المدى القصير إلى المدى الطويل؛
- المبادرات الطوعية إلى الرسمية التي تخضع للمراقبة الخارجية؛
- الموجهة حسب الموضوع أو التي يُنظر إليها على أنها منصات مستمرة؛
- النماذج التي تعتمد فقط على القطاع الخاص أو الهجينة (ومنها، مشاركة الجهات الفاعلة الأخرى من القطاع العام والمجتمع المدني)؛
- المناهج "التنازلية" (أي، التي تدعمها المنظمات الدولية) مقابل المناهج "التصاعدية"؛
- التغييرات المستهدفة على مستوى المؤسسة (مثل تعديلات القوانين والقواعد)؛
- مبادرات "بناء القدرات" (مثل أنشطة التدريب وتطورات أدوات محددة)؛
- العالمية أو المحلية - أو العالمية المحلية؛
- ذات توجه تناظري أو رقمي؛
- التي تركز حصرياً على تتبع مشكلات مكافحة الفساد؛
- التي تركز على "توصيل النقاط" بين الفساد وتأثيراته السلبية على الأمور الأخرى المرتبطة بالاستدامة (مثل حقوق الإنسان، والتغير المناخي، والوصول إلى الصحة والتعليم).

لا توجد تجارب متطابقة تمامًا فيما يخص الإجراءات المشتركة. بالنظر إلى مبادرات الإجراءات المشتركة الماضية والمستمرة، تعد كل من هذه المبادرات في حد ذاتها نوعًا محددًا يتغير حسب النطاق، وحسب معالجة الأمور والمشاركين ومستويات مكافحة وما إلى ذلك.

وتتسم الإجراءات المشتركة بكونها "متعددة الأشكال" بطبيعتها⁶ غير إن البنك الدولي يقدم تصنيفًا رئيسيًا للأشكال الأربعة، وتُعد أداة مهمة لتصوير المناهج المختلفة.

2.1 تعريف الإجراءات المشتركة وأنواعها

عندما لا تكفي قدرة شركة فردية واحدة لتغيير الوضع الراهن أو التأثير عليه، عادةً يكون البديل الوحيد المتوفر هو توحيد القوى مع الشركات الأخرى والبدء في التعاون من خلال قوة الإجراءات المشتركة. وقد لا تتمكن الشركة بمفردها من التعامل مع جودة أو نزاهة معايير وممارسات بيئة الأعمال التي تعمل فيها، مثل ضعف إطار العمل المؤسسي والحوكمة أو عدم كفايتها أو عدم وجودها. حدد معهد البنك الدولي التعريف القياسي للإجراءات المشتركة باعتباره منهجًا عمليًا:

"الإجراءات المشتركة" عبارة عن عملية تعاون مشتركة ومستدامة قوامها التعاون بين أصحاب المصلحة. فهني تزيد من تأثير ومصداقية الإجراء الفردي، ويضم اللاعبين الأفراد المعرضين للمخاطر إلى تحالف للمؤسسات المتماثلة ويمهد ميدان الممارسة بين المنافسين..."⁵

ويتسم المنهج بأنه فعال: حيث تتضافر قوى أصحاب المصلحة المتنوعين للتصدي للتحديات المعقدة التي لا يمكن مواجهتها أو حلها حلاً فردياً. وتعد قوة الجماعة التي تنعكس في الإجراءات المشتركة هي الإجراء الأكثر عملية - كما سيبرز لاحقاً في الدليل - والمنهج الأكثر فائدة عادةً والذي يصبح متوفرًا تحت تصرف الشركات وأصحاب المصلحة بهدف التعامل مع تحديات النزاهة المعقدة.

5. معهد البنك الدولي. 2008.
6. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020a.

وتتمثل أنواع الإجراءات المشتركة الأربعة في التالي:
إعلانات مكافحة الفساد، والمبادرات التي تعتمد على المبادئ، وموائق النزاهة، واعتماد تحالفات الأعمال.⁷ وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف هذه الأنواع الأربعة طبقاً لعاملين رئيسيين، هما: مدة المبادرات المتوقعة والمتفق عليها، ومستوى الالتزام والمكافحة.

وتعتمد إعلانات مكافحة الفساد والمبادرات التي تعتمد على المبادئ - فيما يتعلق بمستوى الالتزامات التي تنطوي عليها وطبيعتها - على ترتيبات ذات طبيعة تطوعية. ويعتمد العاملان الآخران على هياكل أكثر رسمية ذات مستويات مختلفة من المكافحة والمراقبة الخارجية، واشتراطات عضوية أكثر صرامة. ورغم أن إعلانات مكافحة الفساد موضوعة لتنفيذ على أساس قصير الأمد، إلا أن المبادرات التي تعتمد على المبادئ واعتماد تحالفات الأعمال صُممت على المدى الطويل، وتستهدف التغيير على مستوى القطاع أو مجتمع الأعمال العام أو الدولة. وقد تكون مدة موائق النزاهة غير موضوعية لأنها تعتمد على تعقيد المشروع المُراقب ودرجته. كما يمكن عقد الدورات التعليمية والتدريبية كجزء من الإجراءات المشتركة وتعد حساسة لرفع الوعي وبناء القدرات لمكافحة الفساد. انظر الشكل 2-1 على سبيل المثال.

وتعتمد إعلانات مكافحة الفساد والمبادرات التي تعتمد على المبادئ - فيما يتعلق بمستوى الالتزامات التي تنطوي عليها وطبيعتها - على ترتيبات ذات طبيعة تطوعية. ويعتمد العاملان الآخران على هياكل أكثر رسمية ذات مستويات مختلفة من المكافحة والمراقبة الخارجية، واشتراطات عضوية أكثر صرامة. ورغم أن إعلانات مكافحة الفساد موضوعة لتنفيذ على أساس قصير الأمد، إلا أن المبادرات التي تعتمد على المبادئ واعتماد تحالفات الأعمال صُممت على المدى الطويل، وتستهدف التغيير على مستوى القطاع أو مجتمع الأعمال العام أو الدولة. وقد تكون مدة موائق النزاهة غير موضوعية لأنها تعتمد على تعقيد المشروع المُراقب ودرجته. كما يمكن عقد الدورات التعليمية والتدريبية كجزء من الإجراءات المشتركة وتعد حساسة لرفع الوعي وبناء القدرات لمكافحة الفساد. انظر الشكل 2-1 على سبيل المثال.

وتعتمد إعلانات مكافحة الفساد والمبادرات التي تعتمد على المبادئ - فيما يتعلق بمستوى الالتزامات التي تنطوي عليها وطبيعتها - على ترتيبات ذات طبيعة تطوعية. ويعتمد العاملان الآخران على هياكل أكثر رسمية ذات مستويات مختلفة من المكافحة والمراقبة الخارجية، واشتراطات عضوية أكثر صرامة. ورغم أن إعلانات مكافحة الفساد موضوعة لتنفيذ على أساس قصير الأمد، إلا أن المبادرات التي تعتمد على المبادئ واعتماد تحالفات الأعمال صُممت على المدى الطويل، وتستهدف التغيير على مستوى القطاع أو مجتمع الأعمال العام أو الدولة. وقد تكون مدة موائق النزاهة غير موضوعية لأنها تعتمد على تعقيد المشروع المُراقب ودرجته. كما يمكن عقد الدورات التعليمية والتدريبية كجزء من الإجراءات المشتركة وتعد حساسة لرفع الوعي وبناء القدرات لمكافحة الفساد. انظر الشكل 2-1 على سبيل المثال.

وتعتمد إعلانات مكافحة الفساد والمبادرات التي تعتمد على المبادئ - فيما يتعلق بمستوى الالتزامات التي تنطوي عليها وطبيعتها - على ترتيبات ذات طبيعة تطوعية. ويعتمد العاملان الآخران على هياكل أكثر رسمية ذات مستويات مختلفة من المكافحة والمراقبة الخارجية، واشتراطات عضوية أكثر صرامة. ورغم أن إعلانات مكافحة الفساد موضوعة لتنفيذ على أساس قصير الأمد، إلا أن المبادرات التي تعتمد على المبادئ واعتماد تحالفات الأعمال صُممت على المدى الطويل، وتستهدف التغيير على مستوى القطاع أو مجتمع الأعمال العام أو الدولة. وقد تكون مدة موائق النزاهة غير موضوعية لأنها تعتمد على تعقيد المشروع المُراقب ودرجته. كما يمكن عقد الدورات التعليمية والتدريبية كجزء من الإجراءات المشتركة وتعد حساسة لرفع الوعي وبناء القدرات لمكافحة الفساد. انظر الشكل 2-1 على سبيل المثال.

الشكل 2.1 مثال

يسعى مشروع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة "التوعية بالنزاهة العالمية" إلى إنشاء برامج فعالة للتوعية بالنزاهة تبني اتخاذ القرار الأخلاقي لدى موظفي القطاع الخاص وتنفيذها. ولتحقيق هذا الهدف، أعد المشروع مجموعات عمل في كينيا والمكسيك وباكستان تجمع بين ممثلي القطاع الخاص والأكاديميين بهدف إعداد مقررات جامعية محددة السياق متعلقة بالنزاهة.

وتعمل نماذج من التحديات المادية والتطبيقية المتعلقة بالنزاهة من القطاع الخاص على زيادة العلاقة بالمواد التي تُدرس للطلاب. وفي الوقت ذاته، تفيد الأخلاقيات المحسنة وتعليم النزاهة القطاع الخاص على المدى البعيد حيث إنه من المتوقع أن يكون لدى خريجي الجامعات إماماً أكبر للأخلاقيات والنزاهة.

ويُدرس في الوقت الحالي أكثر من 250 محاضراً مدرّساً في كينيا، والمكسيك، وباكستان المقررات الدراسية للطلاب الجامعيين في السنة النهائية ويعملون على انخراط ممثلي الشركة كمحاضرين ضيوف. ويكمن الهدف النهائي من المشروع في إنشاء سلسلة توريد للمواهب من خريجي الجامعات الذين يُحفزون على التصرف كسفرء للأخلاقيات ويسعون إلى الانضمام إلى مؤسسات القطاع العام أو الخاص.

يمكن تلخيص أنواع الإجراءات المشتركة الأربعة على النحو التالي (يُرجى مراجعة الشكل 2.2 للتعرف على المزيد من الإرشادات):

الشكل 2.2 أنواع الإجراءات المشتركة⁹

9. معهد البنك الدولي، 2008. يرجى العلم أن المعلومات المتعلقة بمواثيق النزاهة يحدثها مستشاري الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة مع الخبراء المتخصصين. يعكس المحتوى المحدث تطور مواثيق النزاهة منذ نشرة معهد البنك الدولي لمكافحة الفساد من خلال الإجراءات المشتركة: دليل الأعمال في 2008.

والمستثمرين، ومؤسسات المجتمع المدني؛ وترقية مستوى الحالة المعنوية للموظفين وانخراطهم؛ وتحقيق وصول أفضل إلى رأس المال والقروض؛ والحماية من العقوبات القانونية؛ وتوفير النفقات التي كانت تدفع في صورة رشاي وتأمين السمعة، من بين أمور أخرى.

ومن ثم يمكن أن يكون لجهود الإجراءات المشتركة التي تسعى إليها الشركة حثيئاً تأثيراً بل وتحدث فرقاً نظراً لامتيازاتها التنافسية، وتؤثر أيضاً على "المحصلة النهائية" وعلى الوضع المالي الإجمالي للمؤسسة في العموم.¹¹

يمكن أن تزيد الإجراءات المشتركة من الأثر الذي تحدثه شركة منفردة من خلال تنفيذ ممارسات أعمال عادلة في العموم ودعم الإجراء الفردي أو الجهات الفاعلة الفردية المهمشة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة.¹² يمثل ذلك الأمر على وجه الخصوص أهمية كبيرة في حالة مبادرات الإجراءات المشتركة المعدة والمنفذة في الأسواق النامية حيث لا يُتاح للشركات الصغيرة والمتوسطة إمكانية واقعية للتصدي لهذه المعضلات سواء بمفردها أم بالتعاون فيما بينها.

وعلى وجه الخصوص، لتتمكن الاستراتيجيات الملموسة من تدشين مبادرات الإجراءات المشتركة، من الممكن أن يساعد كل نوع من الأنواع الأربعة الرئيسية المذكورة آنفاً في التصدي لمخاطر أنواع الفساد الفرعية المحددة مثل الرشوة، أو العمولات، أو التواطؤ، أو الاحتيال، أو دفعات التسهيل الأعمال.

على سبيل المثال، يعد التلاعب في العطاءات أحد أنواع التواطؤ حيث يتفق المنافسون مسبقاً على من سيقدم العطاء الفائز للتعاقد ويسمح له بتجاوز عملية تقديم العطاءات التنافسية. ومن الاستراتيجيات المحتملة لمكافحة ذلك التوقيع على ميثاق النزاهة الذي يحدد حقوق والتزامات المُوكل وكل مقدم عطاء في سياق عقود المشتريات العامة. ومن الاستراتيجيات الأخرى إعداد تحالف من الشركات المعتمدة (اعتماد تحالف الأعمال) للتأثير في التغييرات التي تطرأ على عمليات المشتريات الوطنية.

ومن الأمثلة الأخرى الرشوة، حيث قد يستلزم الأمر وجود مبادرة تعتمد على المبادئ بحيث تعزز معايير مكافحة الرشوة وسياساتها على مستوى القطاع للشركات المشاركة. وبدلاً من ذلك، يمكن وضع إعلان مكافحة الفساد لمشروع بنية تحتية مهم وكبير تموله الحكومة الوطنية، حيث يستهدف الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية المشاركة في المشروع. ويساعد نوع الفساد والمخاطر المحدد في توجيه وتحديد البحث عن النمط المناسب للإجراءات المشتركة.

والاحتفاظ بها من قبل عمليات المراقبة والتدقيق الخارجي، التي تقيم النجاح في تنفيذ المعايير التي وافق عليها التحالف وحددها بغرض قياس الامتثال. كما تحدد الاتفاقات الإجراءات التي تُنفذ عمليات التدقيق بمقتضاها. وبعد إجراء التدقيق بنجاح، يمكن "اعتماد" الشركات المشاركة، وهذا قد ينطوي على امتيازات محددة لهذه الشركات. وفي حالة عدم استيفاء الشركة للمعايير المطلوبة، قد تخضع للاستبعاد.

وتنطوي الإجراءات المشتركة دائماً على مستوى أعلى من التنسيق والتعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة المحتملين وهو ما يتجاوز النوع المحدد الذي وقع عليه الاختيار. كما تتجاوز الإجراءات المشتركة كذلك السياسات والإجراءات الداخلية والإجراءات الخارجية التي تكشف فقط عما تنفذه الشركات الفردية. ولا يتعلق الأمر بمناقشة ما تنفذه الشركات الفردية بشأن الفساد، ولكن يتعلق بالسعي المستدام والمشارك - نموذجياً، برؤية مشتركة - يُحدد فيها استراتيجيات وأهداف واضحة لإحداث تغييرات مؤثرة في بيئة الأعمال.

2.2 دراسة الجدوى والاستراتيجيات المطلوبة للإجراءات المشتركة

مع تزايد الوصول إلى المعلومات في عصر الشفافية المفرطة وتزايد الاهتمام بالفساد، هناك تركيز أكبر بشأن توجه الشركات نحو "ترجمة الأقوال إلى أفعال." يجب أن تتطلع الشركات إلى التزامات النزاهة الأشمل ضمن مصفوفة متنوعة من أصحاب المصلحة مثل وسائل الإعلام، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، والموظفين التابعين لها والمجتمع بوجه عام. كما يجب أن تتحلل الشركات بالاستباقية بدلاً من تصرفها السلبي أو التفاعلي عندما يتعلق الأمر بالفساد.

كلما زادت الفجوة بين ما تدعي الشركة تنفيذه في مقابل ما تنفذه فعلياً، ارتفعت فرص تكوين نظرة سلبية لدى بعض أصحاب المصلحة أو الكثير منهم تجاه هذه الشركة، وبالتالي انعدمت ثقتهم في الشركة، مما يؤثر على سمعة الشركة في العموم، وربما يؤثر أيضاً على أداءها المالي وعلى الترخيص الاجتماعي لعملها أيضاً.

ومن الناحية الاستراتيجية، تظهر الشركات التي تنفذ مبادرات الإجراءات المشتركة التزامها بأنشطة الامتثال "الفعالة" ولاسيما نظراً للعدد المتزايد من المعايير والإرشادات الوطنية والدولية التي توصي بالدمج الفعال للإجراءات المشتركة في جهود القطاع الخاص لمكافحة الفساد.¹⁰ ومن المحتمل أن تحصل الشركات التي تستجيب لهذه التوصيات على امتيازات، مثل زيادة فرص الاختيار العادل كمورد؛ وتحسين الوصول إلى الأسواق على الصعيد العالمي، والإقليمي والمحلي؛ وتحسين الحوار مع الجهات التنظيمية،

10. معهد بازل للحكومة، 2020b.

11. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.

12. معهد البنك الدولي، 2008.

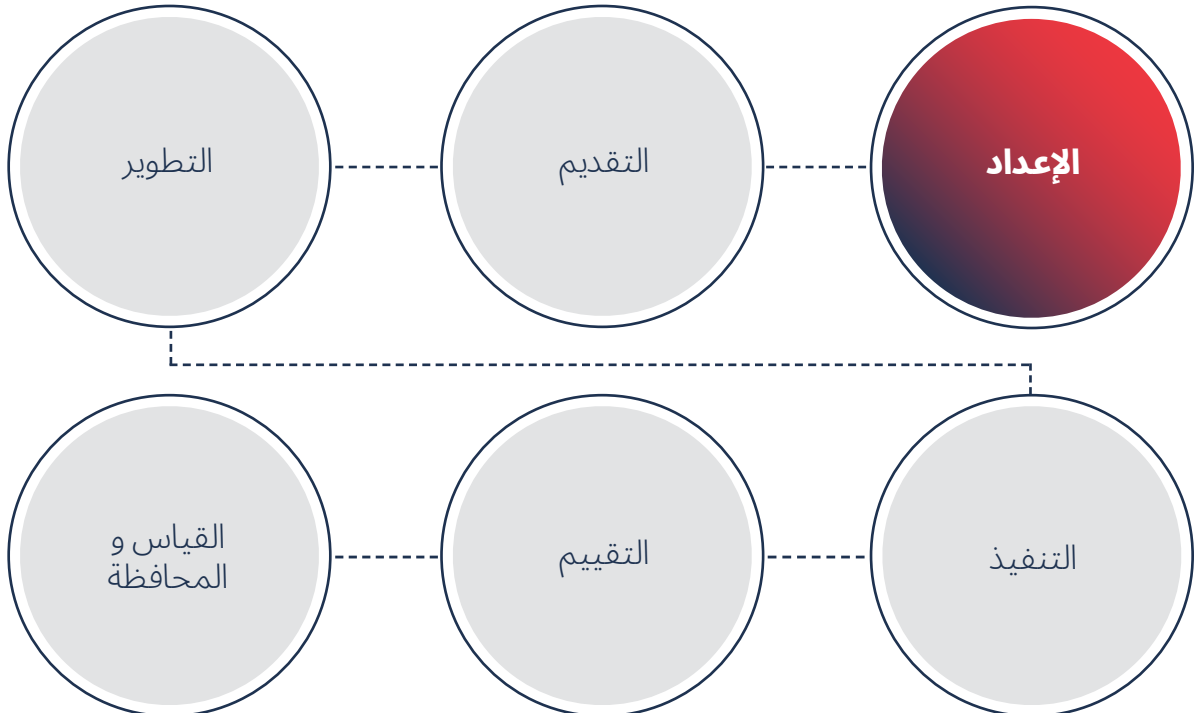
الفصل الثالث

فهم مبادرات الإجراءات المشتركة وتنفيذها

وتتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية التي يتعين وضعها في الحسبان. ورغم أنه تم إعداد إطار الإجراءات لتمكين الشبكات المحلية للاتفاق العالمي من تدشين و/أو تسهيل مبادرات الاتفاق المشترك مع المشاركين من مؤسسات الأعمال، تسري القواعد والخطوات على الجهات الفاعلة الأخرى المشاركة في الإجراءات المشتركة. ويمكن تهيئة إطار العمل لتحقيق النتائج المستهدفة والتأثير المستهدف.

لا يمكن أن تتطابق الإجراءات المشتركة. تختلف خطوات إعداد الإجراءات المشتركة وتنفيذها والمحافظة عليها حسب النوع، والسياق المحلي، وعدد أصحاب المصلحة وأنواعهم ومخاطر الفساد المحددة، من بين عدة عوامل أخرى. ومع ذلك، قد يكون التسلسل العام بمثابة توجيه لفهم منهج الإجراءات المشتركة. ولأغراض هذا الدليل، تُقسم عملية الإجراءات المشتركة إلى ست خطوات: الإعداد، والتقديم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم والقياس والمحافظة،

3.1 الإعداد



عن صاحب المبادرة، والميسر، والمشارك، والمراقب في الفصل الرابع، والخامس، والسادس و السابع.

3.1.2 اختيار الميسر/الميسرين

من الخطوات المهمة في الإجراءات المشتركة تحديد الميسر أو الميسر المشارك. يعمل هذا الشخص أو المؤسسة كطرف ثالث محايد لتجميع أصحاب المصلحة وتقديم الدعم والإرشادات. وقد يضطلع بدور الميسر أو الميسر المشارك أي من المنظمات غير الحكومية، أو الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي، أو روابط الأعمال، أو الأفراد، أو المؤسسات الأكاديمية أو الدولية، من بين جهات أخرى.

لوضع أساس لمبادرة الإجراءات المشتركة، من المهم أن نفهم أولاً ونحدد الأدوار المختلفة في العملية وأصحاب المصلحة المعنيين. ويكون إجراء بحث عن المعلومات الأساسية بشأن أمور المنافسة المحلية والاعتبارات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والقانونية مفيداً طوال عملية الإعداد. وقد يجد القراء فعلياً أن الإجراءات المشتركة ليست الخيار المناسب للتصدي لتحديات الفساد المستهدفة. ولا بأس بذلك. يكمن الهدف من هذه الخطوة الأولى في الإعداد الداخلي من خلال تحليل هذه المكونات الحساسة، وطرح الأسئلة الرئيسية والإجابة عليها لإعداد الأنشطة الأساسية.

3.1.1 تحديد الأدوار في عملية الإجراءات المشتركة

توجد العديد من الأدوار طوال عملية الإجراءات المشتركة، ويشمل ذلك صاحب المبادرة، والميسر، والمشارك، والمراقب، المضيف/المسؤول والمشرف.

صاحب المبادرة

هو شخص أو مؤسسة تتخذ الخطوات الأولى في اتجاه الإعداد المحتمل للإجراءات المشتركة

الميسر

طرف ثالث محايد يجمع أصحاب المصلحة سوياً، لتقديم الإرشادات والدعم للإجراءات المشتركة

المشارك

شخص أو مؤسسة تشارك في الإجراءات المشتركة، سواء من خلال حضور ورش العمل، وتقديم الموارد، وما إلى ذلك.

المراقب

خبير مستقل خارجي يتحمل مسؤولية تقييم سير الإجراءات المشتركة وتحديد ما إذا كان المشاركون يمثلون للمعايير والقواعد المتفق عليها أم لا، حسب الاقتضاء

المضيف/المسؤول

مؤسسة تقدم تسهيلات مجانية أو منخفضة التكاليف، وخدمات إدارية وخاصة بالموارد البشرية، وتسهيل الاتصالات وقنوات وسائل الإعلام و/أو المساعدة في دعم أو تأييد البحث عن ممولين جدد

المشرف

شخص أو مؤسسة مسؤولة عن الإدارة التشغيلية العامة للإجراءات المشتركة تتسم هذه الأدوار بالمرونة، ويمكن أن يضطلع الأفراد والمؤسسات بدور واحد أو أكثر من هذه الأدوار أو تغيير أدوارهم بمرور الوقت. يجب وضع العوامل مثل القدرات، والخبرات، والتجارب في الاعتبار عند التكليف بهذه الأدوار. يوفر هذا الدليل دراسة متعمقة

كيفية تحديد الميسر الجيد:

- 1 هل لديه القدرة على العمل كطرف ثالث محايد؟
- 2 هل لديه خبرة في السياق المحلي، سياق المجال/الأعمال والإجراءات المشتركة؟
- 3 هل لديه معرفة بشأن كيفية الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة المختلفين؟
- 4 هل يمكنه التفاوض وتحديد أولويات المدخلات للوصول إلى الهدف المشترك؟
- 5 هل يتمتع بالخبرة التي تمكنه من البحث وإجراء مقابلات للحصول على معلومات مستنيرة؟
- 6 هل يتمتع بمهارات تواصل قوية ولديه القدرة على التحلي بالصبر والتكيف مع ديناميكيات المجموعة المتنوعة؟

إذا كان فرد أو منظمة تفكر في استخدام الميسرين المشاركين، من الأهمية بمكان دراسة إيجابيات الشراكة مع الأطراف الأخرى وسلبياتها بهدف تجنب التحديات المستقبلية في تطوير المبادرة وتنفيذها. على سبيل المثال، من الممكن أن تكون نقطة بداية التحليل على النحو التالي:

الإيجابيات: بناء القدرات، وزيادة الشبكات ومشاركة الموارد

السلبيات: لاختلاف المحتمل في الأهداف، وتضارب المصالح، ومقدار الوقت المستغرق في المواءمة واستغراق وقت أطول للوصول إلى النتائج.

يوفر الفصل الخامس معلومات إضافية عن دور الميسر: الدراسة المتعمقة — القيادة بصفة ميسر.

المبادرات المحتملة في الوقت الحالي في تشكيل الإجراءات المشتركة وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين.

3.1.5 تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وإشراكهم

من الاعتبارات المهمة في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المحتملين فهم محفزاتهم. وبمثل ذلك أهمية في تجنب تزعزع الالتزامات وعدم المشاركة بمرور الوقت. وقد يشمل أصحاب المصلحة المذكورون كلاً من مؤسسات الأعمال، والإدارات الحكومية، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، والموردين والعملاء، ومنظمات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام والمؤسسات الدولية، من بين جهات أخرى.

وقد يساعد إنشاء "خريطة" لأصحاب المصلحة المحتملين في تقديم صورة واضحة لدوافعهم، ومستوى الدعم الذي يقدمونه وعلاقتهم الحالية. ومن الأمور الضرورية أيضاً تحديد الأولويات وتأمين دعم أصحاب المصلحة المؤثرين، سواء في قطاع المبادرة أو في بيئة الأعمال العامة. ومن الضروري كذلك تحديد وقت التعامل مع أصحاب المصلحة المحددين.

وعند تحديد أصحاب المصلحة المحتملين، ستساعد التوعية بشأن الإجراءات المشتركة ومكافحة الفساد في العمل على البدء في عقد محادثات مبدئية. وقد تتضمن الخطوات الأولى تحرير مذكرة بالتصورات مع تحديد رسالة رئيسية واضحة، وتحديد المخرجات والتأثيرات المرغوب فيها. وقد يتضمن ذلك تشكيل زخم بشأن المبدأ العاشر من الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، أو التأكيد على ما مفاده أنه كيف يمكن للتصدي لمخاطر الفساد أن يفيد المؤسسة ويساهم في تأسيس بيئة عمل عادلة. ويمكن أن يأخذ التواصل صورة فيديوهات قصيرة، وتحديثات دورية، ودراسات حالة بشأن أفضل الممارسات وأمثلة للمبادرات الحالية.

وقد يجذب عقد تدريبات افتراضية أو شخصية لمكافحة الفساد اهتمام أصحاب المصلحة. وتشكل الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي مجموعة عمل لمكافحة الفساد بين المشاركين من مؤسسات الأعمال. وتعمل مجموعة العمل كأداة ممتازة للموارد وشبكات الاتصال، وتساهم في تطوير المبادرة المحتملة.

ومن المحتمل أن يقاوم العديد من أصحاب المصلحة المبادرة - سواء أكان ذلك بسبب عدم ثقتهم في منهج الإجراءات المشتركة، أم بسبب الافتقار إلى الرغبة السياسية بين الشركات، أم إدراك تواطؤ الحكومة، أم الخوف من خسارة الأعمال أم بسبب الاختلافات الثقافية والمؤسسية، ويكون بناء الثقة بين أصحاب المصلحة من الأهداف المهمة التي يتعين تحقيقها.

ضع إطاراً لسرد تعاوني مع رسائل مناسبة للسياق وتوافق آراء بناء بين أصحاب المصلحة. قد يُسهل تأمين دعم قادة الأعمال

3.1.3 اتباع منهج قطاع فردي أو منهج متعدد القطاعات

يجب أن تقبل مبادرات الإجراءات المشتركة التعمق فيها بشكل أكبر بدلاً من طرحها طرغاً سطحياً. يواجه أصحاب المصلحة في ذات المجال مخاطر الفساد ذاتها، ونفس البيئة التنظيمية وما إلى ذلك. ومن الممكن أن تقتصر الإجراءات المشتركة على مجال واحد أو تتضمن عدة مجالات، وتتمثل ميزة المنهج القائم على المجال في إمكانية إعداده ليتصدى لتحديات محددة - في إطار المخاطر والفرص - التي تقدمها قطاعات الأعمال الفردية.

يكون أصحاب المصلحة المشاركون أكثر التزاماً نحو إحداث تغيير في المجال الذي تحقق فيه مؤسساتهم مزايا ثقافة أفضل للنزاهة بصورة مباشرة. تظهر الأمثلة من مجالات استخراج المعادن، والبنوك، والنقل، والبيع بالتجزئة أن هذا التركيز على القطاعات يحقق نتائج قوية حيث يتبادل أصحاب المصلحة المشاركون بالفعل معرفة عميقة عن خصائص القطاع ومواقع "بؤر النشاط" الرئيسية.

ومن بين الطرق القليلة لتحديد مدى ملاءمة المنهج القائم على القطاع بصورة أفضل، من الممكن أن تعقد الشركة مقابلات غير رسمية مع أصحاب المصلحة لفهم المصالح ويمكن كذلك إجراء جلسات مبدئية لتبادل الأفكار بشأن مخاطر الفساد المحلية التي ستتصدى لها الإجراءات المشتركة. إذا ظهر احتمال نشوء مشكلات خاصة بمنع الاحتكار أو المنافسة من منهج أحادي القطاع، قد يكون من الضروري التشاور مع الممارسين أو الخبراء القانونيين.

الشكل 3.1.3 الإجراءات المشتركة في البرازيل

تتبع شبكة الاتفاق العالمي في البرازيل منهجاً قائماً على القطاع لإعداد مبادرات الإجراءات المشتركة مع شركاء الأعمال. ولديها في الوقت الحالي مبادرات مستقلة للإجراءات المشتركة في قطاعات الهندسة والبناء، وتنظيف المناطق الحضرية وإدارة المخلفات، والأغذية والزراعة. وقد وجدت أن هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة للمشاركين من مؤسسات الأعمال في التصدي لمشكلات الفساد المحلية حيث يتشارك أصحاب المصلحة في تحديات وأهداف مماثلة. دشنت الشبكة في 2020 لجنة استشارية تتكون من متخصصين من منظمات المجتمع المدني، والأمم المتحدة، والمؤسسات الأكاديمية، والوكالات الحكومية، والمؤسسات الدولية، والشركات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة، للإشراف على جميع مشروعات الإجراءات المشتركة الخاصة بها.

3.1.4 استكشاف المبادرات المحتملة

حيث تطرح الإجراءات المشتركة قائمة مبدئية بمخاطر الفساد المحلية التي ستتصدى لها، تُؤخذ أنواع المبادرات المحتملة التي ستُنفذ بعين الاعتبار. وأثناء هذه العملية، من المفيد فهم أي من أنشطة الإجراءات المشتركة الحالية أو السابقة في بيئة العمل وتحديد أية فجوات. يساعد تخصيص بعض الوقت لاستكشاف

3.1.7 الامتثال لقانون منع الاحتكار/ المنافسة وغيره من القوانين واللوائح المحلية الأخرى

قد تثير الاجتماعات غير العامة بين الشركات المختلفة، خاصة بين المنافسين، مخاوف بشأن منع الاحتكار/ المنافسة. وقد يلزم دعوة المستشار القانوني لحضور الاجتماعات أو حمل المشاركين على التوقيع على اتفاقية سرية أو "اتفاق خاص يلزم المعنيين بتجنب كل المناقشات الخاصة بالسوق وبيانات التسعير، وأية معلومات أخرى بشأن مخالفات منع الاحتكار".¹³ ولتحديد الخيار الأكثر ملاءمة، قد يكون إبرام اتفاق خاص يُعد من خلال التيسير المحايد والالتزام بالامتناع عن التحدث في الأمور الحساسة تجاريًا هو الخيار الأفضل على الإطلاق. ومع ذلك، قد يكون من المناسب إبرام اتفاقية سرية لأسباب تجارية.

وبالإضافة إلى الخيارات المذكورة آنفًا، قد يجد المسيرون أنه من الجيد تذكير المشاركين بقواعد ولوائح منع الاحتكار/ المنافسة في بداية كل اجتماع والتأكد من شمول كل اجتماع لمحضر تفصيلي للاجتماع يحدد النقاط الرئيسية التي ستناقش فيه، والأشخاص الحاضرين وما سيتم اعتماده. ويستحسن الإلمام بالقوانين واللوائح المحلية قبل مشاركة أصحاب المصلحة في الإجراءات المشتركة.

3.1.8 التخطيط للاجتماعات والأمور اللوجستية

من المهم إعداد اجتماعات تلائم الحضور وتحقق أعلى مستوى من المشاركة الفعالة قدر الإمكان. على سبيل المثال، قد يدرس الميسر تهيئة المحتوى والنطاق استنادًا إلى كون المشاركين من الشركات الصغيرة والمتوسطة بدلاً من الشركات متعددة الجنسيات. وعلاوة على ذلك، قد تكون الاجتماعات نصف يوم بدلاً من أيام كاملة لاستيعاب مواعيد المنديبين من المستويات العليا، الذين يعد حضورهم مهمًا لإبراز التزام الإدارة العليا. ومن الممكن كذلك أن يدرس الميسر تنسيق الاجتماعات، بحيث يمكن عقد اجتماعات افتراضية بدلاً من الاجتماعات الشخصية المباشرة.

الموثوقين وذوي السمعة أو "الأبطال" إجراء المحادثات مع أصحاب المصلحة الذين تساورهم الشكوك وبناء الثقة اللازمة إزاء منهج الإجراءات المشتركة.

الشكل 3.1.5

مثال على مجموعة العمل بالشبكة المحلية التابعة للاتفاق العالمي

أما بالنسبة لشبكة الاتفاق العالمي في كينيا، كان المنهج الخاص بأصحاب المصلحة المتعددين هو المنهج المناسب لإعداد مبادرات الإجراءات المشتركة مع المشاركين. وتضم الشبكة في الوقت الحالي مجموعة عمل فعالة تعني بمكافحة الفساد مع مشاركين من الشركات العامة المسجلة، والشركات الضخمة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، وروابط الأعمال والمؤسسات الأكاديمية.

وبتجميع الشركات مع بعضها، ستعمل مجموعة العمل كمنصة تتيح لهذه الشركات معرفة كيفية التعامل مع مخاطر الفساد، وتطوير مهارات مكافحة الفساد، وتحسين التنافسية، والاشتراك في أنشطة مشتركة لمكافحة الفساد، والمساهمة في المواجهة الوطنية ضد الفساد، من بين أنشطة أخرى.

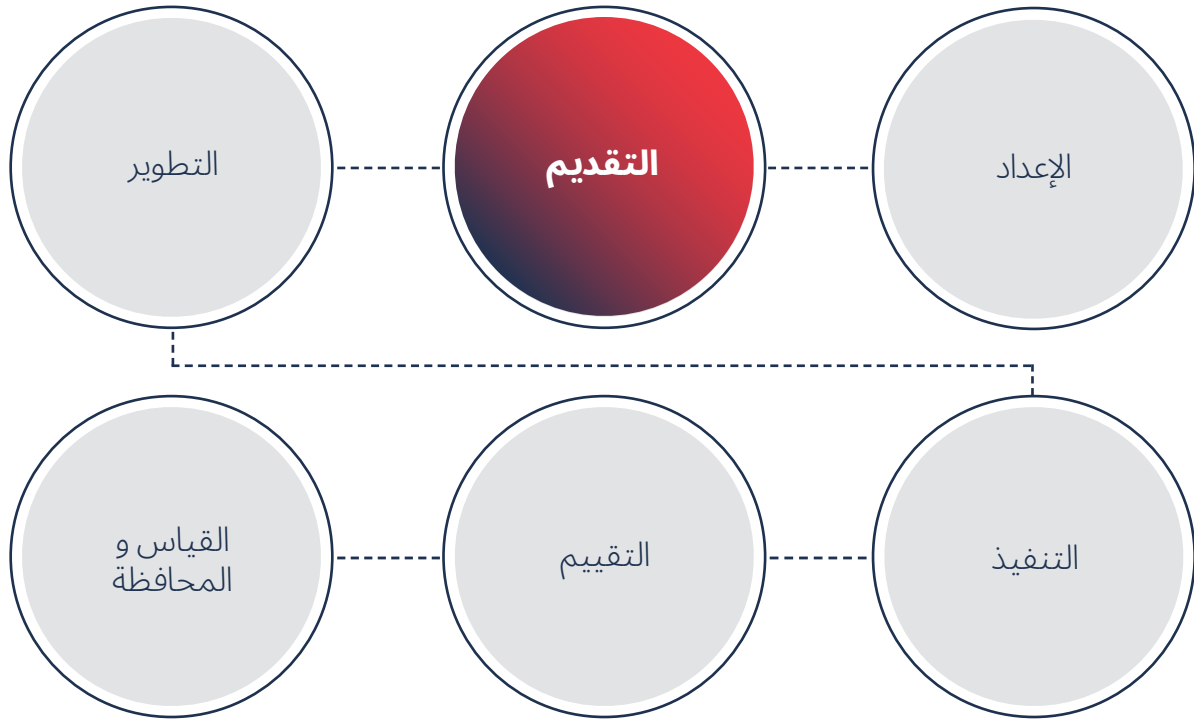
3.1.6 إجراء الأبحاث والمقابلات المكتبية المبدئية

أخذًا في الحسبان العديد من مخاطر وتحديات الفساد، يساعد إجراء أبحاث مكتبية بشأن بيئة الأعمال المحلية، والمبادرات القائمة الموجودة لتحسين نزاهة الأعمال بالإضافة إلى الاعتبارات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية والقانونية في نهاية المطاف في صياغة التصميم المبدئي للإجراءات المشتركة.

ويمثل ذلك إحدى الخطوات الأولى في سبيل الاستعداد للاشتراك في الإجراءات المشتركة. ولاستكمال الأبحاث المكتبية، يجب مراعاة إجراء مقابلات غير رسمية مع قادة الأعمال، وأصحاب المصلحة المحتملين، والممارسين في المجال بهدف التعلم من خبراتهم وتجاربهم في التصدي للفساد المحلي. ويمكن عرض الأبحاث والمقابلات على أنها أنشطة تعلم مستمرة.

13. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2015.

3.2 التقديم



1 تقديم الإجراءات المشتركة كمنهج لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد؛

2 مناقشة العملية، والإجراءات، والتحديات المتعلقة بوضع الإجراءات المشتركة، بما في ذلك الجوانب الخاصة بمنع الاحتكار؛

3 التحليل المشترك لمبادرات الإجراءات المشتركة الحالية؛

4 وضع الأساس للورش المستقبلية التي ستحدد فيها فرص البدء في مبادرات الإجراءات المشتركة الملموسة.

قبل عقد الورشة التدريبية، قد يجد الميسر و/أو المدرب أنه من الجيد مراجعة الوثائق المرجعية التالية:

- مركز الإجراءات المشتركة B20 (مركز المعرفة المصادر الخاصة بالإجراءات المشتركة يستضيفه معهد بازل للحوكمة)¹⁴
- الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة وهو دليل عملي للإجراء المشترك ضد الفساد¹⁵
- معهد البنك الدولي لمكافحة الفساد من خلال الإجراءات المشتركة: دليل لمؤسسات الأعمال¹⁶
- مواد تدريبية تعدها الشبكات المحلية لاتفاق العالمي

بعد عملية الإعداد، تكمن الخطوة التالية في تقديم الإجراءات المشتركة إلى الأطراف الخارجية. ورغم أن هذه الخطوة قد تختلف حسب نوع الإجراءات المشتركة، فهي تبدأ بتعرف المشاركين المحتملين على الإجراءات المشتركة لضمان فهم أصحاب المصلحة للمزايا، والإجراءات، والتحديات التي يواجهونها. ومن ثم يمكن أن تركز ورشة المتابعة على تحديد أين تكمن فرص التصدي للفساد من خلال الإجراءات المشتركة. وقد يكون من الجيد دمج الأنشطة في نشاط واحد. وكما ذكرنا آنفاً، سيكون من الضروري بناء ثقة واعتماد أصحاب المصلحة طوال عملية الإجراءات المشتركة. وبالتالي، ونظراً لانضمام أصحاب المصلحة إلى السلسلة الأولى من الاجتماعات، يمكن للميسر أن يبدأ في التركيز على التوافق البناء للآراء بين أصحاب المصلحة. ويجب أن تتشكل عمليات الحوكمة واتخاذ القرار بدءاً من الجلسات التمهيديّة.

3.2.1 تعريف المشاركين بالإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد

تسعى الورشة التدريبية إلى تعريف المشاركين من مؤسسات الأعمال بمفهوم الإجراءات المشتركة، ومجالات التطبيق والخطوات الرئيسية المقترحة للقيادة. كما تسعى الورشة على وجه الخصوص إلى:

14. مركز الإجراءات المشتركة 2021. B20.
15. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.
16. معهد البنك الدولي، 2008.

3.2.2 البحث عن فرص للإجراءات المشتركة

تمثل ورشة المخاطر والفرص فرصة لمناقشة تحديات مكافحة الفساد وفرصه من خلال تقييم مخاطر الفساد، وإبراز أهمية الإجراءات المشتركة لدعم مكافحة الفساد وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وقد يوفر تقييم مخاطر الفساد صورة واضحة للبيئة التي يوفرها القطاع العام الذي تمارس فيه الشركات أعمالها. وينطوي التقييم في البداية على تفهم مشهد الفساد في الدولة، بما في ذلك القوانين واللوائح المتعلقة بالفساد السارية في الوقت الحالي على القطاع العام، وكيفية إنفاذها. كما يراعي التقييم ما تفرضه العمليات من مخاطر على نزاهة الأعمال (مثل الحصول على التراخيص، وتقديم عطاءات العقود وصادات الضرائب) وتحديد الجهات الفاعلة المعنية من القطاعين العام والخاص. ويراعي أيضًا كيفية تنفيذ الشركات لأخلاقيات مكافحة الفساد وبرامج الامتثال في الوقت الحالي.

ويوضح التقييم في العموم أين تكمن التحديات والاحتياجات والفرص أمام أصحاب المصلحة المحددين بهدف زيادة الشفافية والنزاهة في الأعمال للجميع. وبالإضافة إلى ذلك، قد يساهم التقييم في فهم كيفية توافق جداول الأعمال الوطنية مع الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة (الهدف 16.5)¹⁷ وكيف يمكن لهذه الجهود المشتركة أن تدعم هذا الهدف.

ومن خلال المناقشات الدائرة في الورشة، يجمع المشاركون البيانات الضرورية لتحديد أولويات تحديات الفساد في الدولة، والتعرف على أصحاب المصلحة الإضافيين وتحديد فرص التعاون الملموسة. يرجى مراجعة الشكل 3.2.2 للتعرف على نموذج للتنسيق والأدوار والمشاركين. ويمكن للقراء مراجعة جدول أعمال نزاهة الأعمال بالدول (BICA) التابع لمنظمة الشفافية الدولية: إطار العمل التصوري لتقييم جدول أعمال نزاهة الأعمال بالدول¹⁸ لمعرفة المزيد عن كيفية تقييم النزاهة بقطاع الأعمال في دولة محددة.

قد يتفاوت هيكل الورشة التدريبية وتنسيقها ولكن يجب أن يديرها خبير وأن تصمم لملائمة احتياجات المشاركين. وقد تتضمن الاعتبارات مستويات مختلفة من الخبرة في الإجراءات المشتركة، واللغة، والثقافة، ونمط أصحاب المصلحة ومدى التوافق.

وعلى الرغم من أن حجم الورشة العمل يخضع لتقدير المنظم، من المهم توفير متحدثين وخبراء ممن لديهم خبرة في إنشاء مبادرة الإجراءات المشتركة أو قيادتها. ومن المهم أيضًا التأكد من تمثيل المشاركين لمجموعة عريضة من وجهات النظر (مثل الشركات، ومنظمات المجتمع المدني، والحكومة، وروابط الأعمال، والمؤسسات الأكاديمية).

وبعد انعقاد الورشة التدريبية، يتعين إجراء الأبحاث المكتبية، ومقابلات الخبراء، والتوعية.

الشكل 3.2.1

المواد التدريبية التي أعدتها الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي

نظرًا لدعم الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي حول العالم لمؤسسات الأعمال في سبيل تطوير المبدأ العاشر من الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، تم إعداد عدد من المواد التدريبية والمقررات الدراسية ذات طبيعة محلية بشأن الموضوعات الخاصة بمكافحة الفساد. ورغم أن المواد التدريبية قد لا تقتصر على الإجراءات المشتركة، فإنها بمثابة مراجع مهمة لتصميم المواد التدريبية الخاصة بأصحاب المصلحة.

على سبيل المثال، تعرض شبكة الاتفاق العالمي في إسبانيا المقررات الدراسية التالية على المشاركين بها:

المقرر الدراسي الإلكتروني

التعرف على إدارة مخاطر الفساد (2018)

التدريب

التدريب على مكافحة الفساد فيما يخص سلاسل التوريد بشركة ريد إلكتروكس دو إسبانيا (2019-2020)

المقرر الدراسي الإلكتروني

إدارة النزاهة والشفافية في مؤسستك (2020)

17. الهدف 16.5 من أهداف التنمية المستدامة: التقليل الملحوظ للفساد والرشوة بكل أشكالهما
18. الشفافية الدولية، 2016a.

الشكل 3.2.2 مثال على ورشة عمل المخاطر والفرص

أدوار الورشة

- **الميسر:** دوره تقديم الجلسة، وتفسير النسق والهدف من المناقشة، وتسجيل الوقت وإنهاء الجلسة.
- **قادة الطاولة** (حسب الاقتضاء): قيادة المناقشات بكل طاولة. يجب أن يتمكن قائد الطاولة من تجميع النقاط المطروحة والعمل مع مدون الملاحظات لتقديم ملخص يُستخدم حينئذ لأغراض التحليل العام.
- **مدونو الملاحظات** (حسب الاقتضاء): تدوين الملاحظات ودعم قائد الطاولة، والمساعدة في تلخيص النقاط الرئيسية حسب الموضوع.
- **المتحدثون**
- **الدعم الفني** (في حالة الاجتماع الافتراضي): السماح للمشاركين بالدخول إلى الاجتماع، والتأكد من تشغيل الصوت والفيديو، ومشاركة المواد بالجلسة، وإنشاء غرف للاجتماعات الفرعية، وما إلى ذلك.

المشاركون

لضمان جودة المدخلات، يجب أن يعتاد المشاركون على السياق والموضوعات المحلية، ويمثلون سلسلة من جهات نظر. قد يأتي المشاركون من القطاعات التالية:

- شركات القطاع الخاص (قد تكون عبارة عن مزيج من الشركات متعددة الجنسيات والشركات الصغيرة والمتوسطة)
- منظمات المجتمع المدني
- المؤسسات الأكاديمية بما في ذلك المعاهد والجامعات المعنية بمكافحة الفساد
- الحكومة
- روابط الأعمال
- المستثمرون
- الاتحادات العمالية
- خبراء مكافحة الفساد المستقلون
- تساعد مبادرات الإجراءات المشتركة الحالية التي تنفذ في ذات الدولة أو الميدان على تجنب التكرار وتعزيز التعاون.

التنسيق

تُعدّ الورشة في الغالب في شكل اجتماع عام، إلا في حالة تصنيف الدولة، حيث يُقسم المشاركين إلى مجموعات غير متجانسة محددة مسبقاً لمناقشة الموضوعات الرئيسية التالية:

- 1 **بيئة الأعمال، وتحديات الفساد، وأصحاب المصلحة الرئيسيين:**
ما البيئة التنظيمية التي تؤثر على الأعمال؟ ما السياسات الرئيسية، أو العمليات، أو الأدوات أو الآليات الأكثر صلة بجدول أعمال مكافحة الفساد؟ ما التحديات الرئيسية الواجب تناولها لتحسين نزاهة الأعمال؟ ما هي جوانب الأولوية الواجب تناولها؟ من الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بالتصدي لهذه التحديات؟ ما المشكلات الرئيسية في القطاع؟
- 2 **المحركات والمحفزات:**
ما المحفزات التي يمكن تطبيقها لمكافحة الفساد؟ وعلى ذات المنوال، ما الذي يوجه النزاهة وكيف يمكن تعزيز هذا التداخل بين هذه الدوافع لمكافحة الفساد وتحسين بيئة الأعمال؟
- 3 **بناء الثقة والشفافية:**
كيف يمكن بناء الثقة والشفافية بين مؤسسات الأعمال وجميع أصحاب المصلحة؟
- 4 **توسيع النطاق:**
ما الأدوات والمنصات الموجودة بالفعل؟ ما أفضل الممارسات الحالية لتحسين نزاهة الأعمال وكيف تساهم في التصدي للفساد على مدار الإجراءات المشتركة؟ ما الفرص الملموسة للتصدي لمشكلات الفساد وزيادة نزاهة الأعمال؟ كيف يمكن توسيع نطاق الجهود عبر الإجراءات المشتركة؟ ما فرص موازنة هذه الجهود مع الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة (الهدف 16.5) لزيادة التأثير؟

3.2.3 مناقشة الحوكمة وعملية اتخاذ القرار

من الخطوات المهمة في هذه المرحلة طرح سؤال: كيف سيتم اتخاذ قرارات بشأن الإجراءات المشتركة؟ من الضروري تمتع المبادرة بمستويات كافية ومناسبة من الدعم. بعد انعقاد ورشة المخاطر والفرص، سيكون الوقت مناسباً لوضع هيكل الحوكمة. وقد يتكون من اللجنة التوجيهية، وأو الاستشارية وأو الفنية. وبخصوص الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي، من الممكن تشكيل هذه اللجان من أعضاء مجموعة عمل مكافحة الفساد، وأعضاء مجلس الشبكة، ومسؤولي الامتثال من مؤسسات الأعمال المشاركة. ضع في حسابك أنه بغض النظر عن نوع اللجنة، من الأهمية بمكان التمييز بين دور المستشار مقابل دور متخذ القرار، حيث قد ينشأ تضارب المصالح عند التعامل مع العديد من أصحاب المصلحة. وقد يكون من المفيد تحرير مسودة البنود المرجعية أو ارتباط اللجنة/ اللجان. وقد تتضمن البنود كلاً من الأهداف، والأدوار والمسؤوليات، وعمليات اتخاذ القرار، وتسوية النزاعات والاعتبارات القانونية.

استكمالاً لورشة المخاطر والفرص، قد يكون من المفيد إجراء أبحاث مكتبية. وفي حالة عدم توفير الأبحاث المكتبية معلومات كافية عن مجال الموضوع، يمكن كذلك إجراء المقابلات. قد تتضمن مصادر المعلومات ما يلي:

التشريع

ينظم التشريع طريقة تنفيذ الشركات للأعمال في الدولة (مثل المواقع الإلكترونية للمؤسسات).

الوثائق الرسمية

الوثائق الحكومية المتعلقة بمجالات معينة مذكورة في ورشة العمل (مثل بيانات السياسة، والاستراتيجيات، والمبادرات).

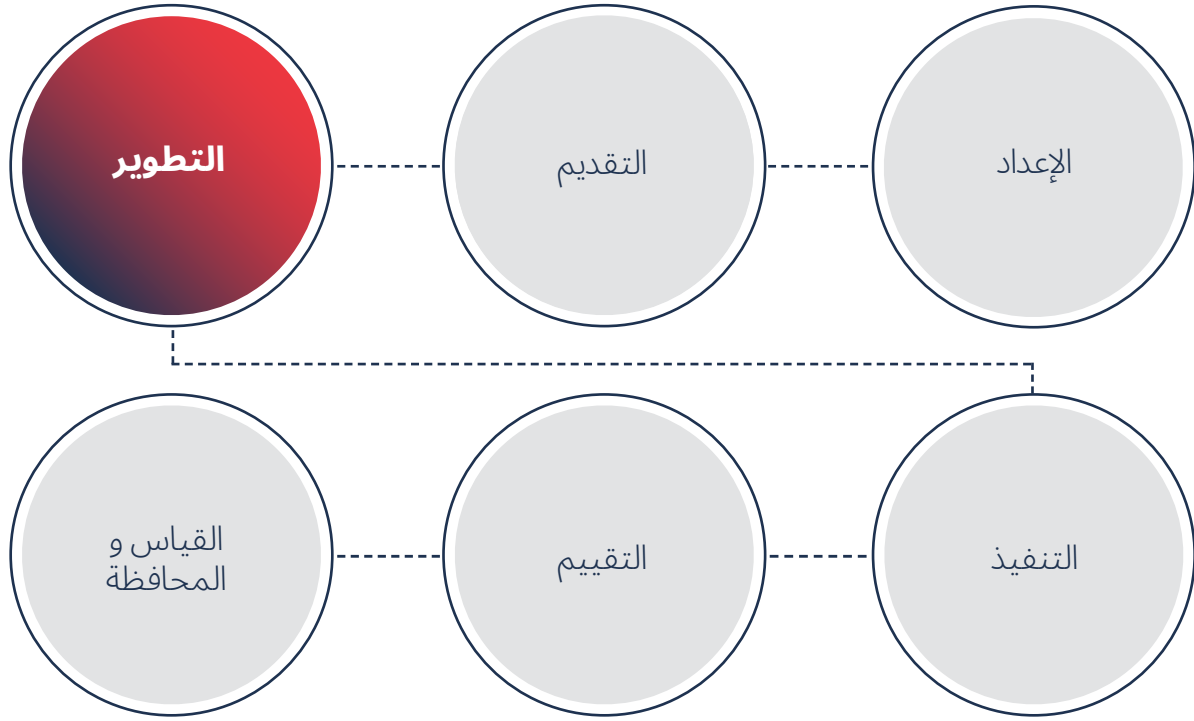
البيانات الثانوية

المراجعات التي تركز على السياسة أو ذات التوجهات الأكاديمية فيما يتعلق بموضوعات محددة (مثل المشتريات). قد تستمد المعلومات المؤسسية الإضافية من المراكز البحثية، ومؤسسات الأبحاث، ومكاتب المحاماة، وشركات المحاسبة والتدقيق، وكذلك الجهات الفاعلة الأخرى في مجال مكافحة الفساد بالدولة.¹⁹

ولاستعراض النتائج من ورشة المخاطر والفرص، حسب الاقتضاء، يجب دراسة إعداد تقرير عن نتائج الأبحاث المكتبية والمقابلات. ويمكن مشاركته لاحقاً مع اللجان التوجيهية، أو الاستشارية، أو الفنية بخصوص المدخلات. ويمكن أن يحدد التقرير الخاص بالنتائج الخطوات التالية للمبادرة بشأن التحديات والفرص المحددة التي تواجه الفساد لموائمتها مع أصحاب المصلحة المعنيين لتعقب المبادرات الملموسة الخاصة بالإجراءات المشتركة.

19. الشفافية الدولية، 2016a.

3.3 التطوير



على الرغم من إمكانية اختلاف هيكل المختبرات، إلا أنها تشمل في الغالب مناقشات المائدة المستديرة التي تدور حول ست إلى عشر موضوعات محددة في المخاطر والفرص. كما تتضمن هذه المختبرات، من الناحية النموذجية، مناقشات المائدة المستديرة التي تدور حول ست إلى عشر موضوعات محددة في ورش العمل الخاصة بالمخاطر والفرص، والأبحاث المكتبية، والمقابلات، والأنشطة الأخرى المستكملة. وقبل انعقاد هذه الجلسات الفرعية، يمكن للميسر أن يحفز المشاركين بأمثلة من مبادرات الإجراءات المشتركة الناجحة ومناقشة التأثير والتحديات المتضمنة. قد يشمل هذا القسم الضيوف أو الخبراء المتحدثين أصحاب الخبرة في إنشاء الإجراءات المشتركة أو قيادتها. وتتاح أمثلة لمبادرات الإجراءات المشتركة وقاعدة بيانات لمواثيق النزاهة على مركز الإجراءات المشتركة.²⁰

يُرجى التأكد من تأمين المشاركة لمجموعة كبيرة من وجهات النظر وتشجيع المشاركين في الورش السابقة على الحضور.

وبعد مختبرات التعاون، يمكن للميسر تحليل البيانات للتحقق من أنشطة الإجراءات المشتركة المحتملة وتحديد أولوياتها. ستكون هذه المعلومات مهمة في المجموعة التالية من الورش.

تتمثل الخطوة التالية في بدء تطوير الإجراءات المشتركة. قد يكون لدى أصحاب المصلحة فكرة بالفعل عن تطوير الإجراءات المشتركة، ومع ذلك، الهدف من هذه الخطوة هو عقد مجموعة من الورش بهدف (1) تحديد مبادرات الإجراءات المشتركة المحددة والملموسة، (2) وضع أولوية وتحديد الخيار الذي سيتم تنفيذه (3) وتصميم الهيكل لضمان تحقيق أكبر تأثير. وفي هذا الوقت، يجب مراعاة آليات المراقبة، والتقييم، والمكافحة، والأنشطة بعد التوقيع والاستدامة على المدى الطويل.

3.3.1 ضيق نطاق أنشطة الإجراءات المشتركة المحتملة

يمكن تنفيذ مجموعة الورش الأولى الخاصة بتطوير الإجراءات المشتركة في صورة "مختبرات التعاون".

وتسعى هذه المختبرات إلى:

- تحديد مبادرات الإجراءات المشتركة المحددة والملموسة؛ (التي قد تعتمد على موضوعات أولوية المشارك المحددة مسبقًا وتقييم المخاطر)؛
- مناقشة النماذج المبتكرة للإجراءات المشتركة
- تعزيز بناء العلاقات وشبكات الاتصال.

3.3.2 تصميم الإجراءات المشتركة

- **الشركاء/ الرعاة المحتملون:** منظمات المجتمع المدني، والإدارات الحكومية، والمؤسسات الدولية، ووسائل الإعلام، وما إلى ذلك.
- **التمويل/ الميزانية:** المصادر (الحكومة والمتبرعون)، والموارد البشرية، والإمدادات اللوجستية، وما إلى ذلك.
- **خطة التنفيذ:** إدارة المشروع (جهة التنفيذ وتوفير تقييم)، والاتصالات وانخراط أصحاب المصلحة
- **المخرجات والأثر المترتب:** التغييرات المحددة والقابلة للقياس والفورية وطويلة الأمد في السلوك، والمراقبة الشاملة ونظام التقييم والتقييم على المدى المتوسط وفي نهاية المشروع
- **الاستدامة:** الاستدامة المالية، وانخراط أصحاب المصلحة على المدى الطويل، والحوكمة، والإشراف على المشروع

بعد مختبرات التعاون، تركز المجموعة التالية من الورش على اختيار الإجراءات المشتركة وتصميمها. وفي ظل توفر هيكل مرن، يمكن أن تركز "المختبرات الحاضنة" على تطوير مذكرة التصورات و خارطة طريق لاحقة نحو الإجراءات المشتركة. ويمكن للميسر إجراء مناقشات المائدة المستديرة حول عناصر مختلفة من خارطة الطريق. وتتكون المختبرات نموذجيًا من حضور الورشة السابقة وتتضمن مجموعة كبيرة من وجهات النظر. وتعمل "المختبرات الحاضنة" على وجه الخصوص على:

- التوسع في مناقشة هيكل الإجراءات المشتركة المحتمل؛
- بناء عناصر خارطة الطريق الخاصة بالإجراءات المشتركة؛
- الحصول على دعم من المشاركين المحتملين في الإجراءات المشتركة وبناء العلاقات/ الثقة.

3.3.3 تحرير اتفاق الإجراءات المشتركة والتوقيع عليه

عند إبرام خارطة الطريق، يمكن للمشاركين في الإجراءات المشتركة تحرير اتفاق الإجراءات المشتركة والتوقيع عليه. ويحدد الاتفاق تفاصيل بنود وشروط الإجراءات المشتركة المتفق عليها، بما في ذلك بنود مثل تنفيذ الأعمال بطريقة عادلة ونزيهة وشفافة. وقد يتضمن الاتفاق كذلك تفاصيل عن الميسر، ولجنة الأخلاقيات، والمعلومات ذات الأهمية التجارية وكيفية التعامل مع تضارب المصالح. ضع في حسابك إمكانية تصميم الاتفاقات وهيكلتها وصياغتها طبقاً للاشتراطات الصناعية المحددة والبيئة التنظيمية للدول والاعتبارات ذات الصلة.

ويحدد الإطار الزمني المعتاد للتوقيع على اتفاق الإجراءات المشتركة في أغلب الحالات بعام واحد تقريباً طبقاً لنتائج الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. ومن الأهمية بمكان مراعاة ألا يبدو هناك علاقة بين نوع الإجراءات المشتركة ووقت التوقيع أو علاقة بين المكان الجغرافي أو نطاق المبادرة ووقت التوقيع.²¹

وبعد التوقيع، قد يكون تخطيط الأنشطة بعد التوقيع مفيداً، على سبيل المثال، في بناء آليات المراقبة والمكافحة، وإعداد استراتيجيات التواصل، وبدء التدريب والتعليم وما إلى ذلك. أعدت شبكة الاتفاق العالمي في البرازيل "مجموعات فرعية" للاضطلاع بمهام محددة حيث إنها تعمل على تنفيذ مهام محددة مثل صياغة اتفاق الإجراءات المشتركة والاستعداد للتنفيذ. على سبيل المثال، تركز "مجموعة فرعية" واحدة على الاتفاق في حين تتولى مجموعة أخرى إعداد استراتيجية التواصل والمشاركة. ويساعد ذلك في استمرار نشاط الشركات فيما بين الاجتماعات.

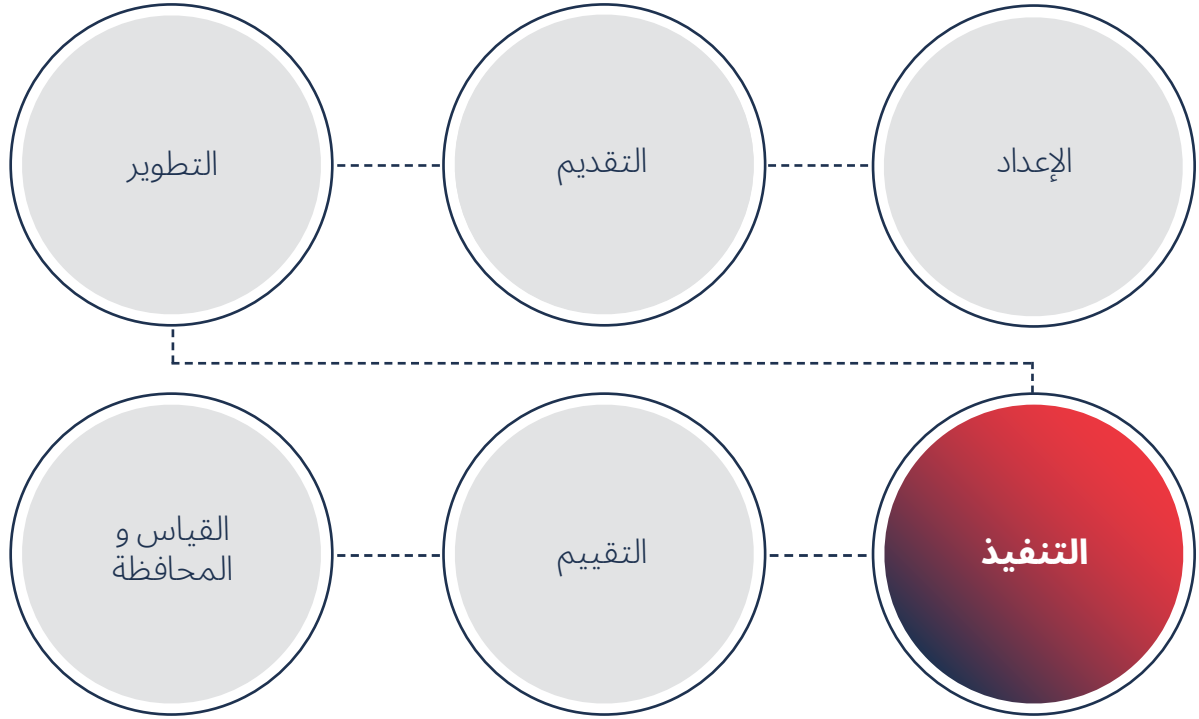
بدءاً من المجموعات الأولى من المختبرات الحاضنة، من الجيد وضع مذكرة بالتصورات التي تبرز الدافع، والأنشطة الرئيسية، والتأثير المطلوب من الأنشطة. ادرس مشاركة مذكرة التصورات مع آخرين لزيادة المشاركة والوصول إلى شركاء جدد. وبنهاية المختبرات الحاضنة، ستظهر خارطة طريق نحو الإجراءات المشتركة.

تتضمن خارطة الطريق العناصر التالية:

- **الملاحظات:** تؤدي الأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والنجاحات والدروس المستفادة من الأنشطة إلى وضع خارطة الطريق
- **إعداد المشهد:** نبذة عن مشهد مكافحة الفساد
- **مبادرة الإجراءات المشتركة:** المراحل الرئيسية، والوصف، والعلاقة بالتحدي والالتزام من المشاركين
- **أهداف الإجراءات المشتركة:** المخرجات، والمحركات (القائمة على المجتمع والقائمة على السوق) والمحفزات
- **مصفوفة التحليل الرباعي:** نقاط القوة، والضعف، والفرص والتحديات
- **التحليل الرباعي:** الاستفادة من نقاط القوة/ الفرص وتحديد أولويات المشكلات
- **تحديد المخاطر المحتملة:** التنفيذ والتدشين
- **تحليل المخاطر:** احتمال وأثر المخاطر المحددة واستراتيجيات التخفيف
- **الميسر والإشراف:** الميسر، وفريق المشروع واللجان التوجيهية، والاستشارية و/ أو الفنية
- **المشاركون المحتملون في مبادرة الإجراءات المشتركة:** الشركات متعددة الجنسيات، والشركات الصغيرة والمتوسطة، ومنظمات المجتمع المدني، والإدارات الحكومية، وما إلى ذلك.
- **الشروط المسبقة للإجراءات المشتركة المحتملة:** وجود برنامج الامتثال لمنع الرشوة ومكافحة الفساد والالتزام بالتحسن المستمر.

.21 الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.

3.4 التنفيذ



وتدمج هياكل المراقبة في مبادرات الإجراءات المشتركة للتأكد مما إذا كانت المبادرة ككل وكذلك المشاركون الأفراد "يترجمون الأقوال إلى أفعال" بشأن التزاماتهم والأهداف المحددة وسير العمل العام. ومن الطبيعي أن تطبق هذه الهياكل إعدادات مختلفة بناءً على نوع الإجراءات المشتركة، وحجمها، وتعقيدها، ومستوى النضج والعوامل الأخرى ذات الصلة.

يتمد نطاق أنظمة المراقبة المحتملة من الآليات الداخلية الأكثر دقة إلى الآليات الخارجية الأكثر صعوبة؛ ومن التقييمات الذاتية إلى المراقبة الخارجية التي يجريها طرف ثالث. وقد تتضمن أيضًا تقييمات ذاتية متبادلة وأنظمة أخرى تجمع العناصر من مناهج سابقة.²²

وبعد أن يتاح للمشاركين وقت لإعداد الأهداف المتفق عليها وتحقيقها، يمكنهم الاستعانة بالتقييمات الذاتية في تقديم تقييماتهم والإعلان عن نجاح المبادرة. ومن خلال التقييم المتبادل، يتم تجميع نوعية الإبلاغ ذاتها أو استيفاءها من قبل أحد المعنيين المحايدين مثل الميسر.

التنفيذ هو الخطوة التالية المتوقعة بعد تصميم الإجراءات المشتركة وإعداد خارطة طريق شاملة. يعتمد التنفيذ على نوع وحجم الإجراءات المشتركة، والعوامل الأخرى. قد يكون من الضروري البحث عن تمويل خارجي أو الحصول على دعم إضافي من أصحاب المصلحة المؤثرين. وتتضمن بعض الأنشطة الرئيسية في التنفيذ إعداد آليات المراقبة والتنفيذ، وتدريب الموظفين، وأصحاب المصلحة في سلسلة القيمة ومشاركة أفضل الممارسات.

3.4.1 إعداد آليات المراقبة والإنفاذ

تنطوي مبادرات الإجراءات المشتركة في العموم على هياكل حوكمة ذات سمة رسمية أقل أو أكثر في صورة مجموعة عمل، أو لجنة توجيهية، أو لجنة استشارية تضطلع بمسؤولية الإشراف على أداء المبادرة ومراجعة سير العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات وكذلك الأثر المترتب في مراحلها المختلفة. قد توصي هذه الجهة بآليات المراقبة المحددة التي قد تظهر الحاجة إليها. يمكن تطبيق الإنفاذ الفعلي لأنشطة المراقبة المذكورة مباشرة من خلال هذه الجهة العامة أو من خلال لجنة الأخلاقيات المحددة التي ستكون مسؤولة عن الإنفاذ التشغيلي للمبادرة وتطبيق العقوبات حسب الاقتضاء.

22. جيرون برايزر؛ سيري شويرت.

وفي الغالب تطبق لجنة الأخلاقيات نظامًا تدريجيًا وتصاعديًا من العقوبات التي سيتعين إنفاذها في حالة انتهاك أحد الأعضاء المشاركين (أو أكثر من عضو) للمبادئ المتفق عليها. ويتضمن نطاق العقوبات التي يمكن للجنة الأخلاقيات فرضه: التحذير، والإيقاف، والاستبعاد، وذلك حسب الأهمية والخطورة. وعادة تدرس لجان الأخلاقيات إمكانية أن يكون الميسر والمشاركون الآخرون أعضاء ويمكنها وضع قواعدها الداخلية لتنظيم مهامها في صورة لوائح تنفيذية. وقد تتضمن هذه اللوائح حدودًا زمنية وبنود المعلومات السرية ضمن إجراءاتها. ويمكن للجنة الأخلاقيات أن تقرر أيضًا الاستعانة بمراقبين أو مدققين خارجيين في حالات خاصة.²⁶

3.4.2 تدريب الموظفين وأصحاب المصلحة في سلسلة القيمة

التدريب هو النشاط الأكثر أهمية لتنفيذ الإجراءات المشتركة، نظرًا لتحقيق الأهداف المرغوبة المطلوبة للتغيير السلوكي. ويجب أن يكون التدريب متواصلًا وألا يُقدم فقط للموظفين بالمؤسسة المشاركة - خاصة إلى الموظفين المتأثرين تأثيرًا مباشرًا - ولكن يُقدم أيضًا للأطراف الأخرى على مستوى سلسلة القيمة، سواء في المراحل الأولى أم النهائية (مثل شركاء الأعمال، والموزعين، والموردين).

وقد يكون الاستعانة بمنهج استقرائي مفيدًا في عملية التدريب. يناقش المنهج الاستقرائي المعضلات الأخلاقية الفعلية والتي تنتج عن دراسات الجدوى، بدلاً من مجرد دراسة القواعد والمدونات الأخلاقية. ويعزز هذا المنهج المناقشات الجماعية، وتقمص الأدوار، ونماذج الحوار التفاعلي الأخرى التي تسمح للمتدربين بتطبيق حكمهم المستقل ومعرفتهم بالقواعد واللوائح لوضع حلول. ويمكن للقاء مراجعة نشرة الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة الدليل العملي للاتفاق المشترك المعني بمكافحة الفساد²⁷ للحصول على مزيد من المعلومات عن التدريب والتعليم، والمقاومة - مقاومة الابتزاز والتحرير في المعاملات الدولية²⁸ للتعرف على ما يلزم بشأن تطوير أدوات التعلم باستخدام سيناريوهات الفساد.

وتتضمن المراقبة الخارجية في الغالب تحديد مؤسسة متخصصة مستقلة من طرف ثالث أو فرد. يتولى المراقب أو المدقق مسؤولية الإشراف على العملية، وتبادل المعلومات، والاجتماع بالمشاركين ومراجعة الوثائق والأدلة الأخرى المتعلقة بالأنشطة المنفذة للتأكد مما إذا كانت تتمثل للمبادئ والقواعد المتفق عليها. يمكن الإعلان عن اختيار وتعيين المراقب أو المدقق الخارجي من خلال اللجنة التوجيهية، أو المجلس الاستشاري، أو لجنة الأخلاقيات، أو الميسر.²³

يمكن لجميع أنواع الإجراءات المشتركة الأربعة (أي إعلانات مكافحة الفساد، والمبادرات التي تعتمد على المبادئ، وموائق النزاهة واعتماد تحالفات الأعمال) أن تنفذ آليات المراقبة الداخلية الدقيقة مثل التقييمات الذاتية والمتبادلة. وفي حالة عدم الامتثال، هناك مجموعة من العقوبات الإدارية الذاتية والتدابير الأخرى التي يمكن تنفيذها. وفي حالة موائق النزاهة واعتماد تحالفات الأعمال، يكون الإنفاذ الخارجي من خلال المراقبين أو المدققين ضروريًا. وتجدر الإشارة إلى أن موائق النزاهة لا تحل محل جهات الإشراف القائمة، لكنها توفر ميزة مراقبة المشروعات والمعاملات في الوقت الفعلي.

وقد تتحول مبادرات الإجراءات المشتركة التي تتطور بمرور الوقت إلى جهود ذات طابع أكثر رسمية وتعقيدًا من تمتعها بآليات مراقبة دقيقة إلى آليات أكثر صعوبة. وقد تتحول المبادرات إلى التزامات أشد قوة وأقل إلهامًا أو رغبة في استحداث مكافحة الخارجية والحاجة إلى آليات مراقبة مختلفة. وتتسم الآليات بكونها غير ثابتة ومن الممكن أن تتطور بسهولة حيث يتوفر لدى الأعضاء المشاركين ثقة واعتماد متبادلان في قدراتهم الخاصة للامتثال، أو كمحفزات خارجية أو داخلية للعمل على زيادة الالتزامات العميقة.²⁴

وكما ذكرنا آنفًا، يمكن لجهة الحوكمة الرئيسية المعنية بالإجراءات المشتركة (اللجنة التوجيهية أو المجلس الاستشاري) تأسيس جهة مراقبة محددة في صورة لجنة أخلاقيات تتحمل المسؤولية المباشرة للبت في التظلمات وشكاوى المخالفات المزعومة بالإضافة إلى إنفاذ وتطبيق العقوبات في حالة عدم الامتثال. وتعد المبادرات التي تنفذ لجان الأخلاقيات في العموم بمثابة "التزام قوي"؛ يتضمن، دون الحاجة لإضفاء الطابع الرسمي، آليات مكافحة الخارجية، على أن يزال الخيار أمامها مفتوحًا للمراقبة الذاتية من خلال الآليات الأكثر صرامة.²⁵

23. جيروين برايز؛ سيري شويبرت.

24. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.

25. نفس المرجع.

26. نفس المرجع.

27. نفس المرجع.

28. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2009.

3.4.3 مشاركة أفضل الممارسات

وقد لا يتضمن تبادل المعلومات العامة النتائج الإيجابية، أي "قصص النجاح" فقط، لكنه يوفر أيضًا تفاصيل متعلقة بالنتائج السلبية أو العواقب غير المستهدفة.³⁰ وسيمنح الإبلاغ عن المخرجات الإيجابية بالإضافة إلى العوائق التي تم مواجهتها المصداقية للمبادرة، مما يوفر توصيفًا أكثر واقعية للأهداف المتحققة والتحديات المعلقة. وفي سياق المناطق أو الأسواق أو القطاعات عالية المخاطر، تفقد المبادرات التي تقدم صورة "وردية" للنتائج الإجمالية للجمهور، أو تضع في الحسبان المخرجات الإيجابية (أو حتى النتائج المتحققة المبالغ فيها)، مصداقيتها بكل تأكيد.

تُعتبر تعدد جهود الاتصالات الاستراتيجية إشارات مهمة وحساسة من حيث الوقت للمولي هذه المبادرات الحاليين والمحتملين. وبناءً على مشاركة الجمهور لمخرجات المبادرة والاستقبال الإيجابي المحتمل للمنجزات، يتحفز الممولون الحاليون أو يتشجعون على الاستمرار في تمويل الإجراءات المشتركة، وتعزيز دعمهم في المراحل أو الدورات التالية. وبالمثل، قد يصادف الممولون المحتملون هذه المبادرات للمرة الأولى أثناء جهود الاتصالات المذكورة، وبعد اطلاعهم على إنجازاتها، سيرغبون في تمويل المبادرات في المستقبل.

ومع ذلك، يسير الأمر في الاتجاهين. يجب ألا ننظر إلى إجراءات الاتصالات على أنها ممارسات أحادية ولكن على أنها فرص تعلم ثنائية. وقد تكون ورش العمل والموائد المستديرة والأنشطة الأخرى المنفذة مع شركات خارجية وجهات فاعلة أخرى في المجال بمثابة فرص ممتازة لمشاركة الخبرات والدروس المستفادة. وقد تكون فرصًا للحصول على تقييم وتوصيات ومقترحات بشأن التصدي الأفضل للتحديات القائمة وتحسين المخرجات وتوسيع نطاق المبادرة. وبالإضافة إلى ذلك، تعد هذه المراسلات أرضًا خصبة لاستكشاف مشروعات الإجراءات المشتركة الجديدة.

وأخيرًا، يجب أن تتأكد مبادرات الإجراءات المشتركة من توثيق نتائجها جيدًا في مراكز الإجراءات المشتركة الرئيسية أو قواعد البيانات المتوفرة في الوقت الحالي حول العالم مثل مركز الإجراءات المشتركة B20³¹ أو مركز إجراءات الأعمال التابع للأمم المتحدة. يسمح ذلك لجهود الإجراءات المشتركة المماثلة في الدول أو المناطق الأخرى بالتعرف على المشروعات الحالية والتعرف على دليل عملي للسير قدمًا في تحقيق أهدافها الخاصة حسب خبراتها.

من الضروري وجود استراتيجية تواصل فعالة للمحافظة على إطلاع أصحاب المصلحة على آخر المستجدات بشأن سير المبادرة في كل مرحلة. تتعرض استراتيجية التواصل المتكاملة إلى أنواع المعلومات والبيانات التي تمثل مشاركتها فائدة وأهمية بالنسبة لجهات فاعلة ومجموعات محددة من أصحاب المصلحة. تكون الاستراتيجية المتخصصة ذات مردود أفضل بالنسبة للأعمال والبيئات السياسية والاجتماعية حيثما سيتم الإجراءات المشتركة.²⁹

ومن خلال إرسال إشارة قوية إلى جميع الموظفين تفيد أن هذا الجهد المشترك الذي تعتنقه المؤسسة يُكمل ويعزز الفوائد التعليمية التي حصلوا عليها لمكافحة الفساد، تسنح أمام الموظفين فرصة أفضل لدعم المبادرة وفهمها. وبالتالي، يجب أن تكون خطط التواصل داخلية أي داخل كل من المؤسسات الأعضاء. يظهر التواصل الداخلي الجيد الالتزام بأن قيادتهم تأخذ بزمام المبادرة.

ومن الممكن أن يستفيد المشاركون والميسر أيضًا من قنوات التواصل الحالية، حسب حساسية الموضوع وطبيعته السرية. وقد يكون ذلك في شكل أنواع مختلفة من الإجراءات مثل المؤتمرات الصحفية، والمقابلات الإعلامية، والمؤتمرات والمنتديات الوطنية والدولية. وقد تكون استراتيجيات وسائل الإعلام الموجهة والمختلفة مفيدة، حيث تشتغل قوة وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية الأخرى للوصول إلى جمهور أكبر حجمًا وأصغر سنًا.

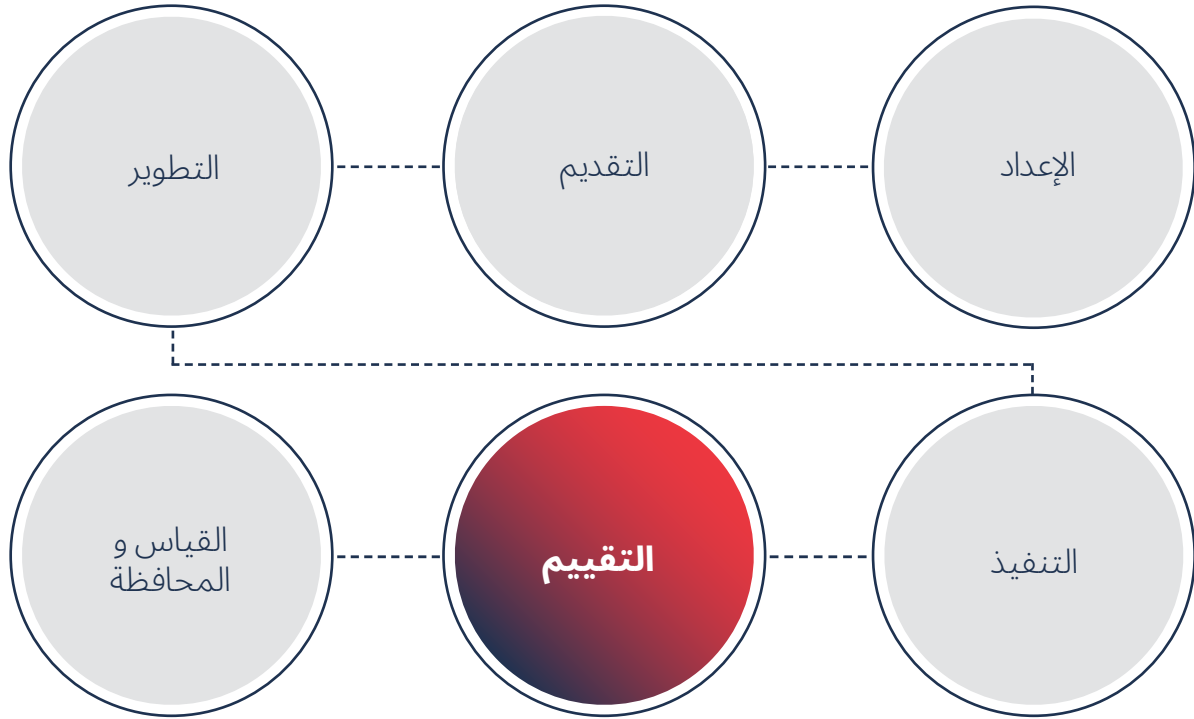
يقدر الجمهور وأصحاب المصلحة النتائج والآثار المترتبة الملموسة، وليس مجرد المنجزات الطموحة والعامية. ويظهر الإعلان عن المراحل الرئيسية أو الأهداف الأخرى ذات الصلة التي تحققها المبادرة بالإضافة إلى تأثيرها على المستوى الفردي والجماعي مبدأ المحاسبة، مما يساعد المبادرة في تحقيق انتشار وظهور أكبر. وهذا سيجتذب دعمًا إضافيًا من أصحاب المصلحة الداخليين بالشركة - الذين يرون إنجازاتهم وهي تبرز علنًا - وأصحاب المصلحة الخارجيين مثل منظمات المجتمع المدني، والقطاع العام ووسائل الإعلام التي تهتم بالتعرف على المزيد. ويمكن أن يوفر ذلك بدوره تقييمًا وآراءً إضافية بشأن سير المبادرة.

29. الشفافية الدولية. 2016b. معهد بازل للحكومة. 2018.

30. معهد بازل للحكومة. 2020a.

31. مركز الإجراءات المشتركة. 2021. B20.

3.5 التقييم



عليها، يعد التقييم طريقة لقياس فعالية المبادرة. ويجرى التقييم عادة في منتصف الدورة أو في نهايتها كتقييم شامل لأداء المبادرة، رغم أن المراقبة تعد عملية مستمرة أثناء دورة الإجراءات المشتركة.³²

وبعد هذا التمييز المبدئي بين المراقبة والتقييم، يعد تقييم التأثير المترتب نوعاً من التقييم وينطوي على فهم طبيعة التغيير الحادث، بما في ذلك أية عواقب سلبية أو غير مستهدفة.

وهو تقييم للأنشطة المستكملة لتحديد درجة المساهمة في النتائج الخارجية. وبذلك، عند تنفيذ الأنشطة، يجب أن تقيم الإجراءات المشتركة التغيير الناتج عن أنشطة المبادرة - سواء أكانت إيجابية أم سلبية - من خلال تقييم الأثر المترتب أو التقدير.³³

ورغم أن كل إجراء مشترك يجب أن يُعد نظام التقييم الخاص به يتكيف حسب إعداداته واحتياجاته الفريدة، من وجهة نظر عامة، هناك بعض العناصر الرئيسية لعملية التقييم الفعالة التي يجب على مبادرات الإجراءات المشتركة مراعاتها.

3.5.1 إجراء تقييم الأثر المترتب

تعد المراقبة والتقييم بمثابة مكون آخر ضروري في الإجراءات المشتركة ليس فقط بغرض تتبع سير العمل ولكن لغرض قياس المتغيرات على المدى القصير والطويل وتقييمها. وقد يكون من المفيد البدء في دراسة المراقبة والتقييم في أثناء تصميم الإجراءات المشتركة للسماح بإجراء تقييم فعال للأثر المترتب. وليس من المهم إعداد نظام مراقبة يتتبع تنفيذ المشروع فقط ولكن أيضاً تقييم كيف يمكن للمشاركين بالإجراءات المشتركة تحقيق نتائج وآثار إيجابية، على المستويين الفردي والجماعي. ومن الضروري تقييم المخرجات المحددة والقابلة للقياس والتغييرات ذات الصلة التي تستهدف الإجراءات المشتركة تحقيقها.

وعند إعداد نظام المراقبة والتقييم، من المهم أن ندرس الفروق بين المراقبة والتقييم، وتقييم الأثر المترتب في البداية.

وفي حين أن المراقبة عملية مستمرة من الحصول على تقييم بشأن جودة المبادرة وامتثال أنشطتها مع المبادئ والأهداف المتفق

32. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015.
33. نفس المرجع.

4 إعداد الخطوط المرجعية وتجميع البيانات بشأن المؤشرات؛

5 الإبلاغ عن النتائج التراكمية ومشاركتها لإبراز موثوقية المبادرة.

ستظهر بعض التحديات المحتملة دون شك. عند قياس هذه التغييرات، ستحتاج المبادرة إلى أن تضع في الحسبان، على سبيل المثال، غياب الدراسات المرجعية للمقارنة لمقارنتها بالمؤشرات المفيدة الموجودة؛ أو الحاجة إلى مقيم خارجي لتجنب الانحياز الواضح؛ أو فهم أعمق للمشكلة التي يجري التصدي لها.³⁵

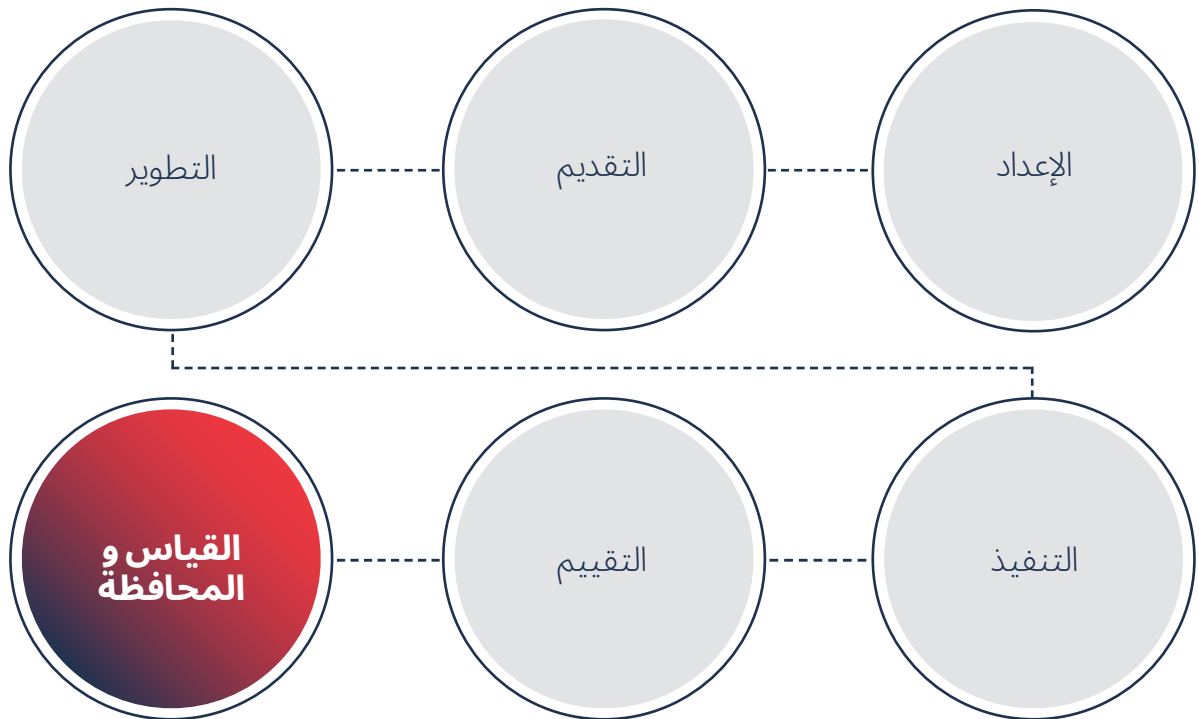
وفيما يلي بعض هذه العناصر:³⁴

1 إعداد تقييمات عملية وفعالة تقيس النتائج والأثر المترتب على نحو أكثر دقة؛

2 الاتفاق على النتائج المرجوة (قصيرة الأجل) والأثر المترتب عن المبادرة (طويل الأجل) لتوجيه المدخلات، والأنشطة، والمخرجات؛

3 تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس التقدم نحو تحقيق النتائج المرجوة، وتتبع بوجه عام النموذج الذكي المعروف لتطوير المؤشرات (والذي يفسر على أنه محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذو صلة، ومقيد زمنيًا) وذلك لإعداد المؤشرات؛

3.6 التعزيز والاستدامة



34. جودي زال كوسيك؛ راي سي ريسيت. 2004.
35. مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال. 2018.

على أساس منتظم.

التكيف شرط مطلوب لإضافة أعضاء جدد. ويحتاج كل من الميسر وجهة الحوكمة إلى التكيف. ويجب على الميسر أن يظهر مهارات التواصل والتفاوض في الترحيب بالأعضاء الجدد وكذلك التعامل مع توقعاتهم، ودمجها بسلاسة في مجموعة الأعضاء الحاليين. ويجب على الميسر التعامل مع توقعات المشاركين الأصليين، وإعدادهم للتخلي عن "مناطق الراحة" والبدء في بناء جسور مع الجهات الفاعلة الجديدة من أصحاب المصلحة. ويكون الوضع كذلك خاصة عندما تكون الجهات الفاعلة الجديدة عبارة عن منظمات من المجتمع المدني مثل المنظمات غير الحكومية المعنية بمكافحة الفساد أو إحدى مؤسسات القطاع العام التي يمكن الترحيب بها مع الالتزام بدرجة محددة من الحذر. وتنطوي إضافة أعضاء جدد أيضًا على دمج بعض الأعضاء أو جميعهم في جهات الحوكمة الحالية بالمبادرة، مثل اللجنة التوجيهية أو لجنة الأخلاقيات.

وهناك خيار آخر "للنمو". تتطور المبادرة إلى نوع آخر من الإجراءات المشتركة يتضمن مستوى أعلى من التعقيد والرسمية، والأهم من ذلك أنها تتضمن مستوى أعلى من الالتزام من جانب الأعضاء المشاركين.

على سبيل المثال، تنفذ المبادرة، التي تقوم على المبادئ التي تيسرها رابطة قطاع الأعمال بمشاركة شركات من هذا القطاع، قواعد السلوك. يجب على الشركات أن تظهر اتباعها لهذه القواعد مع توفيق قواعدها الداخلية مع هذه القواعد الرئيسية، ولكن لا توجد آليات إنفاذ صارمة "ذات صلاحيات"، حيث هنالك فقط آليات المراقبة الأذق الذاتية أو المتبادلة.

بمجرد إنجاز الهدف الأصلي من هذه المبادرة، يمكن للأعضاء المشاركين وكذلك الميسر تحديد ما إذا كان هذا الوقت هو الوقت المناسب لتوسيع نطاق المبادرة والبدء في إجراءات الاعتماد. يجب أن يجتاز الأعضاء الإجراءات الصارمة لإظهار وإثبات تنفيذ قواعد السلوك اللازمة أو السياسات والإجراءات الأخرى التي تتطلبها المبادرة.

وفي العموم، يتم الاستعانة بمدقق خارجي لمراجعة الوثائق وأدلة امتثال الأعضاء الأخرى مع الشروط المطلوبة لتحديد إمكانية منح الاعتماد من عدمه.

ويتم اعتماد الأعضاء الناجحين وتأمين عضويتهم حتى انتهاءها عند تنفيذ دورة مراجعة جديدة. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن الاعتماد الذي يعتمد على الإجراءات المشتركة في مركز الإجراءات المشتركة³⁷ B20.

وفي هذا الجانب الأخير، اقترح بعض الخبراء التمييز الإضافي بين الأثر المترتب والتغيير؛ في حين أن الأثر المترتب يمكن قياسه وتقديره من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة، يتسم التغيير بأنه طويل الأمد بطبيعته ويتضمن بيئة التشغيل التي تجعل الأمور أكثر صعوبة للقياس وتصير أكثر صعوبة في التوقع في ضوء الوقت والعواقب.³⁶

3.6.1 التوسع في المبادرة

قد تواجه المبادرة ثلاث سيناريوهات رئيسية بشأن استمراريتها، كجزء من التطور الطبيعي للإجراءات المشتركة القائمة والمنفذة. السيناريو الأول: تصل المبادرة إلى أهدافها وغاياتها ويقرر الأعضاء المشاركون إنهاؤها. السيناريو الثاني: تقرر المبادرة تجديد وتوسعة قاعدة أعضائها ونوع أصحاب المصلحة المشاركين. السيناريو الأخير: تقرر المبادرة التطور إلى نوع أكثر رسمية وتعقيدًا.

وفي الحالتين الأخيرتين، تسعى المبادرة إلى توسعة هيكلها بالإضافة إلى جهودها. ومن الممكن قيادة تقييم المبادرة بواسطة هيئة الحوكمة، أو اللجنة التوجيهية أو الاستشارية، بالتعاون مع الميسر.

وتبدأ الإجراءات المشتركة عادة بمجموعة أولية من الأقران تتكون من شركات "متقاربة في الفكر" تعرف بعضها بالفعل وتتبادل مستوىً محددًا من الثقة، وبالتالي تكون أكثر أريحية في تنفيذ المبادرة. ولكن بعد مرور وقت، عندما تصل المبادرة إلى مرحلة النضج، قد تقرر توسيع قاعدة الأعضاء ودمج شركات إضافية (من الممكن أن تكون شركات محلية و/ أو شركات صغيرة ومتوسطة) بالإضافة إلى أنواع جديدة من الجهات الفاعلة من أصحاب المصلحة مثل المنظمات غير الحكومية، ومؤسسات القطاع العام، وما إلى ذلك.

وقد يكون قرار إضافة مشاركين جدد قد أدرج أو "تمت برمجته" في تصميم المبادرة منذ مراحلها الأولى، أو ربما يكون قد استمد من الحاجة إلى "تجديدها" لإدخال أصوات وشركاء جدد. وفي أوقات أخرى، قد يكون ذلك نتيجة طلب من الجهات الفاعلة من أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يرغبون في الانضمام إلى مبادرة قائمة يرونها مؤثرة. وفي مواقف أخرى، ينظر إلى إضافة شركات أخرى (مثل قادة صناعيين آخرين، أو الشركات الوطنية الرئيسية الكبرى، أو الشركات المملوكة للدولة)، أو المنظمات غير الحكومية أو الجهات الحكومية على أنه شرط ضروري لتوفير دعم إضافي للأهداف الرئيسية للمبادرة.

وفي بعض الأحيان، قد تجد المبادرة نفسها، دون مشاركين جدد، في طريق مسدود، أو في حالة جمود. وفي حالات محددة، قد تطلب الجهات المانحة أو الممولة دمج أعضاء جددًا في المبادرات تدريجيًا

36. معهد بازل للحكومة، 2020a.
37. مركز الإجراءات المشتركة 2021، B20.

المهم، والعمل معًا للبحث عن نماذج تمويل مستدامة جديدة بمجرد انتهاء مصدر أو دورة التمويل المبدئية.

وهناك ثلاث طرق رئيسية بديلة للتمويل يمكن أن تنتهجها مبادرات الإجراءات المشتركة بعيدًا عن استلام الموارد المالية من المؤسسة المانحة أو الممولة مباشرة. رسوم العضوية، والرعاية وتقديم الخدمات.³⁹

وفي الحالة الأولى، يجب على جميع الأعضاء المشاركين الفعالين سداد رسوم منتظمة للمساهمة في المحافظة على تكاليف ومصروفات المبادرة. وتكمن المشكلة الرئيسية لهذا المنهج في اختلاف حجم الأعضاء المشاركين، أو مواردهم المالية، أو حضورهم من ذات المجموعة من أصحاب المصلحة. وقد لا تتمكن المنظمة غير الحكومية الصغيرة أو الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم المحلية من دفع نفس المبلغ - أو دفع أي مبلغ على الإطلاق - مقارنة بقدرات الشركة متعددة الجنسيات أو الشركة المحلية، مما يؤدي إلى عدم توازن في طريقة أداء المبادرة وكيفية رؤية الأعضاء الأصغر لها. وقد تعتقد أن الإجراءات المشتركة فقدت استقلاليتها وتخضع لسيطرة أو خيارات الأعضاء الأكبر المشاركين. وقد يترتب على هذا الخيار محفزات خاطئة وقد يحث المبادرة على التساهل في توسعة قاعدة أعضائها المشاركين بهدف زيادة الأتعاب المحصلة.

وفي الخيار البديل التالي، تبحث مبادرة الإجراءات المشتركة عن رعاية مالية لبعض الفعاليات الكبرى، أو المؤتمرات، أو الورش، أو العروض التقديمية العامة التي ستعقدتها المبادرة. ويمكن أن تستمد هذه الرعاية من أصحاب المصلحة الخارجيين مثل روابط الأعمال، أو المؤسسات الدولية، أو حتى القطاع العام، وقد تمول هيكل داخلية وأنشطة إضافية يتم تخطيطها لأجل الإجراءات المشتركة. وقد يصبح استقلال المبادرة موضع شك مرة أخرى إن كانت أنشطة الرعاية مستمدة من الجهات الفاعلة من أصحاب المصلحة التي تتمتع بسمعة أقل من المتوسط أو لديها أجندة سياسية أو تميل أكثر إلى استهداف التسويق المباشر أو لديها أغراض ترتبط بالعلاقات العامة. وعلى الجانب الآخر، تعد أنشطة الرعاية المذكورة قصيرة الأجل بطبيعتها حيث إنها تعتمد على فعاليات محددة تعقد لمرة واحدة. ومن المحتمل أن تكون موسمية وليست متكررة، وقد لا تكون كافية لتوفير دعم مالي للمبادرة بطريقة منهجية.

ويتمثل الخيار الثالث في تقديم الخدمات "الاستشارية". ربما طورت المبادرة عناصر محددة لبرنامج مكافحة الفساد أو الامتثال مثل قواعد السلوك والتواصل والتدريب أو إدارة مخاطر الغير التي نفذها الأعضاء المشاركين تنفيذًا فعالاً. ويمكن تقديم ذلك مقابل رسوم

ويمكن توسعة نطاق جهود الإجراءات المشتركة بافتراض مستوى أعلى من الالتزام من جانب الأعضاء المشاركين ومن خلال إنفاذ هذا الالتزام بطريقة أكثر صرامة، سواء من خلال الآليات الداخلية أم الخارجية. يقرر المشاركون "تحديث" مستوى الالتزام بمجرد ما يشعرون بأنهم وصلوا إلى مستوى الثقة والاعتماد اللازمين بما يسمح لهم بالمضي قدمًا في توسيع نطاق المبادرة. كما يمكن أن ينبع ذلك من الدوافع الخارجية مثل التغييرات الحالية أو الوشيك في البيئة التنظيمية، أو الشروط التي تحددها جهات القطاع العام التي تعد جزءًا من المبادرة أو تود أن تشارك فيها، أو من خلال طلب يصدر من إحدى المؤسسات الدولية التي ستبدأ في تمويل المبادرة.³⁸

3.6.2 التعامل مع الاستدامة المالية

ومن المكونات المهمة في مبادرات الإجراءات المشتركة الاستقرار المالي على المدى المتوسط والطويل. وهذا من أكثر التحديات الدائمة والشاقة التي تواجهها المبادرات. ورغم توفرها عادة من خلال مؤسسة تمويل رئيسية عامة أو خاصة أو مؤسسة دولية تقدم الدعم المالي لتدشين المبادرات من هذا النوع (كجهة تمويل) صاحب مبادرة أو جهة تمويل/ ميسر، يواجه التمويل الأطول أمداً العديد من العقبات.

إن قررت مؤسسة التمويل أو المانح الرئيسي بعد دورة التمويل الأولى أن كلاً من الإجراءات المشتركة والأعضاء المشاركين يرغبون في البحث عن مصادر تمويل بديلة ومتنوعة، سواء خارجيًا أم من خلال الدعم الذاتي، يجب على المبادرة وضع خطة للبحث عن مصادر تمويل إضافية بهدف الاستمرار في أنشطتها المخططة.

يجب أن يكون "تخطيط التمويل" ممارسة مستمرة من جانب المبادرة. ويُستحسن دراسة الاستدامة المالية للمبادرة على نحو صارم ومنظم منذ بداية الإجراءات المشتركة - بالتوازي مع تصميم الأهداف والأعراض الرئيسية للأنشطة. وإلا ستكون هناك مخاطرة كبيرة تنطوي على انخفاض ملحوظ في الأنشطة المخططة، أو في الحالات القصوى، نهاية مفاجئة بسبب نقص الموارد المالية. وبطبيعة الحال، كلما ازداد حجم المبادرة وتعقيدها، ستكون هناك حاجة إلى جهود أكبر لضمان الاستدامة على المدى الطويل.

وعندئذ يجب أن تكون الاستدامة المالية على رأس اهتمامات جميع أطراف وجماعات أصحاب المصلحة المشتركين في الإجراءات المشتركة ويجب أن تكون جزءًا مركزيًا من جدول أعمال هيكل الحوكمة، سواء أكان ذلك ضمن لجنة التوجيه، أم المجلس الاستشاري، أم مجموعة العمل التي يغلب عليها الطابع غير الرسمي. يجب أن يكون الميسر بصفته المنسق الرئيسي للمبادرة سباقًا في تحفيز الأعضاء المشاركين على عدم إغفال هذا الجانب

38. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، 2015.
39. معهد بازل للحوكمة، 2018. الشفافية الدولية، 2019.

وتنطوي المشاركة الحالية في المبادرة على تدبير موارد اقتصادية ومالية كبيرة كذلك - خاصة بالنسبة للمشاركين الأصغر حجمًا - وقد لا يكون في مقدورهم توفيرها. وإذا وفرت المبادرة موارد مالية شحيحة، رتب على ذلك عقبات أمام مواصلة الأنشطة، وبمهد الطريق أمام زيادة انسحاب المشاركين.

وقد لا يكون المشاركون فقط الأقل انخراطًا. تؤثر المشكلات، في الكثير من الأحيان، على الميسر وتحبطه وتجعله أقل فعالية في مواصلة المبادرة مع الاهتمام المستمر من أعضائها.

ولا يكون المشاركون فقط الأقل انخراطًا في نهاية المطاف. حيث تؤثر المشكلات، في الكثير من الأحيان، على الميسر بل وتحبطه وتجعل من الصعب مواصلة المبادرة والمحافظة على اهتمام الأعضاء.

كما تعد مشاركة أصحاب المصلحة عملية مستمرة يتعين تعقبها تعقبًا فعالًا في جميع مراحل المبادرة. يضطلع الميسر في هذا الصدد بدور رئيسي في تحفيز المشاركين على المشاركة بفعالية (بطريقة استباقية) في المبادرة، مع تحميلهم المسؤولية عن نجاحها فضلًا عن "امتلاكها" في جميع المراحل. يجب على الميسر إيلاء اهتمام خاص بالخلافات والمقاومة التي قد تنشأ من حين لآخر بهدف تحديدها سريعًا واتخاذ قرار بشأنها. وفي حالة ترك هذه الخلافات دون معالجة فور ظهورها، فقد تزيد بمرور الوقت ومن ثم تزداد خلافات أصحاب المصلحة.⁴²

ومن شروط انضمام المشاركين واستمرارهم في المبادرة الاضطلاع بدور نشط وتساهمي. وإن لم يتمكن أحد المشاركين أو بعضهم من تنفيذ ذلك، عليهم إعادة النظر في موافقهم أو حتى التخلي عن المبادرة.

قد يرى المشاركون في الوقت نفسه أن الميسر لم يعد مناسبًا لقاعدة العضوية الحالية للمبادرة و/أو الأهداف. وفي هذه الحالة، يمكنهم أن يقرروا من خلال الجهة الحاكمة (اللجنة التوجيهية أو الاستشارية) استبدال الميسر والبحث عن منسق للأنشطة يكون أكثر ملاءمة وفعالية. وبالنسبة إلى البقية، ومن المهم التمتع والمراجعة الدورية لنظام الحوافز المقدم للأعضاء المشاركين مقابل الانضمام، والأهم، الاحتفاظ بالمبادرة على المدى البعيد.

وكما أشرنا آنفًا، عند مناقشة أنواع الأدوار المختلفة والمحفزات للمشاركة والالتزام بالمبادرة، يتعين توفير محفزات للأعضاء وتمييزها طبقًا لنوع الجهات الفاعلة من أصحاب المصلحة والمجموعات التي تعد جزءًا من المبادرة. ويتحمل هذه المسؤولية في الغالب كل من الميسر وجهة الحوكمة في المبادرة (مثل اللجنة التوجيهية أو الاستشارية).

لصالح الجهات الفاعلة من أصحاب المصلحة الخارجيين - سواء أكانوا أفرادًا أم مؤسسات - الراغبين في تحسين أنظمة الامتثال الخاصة بهم لمكافحة الفساد. ويمكن أن يوفر الأعضاء المشاركين و/أو الميسر هذه الخدمات "الاستشارية".

يمكن أن تنشئ الإجراءات المشتركة جهة منفصلة للإشراف على هذه الخدمات الاستشارية. من حيث المبدأ، يمكن أن يعد ذلك خيارًا جيدًا في إطار البحث عن مصادر تمويل جديدة، إلا أنه قد يواجه انتقادًا بشأن "الطابع التجاري" المحتمل للمبادرة، ونزع الصفة الشرعية عن المهمة والرؤية الأصلية.⁴⁰

تذكر أن مبادرات الإجراءات المشتركة تركز عادة على منظمات محددة توفر استخدامًا مجانيًا أو منخفض التكلفة للمرافق والموارد الإدارية والبشرية وتسهل قنوات التواصل والقنوات الإعلامية. وقد تساعد في دعم أو تأييد البحث عن جهات ممولة جديدة بدرجة أكبر. وفي حقيقة الأمر، توفر المبادرات التي تركز على بيئة مؤسسية أو تنظيمية منذ مراحلها المبكرة فرصة أفضل للمحافظة على أنشطتها على المدى البعيد.

3.6.3 استبقاء مشاركة أصحاب المصلحة

تُعتبر المحافظة على مشاركة أصحاب المصلحة بفعالية وارتباط والتزام بالمبادرة طوال مدة وجودها⁴¹ تحديًا آخر يتجاوز مخاوف التمويل، وهو أمر مهم في استدامة مبادرة إجراءات مشتركة جيدة الإدارة.

وليس من الغريب أن يشارك أصحاب المصلحة، في بداية الإجراءات المشتركة وفي مراحلها المبكرة، مشاركة مكثفة عادةً في تصميم المبادرة، وإعداد الغايات والأهداف، بالإضافة إلى التوقيع على الاتفاق، فقد يتحول اهتمامهم في المراحل المتأخرة إلى خفض مساهماتهم في المجموعة، والاضطلاع بدور أكثر سلبية وترك "إدارة المشهد" للجهات الفاعلة الأخرى. وقد يكون الأمر كذلك بالنسبة "لغير الملتزمين" الذين يعتمدون، بمجرد تنفيذ الجهود المبدئية وتدشين المبادرة، على جهود الأعضاء الآخرين للاستفادة من نجاح المبادرة دون المساهمة فيها بفعالية.

وقد يفضل آخرون، بسبب الخلافات الموجودة وربما بسبب انعدام الثقة المتنامي تجاه الأعضاء الآخرين، تقليص أو ربما كبح جماح مشاركتهم في المبادرة. وفي أوقات أخرى، قد يغيب الدافع لتحقيق أهداف المبادرة بفعالية إما لأنها توقفت أو لأنها ليست مبادرة ابتكارية بما يكفي بحيث تستوعب مشاركة الأعضاء الحاليين. وهناك مخاطر خسارة مشاركين رئيسيين، مما يترتب عليه "هجرة الكفاءات" من أصحاب الخبرة ومحدثي التأثير.

40. مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال. 2018.
41. الشفافية الدولية. 2019. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2015.
42. مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال. 2018.

3.6.4 المحافظة على نظام الحوكمة والدعم الإشرافي

تتحقق استدامة الإجراءات المشتركة، حسبما ناقشنا آنفًا، من خلال توفير التمويل للأنشطة المخطط لها بالإضافة إلى المشاركة المستمرة لجميع الأعضاء المشاركين. أما العامل الرئيسي الثالث الذي يجب أن يوضع في الحسبان فهو الاستدامة والقدرة على التكيف في الوقت المحدد لهياكل الحوكمة والهياكل الإدارية.

ومن ناحية، من المهم أيضًا تزويد جهات الحوكمة منذ بداية المبادرة بدعم فعال والمشاركة النشطة من جانب كل الأعضاء. ورغم أن الطابع غير الرسمي قد يغلب عليها منذ الوهلة الأولى، يجب أن تتطور تطورًا نموذجيًا بمرور الوقت إلى شكل أكثر رسمية مثل اللجنة التوجيهية أو الاستشارية أو فريق إدارة المشروع، على سبيل المثال.

ويجب هيكلتها هيكلًا جيدة مع المحافظة على المرونة، بهدف التمكن من التكيف مع نمو وتطور المبادرة.⁴³ وكجزء من مرونتها، يجب أن تخضع إلى مراجعة منتظمة بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، بما في ذلك جميع الأصوات والآراء المختلفة من أصحاب المصلحة المشاركين بحيث يتم تمثيل الجميع.

يجب على جميع الأعضاء المشاركين التحلي بالثقة في أداء هياكل الحوكمة. وتكون هذه الهياكل في خدمة الإجراءات المشتركة وأعضاء - وليس العكس. وإن رأى بعض الأعضاء أن هياكل الحوكمة تخضع لجدول أعمال بعض أطراف أصحاب المصلحة، عندئذ ستشهد هياكل وجهات الحوكمة أضرارًا بمصداقيتها. ومن الأهمية بمكان أن تكون هذه الهياكل مسؤولة أمام جميع المشاركين. ومن الممكن ضمان ذلك أيضًا من خلال وضع آليات مراقبة محددة (مثل لجنة الأخلاقيات) التي يمكنها أن تدير الشكاوى أو الخلافات المحتملة وتحلها. وعادة يُنفذ الهيكل الإشرافي للمبادرة وأنشطتها المختلفة من خلال مؤسسة "محورية" أو "مضيئة"، يمكنها في بعض الأحيان الاضطلاع بدور الميسر (مثل المراكز الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية). وفي هذه الحالة، من المهم تخطيط تمويل هذه الهياكل الإدارية قبل الموعد المحدد، بما في ذلك الموارد البشرية بالإضافة إلى المصروفات والتكاليف اللوجستية.

وفي الغالب يمكن أن تعرض هذه المؤسسات "المحورية" تغطية بعض أو كل هذه التكاليف دون مقابل أو بتكلفة مخفضة، ولكن في أوقات أخرى تحتاج إلى التمويل من جانب المبادرة نفسها. وفي بعض الأحيان، قد تكون هذه البدائل المجانية أو منخفضة التكلفة التي تعرضها المؤسسات "المحورية" أقل موثوقية حيث إنها تعتمد في الغالب على موظفين الدوام الجزئي أو موظفين مؤقتين قد لا يكونوا جاهزين أو متوفرين بالكامل أثناء المراحل الحاسمة والتي

وتعد استراتيجيات التواصل التي تستهدف إبراز النتائج الإيجابية والتغييرات المؤثرة في المبادرة على المستوى الفردي والجماعي ضمن المحفزات التي قد تجعل المشاركين أكثر التزامًا تجاه المبادرة لمدة أطول.

ومن الوسائل الممتازة للانضمام وتحفيز المشاركة على المدى البعيد الإعلان العلني المتوازن عن مساهمات الأعضاء المشاركين في المبادرة سواء من خلال توفير فرصة للكشف عن خبراتهم الفردية في مؤتمر أو ورشة عمل عامة أمام الأقران وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، أم من خلال التواصل خارجيًا مع وسائل الإعلام المحلية بشأن النتائج الإيجابية لعملية "الاعتماد" التي تم استكمالها بنجاح.

وعندما يشعر الأعضاء أن المبادرة أو المجموعة ككل تقدر جهودهم الفردية، يمكنهم رؤية كيف ستساعدهم المبادرة في تحسين سمعتهم داخل بيئات أعمالهم.

ويمكن للأعضاء المشاركين مساعدة بعضهم في استمرارية المشاركة في المبادرة أيضًا. ويمكن للشركات الأكبر أن تعرض تقديم الدعم للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال مشاركة المعرفة الفنية والمهارات المتصلة بأنظمة وأدوات مكافحة الفساد طوال مدة المبادرة بالكامل. ويسمح لها ذلك أيضًا بأن تكون جزءًا من سلاسل التوريد بما إنها تنفذ بعض هذه الأدوات أو جميعها بفعالية. ومن ثم ستتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى مصادر الامتثال التي تشتد الحاجة إليها أثناء العملية، وتحسين فرص الانضمام أو مواصلة الانضمام، على سبيل المثال، كمورد أو مزود لهذه الشركات الأكبر. ويُعتبر ذلك حافزًا فعالًا لها لاستمرار في المشاركة في الإجراءات المشتركة.

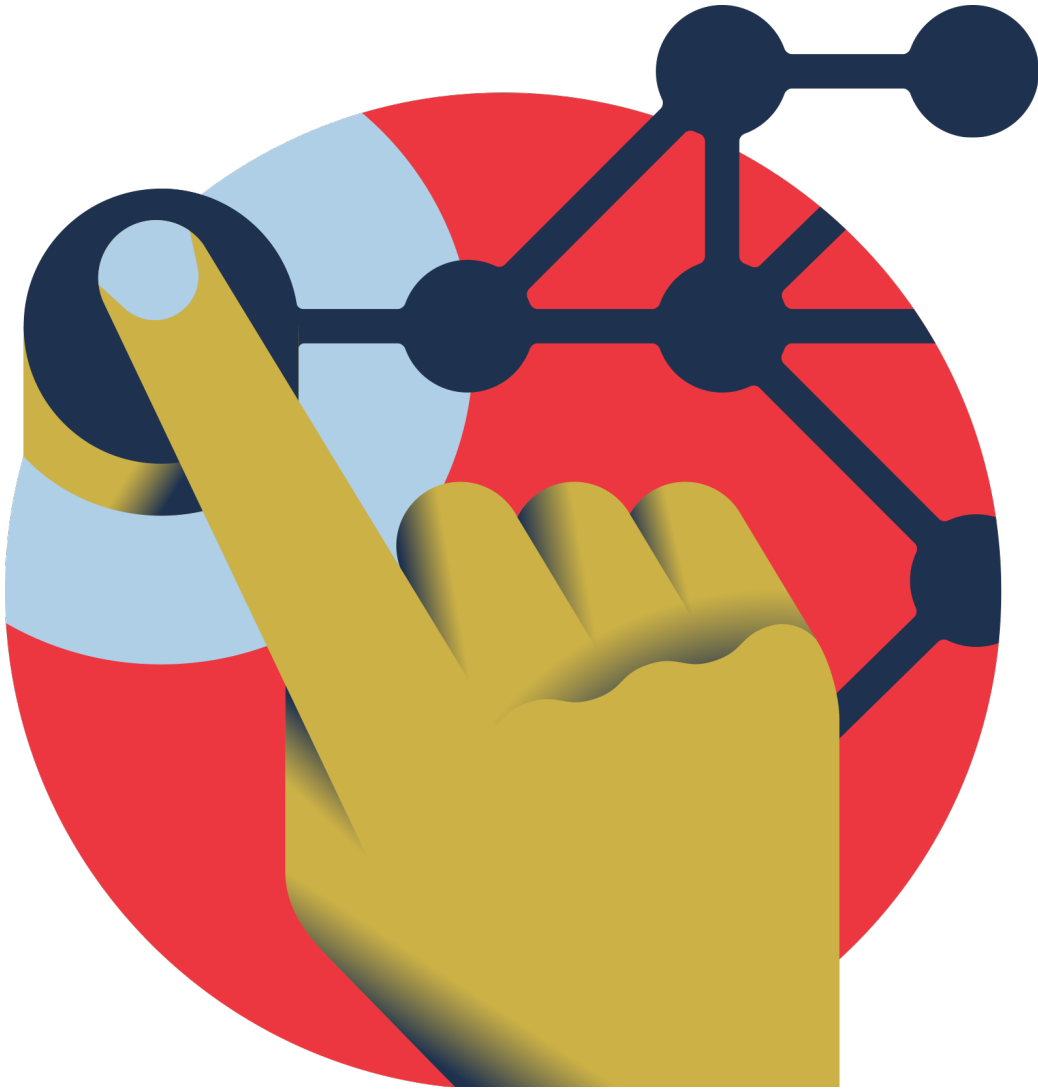
وقد تتمثل الخيارات الأخرى في توسعة قاعدة العضوية من خلال تقديم أطراف ومجموعات جديدة وملتزمة من أصحاب المصلحة بهدف إنعاش المبادرة وتشجيع الأعضاء المشاركين الآخرين على رفع مستوى التزامهم بها.

يجب ألا يضطلع أي طرف فردي من أصحاب المصلحة - سواء أكان مؤسسة أم ممثلًا لها (أفرادًا) - بدور أو يشغل أدوارًا ممتدة في أي من هياكل الحوكمة بالمبادرة أو بأي من مراحلها. رغم أن القيادة من الجهات الفاعلة الأكثر التزامًا موضع ترحيب دائمًا، وفي الغالب تلعب دور القوى الموجهة التي تدفع المبادرة للمضي قدمًا في اللحظات الحاسمة، يجب التأكد من وجود تمثيل متوازن لجميع أطراف أصحاب المصلحة.

تستغرق وقتًا طويلاً من المبادرة. وينطبق ذلك أيضًا على الجوانب الإدارية واللوجستية الأخرى.

وعلى أية حال، يُعتبر التخطيط المسبق مهمًا بالنسبة للمبادرة بطريقة منهجية مع ضمان التمويل على المدى القصير والمتوسط والطويل، مع الوضع في الحسبان الحقيقة التي مفادها أنه كلما نمت المبادرة أو توسعت، فقد تنطوي على مصروفات إضافية وتحتاج إلى موارد إضافية.

الفصل الرابع
دراسة متعمقة
اتخاذ الخطوة الأولى
بصفة صاحب مبادرة



كما ذكرنا في **الفصل الثالث**، هناك العديد من الأدوار الرئيسية أثناء عملية الإجراءات المشتركة، وتشمل صاحب المبادرة، والميسر، والمشارك، والمراقب، والمضيف/ المسؤول، والمشرّف. تلقي الفصول الأربعة التالية المزيد من الضوء على الأدوار الأربعة الأولى لتحديد ماهية الجهات الفاعلة، والمهارات التي يمتلكونها، وما يحفزهم للاضطلاع بالأدوار المحددة وتحديد التحديات التي يتعين عليهم التغلب عليها.

4.1 من/ المهارات

عادة ما تكون "الخطوة الأولى" لصاحب المبادرة هي نقطة بداية الإجراءات المشتركة. يُعتبر صاحب المبادرة صاحب مصلحة رئيسي فاعل ومن الممكن أن يكون شبكة محلية للاتفاق العالمي، أو شركات فردية، أو روابط أعمال، أو منظمات غير حكومية.⁴⁴ ومن الممكن أيضًا أن تكون الجهات الحكومية، ومدارس الأعمال، ومؤسسات القطاع العام هي "المحرك الأول".

وفي العموم، يُعتبر أصحاب المبادرة الذين يأخذون الخطوة الأولى "أبطالًا"، مما يعني اضطلاعهم بالتزام على المدى البعيد وخبرات متعمقة إزاء مكافحة الفساد وربما يكونوا منظمين بالفعل، أو مشاركين أو يدعمون التوعية بالإجراءات المشتركة. ولديهم اعتقاد راسخ أن الإجراءات المشتركة هو المنهج المناسب لمواجهة الفجوات الموجودة في مجال مكافحة الفساد التي من الممكن بالتعاون مع الأقران وأصحاب المصلحة الملتزمين.

وفي حالات محددة، قد يوضح صاحب المبادرة منذ البداية الحاجة إلى تتبع نوع محدد من الإجراءات المشتركة. على سبيل المثال، في حالة موثيق النزاهة، قد يكون صاحب المبادرة هو العميل (جهة حكومية/ وزير أو شركة) تطرح مناقصة لمشروع كبير للبنية التحتية تستهدف العديد من الشركات المشاركة فيه، أو منظمة مجتمع مدني تقييم قطاعًا أو منطقة محددة معرضة للفساد. ولذلك، وحسب التعريف، يحدد صاحب المبادرة نوع الإجراءات المشتركة التي يجب تنفيذها.

وفي المبادرات التي تعتمد على المبادئ، قد يكون صاحب المبادرة غرفة تجارية وقد يحتاج إلى المضي قدمًا في تطبيق قواعد السلوك على جميع أعضاء الغرفة لتغيير معايير النزاهة في بيئة العمل الحالية، أو بعد مجموعة من قضايا الفساد التي أثرت على القطاع وأعضائه.

وفي أغلب الأحيان، لا يمكن بطبيعة الحال لصاحب المبادرة بمفرده وفي هذه المراحل المبكرة أن يحدد محتوى/ مواصفات المبادرة، ولكن يمكنه تحديد الشكل الرئيسي ومحوّر اهتمامها.

وبالإضافة إلى ذلك، إن لم يكن صاحب المبادرة شركة فردية، يمكن في بعض الأحيان أن يمارس دورًا "محوريًا" بالمبادرة في بيئة مؤسسية محددة مثل رابطة أعمال أو مركز أكاديمي أو مؤسسة بحثية. وفي هذه الحالة، قد يكون صاحب المبادرة هو الجهة المانحة المبدئية أو الرئيسية التي ستتمول كل الأنشطة أو بعضها. ومع ذلك، من الممكن أن تؤدي هذه الحالة إلى تضارب مصالح، خاصة إذا أدى تمويل المبادرة إلى رأي أقوى أو قوة أكبر في عملية الإجراءات المشتركة.

يجب أن يتمتع صاحب المبادرة بسمعة طيبة من حيث النزاهة بالإضافة إلى قدرته بصفته "صاحب تأثير" على إقناع الأطراف وتجميعهم.

كما ينبغي أن يكون صاحب المبادرة قادرًا على الاضطلاع بالخطوات الأولى بفعالية للوصول إلى الجهات الفاعلة الأخرى من أصحاب المصلحة، وإقناعهم وتنظيمهم ممن قد يكونون من المهتمين بالإجراءات المشتركة. وفي العموم، يتحمل أصحاب المبادرة مسؤولية إعداد قائمة بأصحاب المصلحة المحتملين ممن قد يكونوا مهتمين بالانضمام إلى الإجراءات المشتركة، بالإضافة إلى تحديد الأولويات والوصول إلى مجموعة أصغر من الأقران الآخرين ممن قد يكون لديهم اهتمام بها. وتكون مهمتهم الرئيسية تحديد أصحاب المصلحة المناسبين بهدف التمتع بفرض نجاح أعلى في تدشين المبادرة.

ويمكن أن يلتقوا في اجتماع استكشافي أول، أو ربما يفضلون البدء أولًا في تحديد ميسر مناسب قد يتحمل مسؤولية تنسيق الإجراءات المشتركة والبحث عن هذا الميسر. وهذه هي الخطوات المبدئية المحددة في **الفصل الثالث** أثناء مرحلة الإعداد. وفي

44. معهد البنك الدولي. 2008.

لمشروع كبير في قطاع حساس يسعى لجذب مشاركة الشركات المحلية والأجنبية. ويمكن أن يدعم ميثاق النزاهة الاستقرار السياسي، إلى جانب خلق الثقة والاعتماد في العطاء، ويرسل إشارة تفيد بحسن إنفاق أموال دافعي الضرائب.

وقد تُحفز رابطة الأعمال بأحد القطاعات التي تعرضت لفضيحة فساد لبدء استكشاف احتمال تتبع هذه المشكلات من خلال تطبيق معايير محددة.

وقد يهتم أحد المراكز الأكاديمية/ البحثية أو منظمة غير حكومية بتنفيذ جدول أعمال مكافحة الفساد، مع تحديد الإجراءات المشتركة كمنهج مناسب محتمل لدعم مكافحة الفساد في دولة أو منطقة محددة.

4.3 التحديات

قد يركز عمل صاحب المبادرة بصورة أكبر على الوقت والموارد مقارنة بما يظهر في وقت ظهور الفكرة المبدئية. وقد يستغرق الوصول إلى مجموعة أولية من الأقران أثناء البحث عن ميسر يضطلع بدور المنسق المزيد من الوقت مقارنة بما تم تقديره.

وإذا بدأت المبادرة ولكن كانت لا تسير بسلاسة، أو صادفت مشكلات أو خلافات بين الأعضاء المشاركين، قد يترتب على ذلك مخاطر على سمعة صاحب المبادرة، ومن الممكن أن تحد من فرص النجاح في حال أن قرر إعادة تدشين المبادرة من هذا النوع في موقف آخر.

ومن التحديات الخاصة عندما يكون صاحب المبادرة شركة متعددة الجنسيات أو شركة محلية كبيرة، قد ترى شركات الأعمال المماثلة الأخرى في القطاعات والمناطق الجغرافية عالية التنافس هذه الخطوة الأولى على أنه جهداً ترويجياً أو تسويقياً. ومن ثم يجب أن يطمئن صاحب المبادرة أصحاب المصلحة المدعويين الآخرين على أهليتهم السابقة والحالية بشأن مكافحة الفساد والنزاهة، ومشاركتهم في جهود الإجراءات المشتركة.

كما يتحمل صاحب المبادرة كذلك المسؤولية عن ضمان حياد الميسر الذي سيختاره صاحب المبادرة أو بالاقتران مع المشاركين المبدئيين الآخرين في المبادرة.

هذا الاتجاه، يمكن لصاحب المبادرة كذلك تنظيم اجتماع أول مع الميسر حيث يمكنهم البدء في تحرير مذكرة تصورات مبدئية بشأن المناهج المحتملة لتقديم الإجراءات المشتركة إلى مجموعة الأقران المبدئية لتلقي التقييمات والتوصيات.⁴⁵

ويمكن لصاحب المبادرة عادة التحول أيضاً أو الانتقال إلى دور الميسر، خاصة عندما يكون صاحب المصلحة غرفة تجارية، أو رابطة، أو منظمة غير حكومية أو مركزاً أكاديمياً. وإن كان صاحب المبادرة شركة، سيتحول على الأرجح إلى عضو مشارك آخر في المبادرة بعد تحديد الميسر. ومن الأهمية بمكان التأكد في هذه الحالة من أن الشركة لا تتمتع بصلاحيات أكبر في عملية اتخاذ القرار مقارنة بالأعضاء المشاركين الآخرين.

ويكون هذا النوع عادة من الأدوار قصير الأجل حيث إنه بمجرد تحديد الميسر والأعضاء المشاركين، فلا داعي لوجوده نظراً لانطلاق المبادرة بالفعل.

4.2 المحفزات

إن المحفزات ذات قيمة لتحقيق النجاح المتواصل للمبادرة ولأصحاب المبادرة، وتعتمد المحفزات على نوع المؤسسة التي تمثلها.

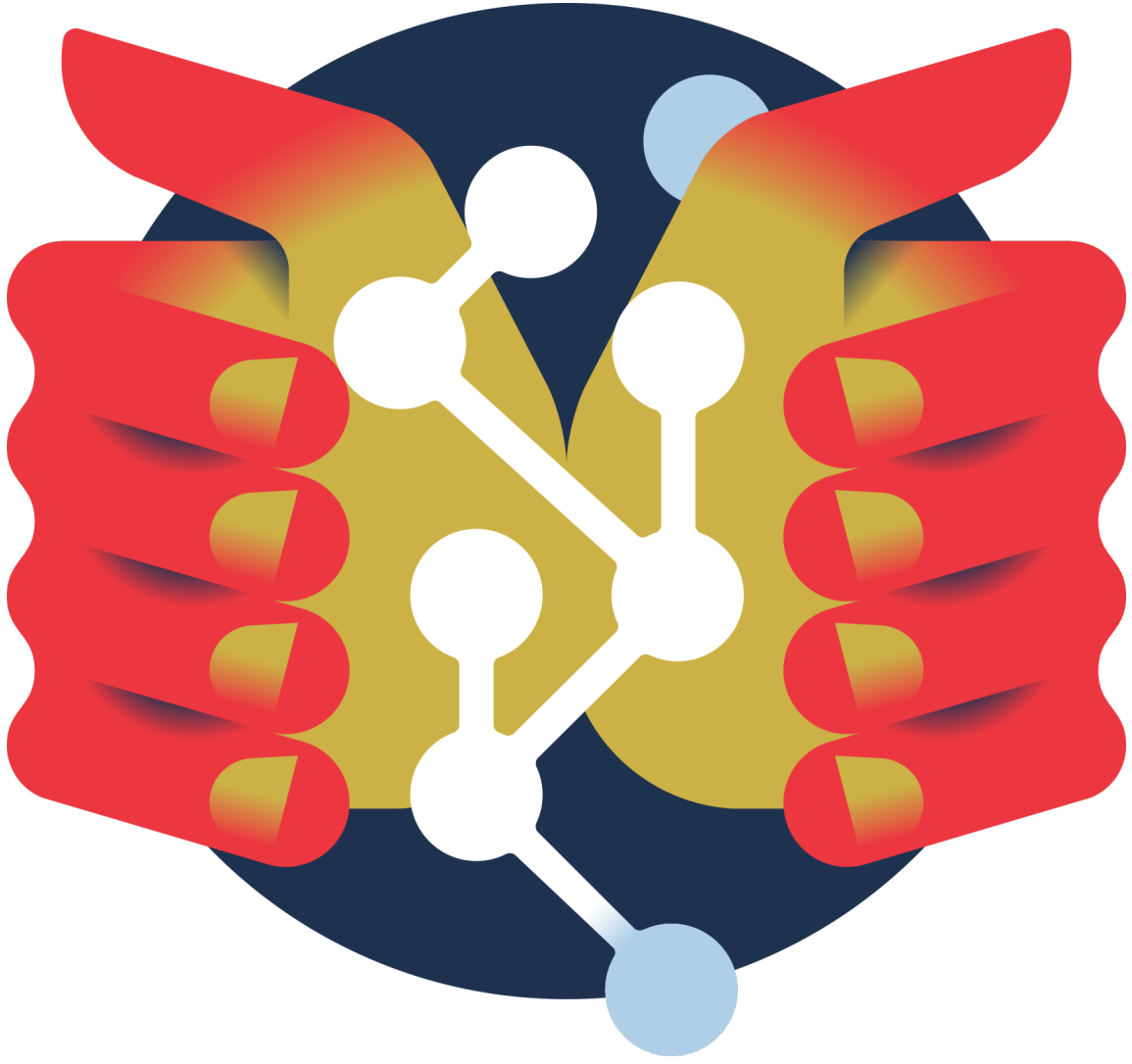
يعني حافز "البطل" للشركات متعددة الجنسيات، التي نفذت معايير عالية من النزاهة وعززت مبادرات الإجراءات المشتركة على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي بفعالية، أن جهودها ستساعد على اجتماعها بأقرانها من الشركات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى الشركات المحلية والصغيرة والمتوسطة بغرض التعاون وتجهيز ميدان تنفيذ الأعمال.

بالنسبة إلى المؤسسات المملوكة للدولة، يمكنها أن تلعب دوراً رئيسياً جزئياً باعتبارها أصحاب مبادرة نظراً لحجمها وتكرار تأثيرها وتربطها وتكاملها في النسيج الاقتصادي والتجاري في دولة محددة. وهي تكتسب بطبيعة الحال زخماً من أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في قطاع الأعمال ومن خارجه.

وبخصوص المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد، أو المؤسسات العامة أو الحكومية الأخرى، قد تُحفز على إعداد ميثاق محدد للنزاهة

45. معهد البنك الدولي، 2008.

الفصل الخامس دراسة متعمقة القيادة بصفة ميسر



5.1 من/ ماذا

تتضمن الخطوات الأولى التي يتخذها صاحب المبادرة تحديد واختيار الميسر. يكون الميسر هو الطرف الاستراتيجي المسؤول عن تنسيق تنفيذ المبادرة وعمل جميع الأعضاء المشاركين.

والميسر في العموم هو أول شخص يتصل به صاحب المبادرة وربما اختياره. يمكن للميسر عقد بعض الاجتماعات التمهيدية مع صاحب المبادرة لتحديد الأعضاء المشاركين المناسبين، وكذلك ملفات المشاركين المختلفة، وسياسات الامتثال الخاصة بهم ومشاركتهم السابقة في الجهود المماثلة. وخلال هذه العملية، يمكن للميسر أن يقرر تنفيذ إجراءات التقصي اللازم لجميع المشاركين أو لبعضهم.

الشكل رقم 5.1 مثال

في شبكة الاتفاق العالمي في البرازيل، لا يعني بالضرورة تورط شركة أو قطاع في فضيحة فساد إنهاء إمكانية المشاركة في الإجراءات المشتركة.

وتنتهج الشبكة منهج "احتضان" القطاع ومساعدة جميع الشركات المنخرطة من خلال تطوير مبادئ مكافحة الفساد، والمواد، والتدريبات.

وبلي ذلك تبادل الأفكار بين صاحب المبادرة والميسر بشأن المناهج المحتمل تقديمها في الإجراءات المشتركة إلى هذه المجموعة المبدئية من الأقران. ويمكن في بعض الأحيان تحديد ذلك إضافيًا وعلى نحو أكثر تحديدًا بين صاحب المبادرة والميسر في إطار مخاطر الفساد الرئيسية المحددة، ومنهج محدد يتعين اقتراحه مثل نوع الإجراءات المشتركة، وتقديمه إلى المشاركين المبدئيين في الورشة الرسمية الأولى.

يجب أن يكون الميسر طرفًا محايدًا، بمعنى أن يكون "وسيطًا نزيهًا" ذو معرفة قوية ببيئة الأعمال والقطاعات المتضمنة. ويضطلع بدور المنسق الرئيسي وأحيانًا المشرف والمضيف الرئيسي كذلك في المبادرة.⁴⁶

ويمكن لشبكة محلية تتبع الاتفاق العالمي، أو غرفة تجارية أو رابطة أعمال، أو منظمة غير حكومية، أو مركز أبحاث، أو مركز أكاديمي شغل هذا الدور. وفي حالات أخرى، قد يكون الميسر شخصًا معروفًا بخبراته وتجاربه في المجال أو بمهاراته القيادية في الأعمال أو في نطاق المنظمات غير الحكومية.

ومن الناحية النموذجية، يجب أن يقيم الميسر في الدولة أو المنطقة التي تُنفذ فيها الإجراءات المشتركة ليكون على علم ومعرفة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وفي حالة مبادرات الإجراءات المشتركة التابعة للاتفاق العالمي، يمكن اختيار الميسر العالمي مبدئيًا لبدء تنسيق النشاط بناءً على دور أكثر استراتيجية، ويتم في وقت لاحق اختيار ميسر محلي يتحمل مسؤولية الاضطلاع بالأنشطة "على أرض الواقع".⁴⁷

وبمجرد اختياره، يمكن أن يبدأ الميسر في العمل من خلال عقد ورشة مع مجموعة أولية من المشاركين المهتمين وهم عادة أصحاب المصلحة المشاركين "الرئيسيين". ويمكن أن يكون هذا النوع من ورش العمل، على النحو المحدد في **الفصل الثالث**، المكان الذي سيحدد ويوائم بين مخاطر الفساد المحلية المبدئية بالإضافة إلى تحديات وفرص أنشطة مكافحة الفساد وسبب وكيفية تصدي الإجراءات المشتركة لبعضها أو جميعها. وفي أثناء ورشة العمل المذكورة، قد يقدم الميسر اقتراحًا تصوريًا للإجراءات المشتركة ويناقشه علنًا ويحدده تحديدًا أكثر دقة مع جميع الأعضاء المشاركين.

وبعد انعقاد ورشة العمل الأولية، قد يتابع الميسر مع المشاركين لإنشاء مجموعة عمل دائمة وهيكل حوكمة. واستنادًا إلى حجم وعدد الأعضاء، قد يشتمل هيكل الحوكمة على نماذج وتشكيلات مختلفة.

ويمكن للميسر، بمشاركة الأعضاء الآخرين، اتخاذ قرار بإعداد لجنة توجيهية، أو استشارية، أو فنية حيث يتعين على الميسر ضمان مراعاة التمثيل المتوازن من فئات أصحاب المصلحة الأخرى. تضطلع هذه اللجنة التوجيهية أو التي لها هيكل مماثل بمهمة الإشراف على المبادرة ومراجعتها وتنفيذها (ومنها، الخطط، والأهداف، والمخرجات) بالإضافة إلى تقديم التغييرات التي تطرأ عليها (أي، دعوة الأعضاء الجدد وتأسيس عمليات أو لجان محددة جديدة).

ومن الممكن أيضًا أن يضطلع الميسر بمهام الإشراف على الإدارة التشغيلية العامة للمبادرة (أي، يتولى مهام "المشرف"). ويشيع ذلك عندما يتصرف الميسر بصفة مضيف، وينسق المبادرة داخل البيئة المؤسسية لرابطة الأعمال، أو المنظمة غير الحكومية، أو المركز الأكاديمي. يُستحسن للمؤسسة و/ أو الفرد الذي يضطلع بهذا الدور أن يتمتع بخبرة في إدارة المشروعات، حتى يتمكن الميسر من التصدي لهذه المهام المختلفة بنجاح.

ومع مجموعة العمل المستمرة، قد ينظم الميسر ورش العمل الأولية والورش اللاحقة الخاصة بالمتابعة، مثل مختبرات التعاون والمختبرات الحاضرة المذكورة في **الفصل الثالث**، للموافقة تدريجيًا على المحتوى وخارطة الطريق الرئيسية لمبادرة الإجراءات

46. معهد البنك الدولي، 2008.

47. مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال، 2018.

أو مراقبة أو تدقيق الأدوار الإضافية.⁴⁹ وإذا استوفت الإجراءات المشتركة أهدافها وأغراضها وغاياتها، عندئذ ينتهي دور الميسر تلقائيًا.

وفي الحالات التي يتغير فيها سير التقدم المعتاد للمبادرة المحددة لنوع الإجراءات المشتركة - على سبيل المثال، إذا قررت المبادرة التي تعتمد على المبادئ أن تتطور إلى اعتماد تحالف الأعمال المنفذ خارجيًا - قد يتكيف الميسر مع ذلك ويتمشى مع هذا التغيير، أو يفضل ببساطة تنسيق المبادرة من قبل جهة فاعلة مناسبة ذات مهارات محددة تتوافق مع المبادرة المحدثة. ويتمثل دور الميسر في ضمان تنفيذ خارطة الطريق واتباعها في أثناء تجميع البيانات لغايات المراقبة والتقييم، وإجراء التعديلات المناسبة حسب الاقتضاء.

5.2 المهارات

يجب أن يتمتع الميسر الكفاء والناجح بسمات شخصية قوية ونزاهة مهنية دون أي تضارب حالي أو محتمل في المصالح بالإضافة إلى خبرة عميقة بشأن كيفية الإدارة الفعالة للمشاركين المختلفين من أصحاب المصلحة ومصالحهم (المتضاربة في الغالب) وتوقعاتهم.

وعليه أن يجمعهم من خلال عملية متأنية لبناء الثقة - التي تنشئ رؤية مشتركة فيما بينهم في إطار منصة محايدة من الناحية النموذجية. ويجب أيضًا أن يكون واقعيًا بشأن ما يمكن أن يكون مجددًا في ضوء توقعات المشارك المتعلقة بالتقييم، والموارد المتضمنة والأثر المترتب عن المبادرة المتصورة.

وفي أثناء الاجتماعات والورش الأولى واللاحقة، يجب أن يظهر الميسر تمتعه بمهارات التفاوض والتواصل الفعالة. يتحدث أصحاب المصلحة المتقدمين من فئات وأحجام وأصول مختلفة في الغالب "لغات" مختلفة ويكن لديهم ديناميكيات مختلفة. وعليهم أيضًا التعامل معها والاستماع إليها بطريقة مختلفة كل على حده.

كما يجب أن يفهم الميسر المحفزات الخاصة بكل عضو مشارك وكيفية التعامل مع التقييم دون افتقاد رؤية الهدف الأكبر المطروح وهو التوصل إلى اتفاق مشترك بين جميع الأطراف. ورغم الاختلافات، يجب أن يبحث الميسر بفعالية عن العناصر أو القواسم المشتركة وإمكانية توحيدهم للعمل على مضي المبادرة قدمًا. وبعبارة أخرى، يجب أن يكون الميسر مرناً لاستيعاب الجهات الفاعلة المختلفة من أصحاب المصلحة والتفاوض معها، ولكن في الوقت ذاته من خلال قيادتهم نحو الاتفاق المشترك الذي يمكن وضعه موضع التطبيق بفعالية.⁵⁰

المشتركة. ويتضمن ذلك نوع المبادرة المتفق عليها، بالإضافة إلى المبادئ، والأهداف والغايات والأنشطة الخاصة بها، التي تؤدي إلى التوقيع على الاتفاق الرئيسي، وتأسيس لجنة الأخلاقيات، حسب الاقتضاء.

وبمجرد التوقيع على الاتفاق، يمكن أن يستمر الميسر في المحافظة على تنسيق الأنشطة المحددة في الاتفاق وتنفيذها، والإعلان عن المحتوى والمخرجات إلى الجمهور ووسائل الإعلام. وفي المرحلة الثانية بعد التوقيع، يمكن أن يبدأ الميسر في المشاركة ودعوة مشاركين إضافيين من أصحاب المصلحة من مؤسسات الأعمال وكذلك مشاركين "ثانويين" من أصحاب المصلحة من المجتمع المدني، بالإضافة إلى القطاع العام.

يجب أن يتأكد الميسر، في جميع الأوقات، وخاصة عند بداية العمل، أن المبادرة لا تنتهك أو تخل بقوانين ولوائح منع الاحتكار/المنافسة التي من الممكن أن تخضع لها الشركات المشاركة. وفي العموم، قد يكون من غير المشروع الإبلاغ عن، أو الإفصاح عن، أو مشاركة معلومات المنافسة الفعلية أو المتصورة التي تعد غير مناسبة، والتي يحظر أن تكون جزءًا من الأنشطة المنفذة طوال مدة الإجراءات المشتركة.⁴⁸

وللميسر حضور فعال ويُعتبر منسقًا محايدًا في الأنشطة المستمرة (مثل الاجتماعات وورش العمل) التي تشارك فيها الشركات المنافسة. وفي معظم الأحيان، يتعين اتخاذ الاحتياطات الكافية لتجنب مخاطر انتهاك قواعد منع الاحتكار. كما تُتخذ تدابير إضافية مثل الاستعانة بمستشارين قانونيين في الاجتماعات إلى جانب هذه الاحتياطات، وفي حالة طلب الأعضاء المشاركين ذلك بالتنسيق مع الميسر. وبالنسبة للبقية، من المرغوب والمتوقع أن يكون لدى الميسر معرفة بقوانين ولوائح منع الاحتكار/المنافسة التي تسري على الدولة المحددة، أو القطاع، أو المشروع المحدد الذي تنفذ فيه المبادرة أو يسعى لاستشارات قانونية إضافية.

وبشأن المراحل والإطار الزمني للميسر، من الممكن أن يشترك في بداية الإجراءات المشتركة أو يشارك في المبادرة التي بدأت بالفعل، حسب وقت اتخاذ صاحب المبادرة أو الأعضاء المشاركين الآخرين لقرار الاستعانة بميسر.

وعادة ما يكون الميسر "آخر من يتبقى" لأن هذا النوع من الأدوار عادة يتضمن تنسيق المبادرة طوال مراحلها المختلفة: الاتصال الأول بصاحب المبادرة؛ والمراحل المبكرة الخاصة بتحديد المخاطر والمشكلات وأصحاب المصلحة؛ والاجتماعات وورش العمل الأولى واللاحقة؛ وإعداد هيكل الحوكمة، والاستراتيجية، وأهداف المبادرة المحددة؛ وتحرير الاتفاق أو الوثيقة الرئيسية والهيكلية والتوقيع؛ ومتابعة الأنشطة المخططة ووثائقها ذات الصلة؛ وإعداد، أو اختيار،

48. معهد البنك الدولي، 2008.

49. نفس المرجع.

50. الشفافية الدولية، 2019.

يجب أن يتمكن الميسر من بناء ثقة مع كل أصحاب المصلحة. من الجوانب المهمة التي لا توضع في الحسبان في بعض الأحيان أن الميسر لا يتعامل فقط مع أصحاب المصلحة في شكل مؤسسات، لكنه يتعامل فرديًا مع الأفراد الذين يمثلون هذه المؤسسات في الاجتماعات والورش. يجب على الميسر العمل مع جميع أصحاب المصلحة سواء أكانوا من الرؤساء التنفيذيين، أم مسؤولي الامتثال، أم المستشارين العموميين، أم ملاك إحدى الشركات العائلية، أم المسؤولين العموميين، أم قادة المجتمع المدني، أم خبراء المنظمات غير الحكومية.

ويجب أن يمارس الميسر دوره مع وضعه في الحسبان أنه وسيط لتوجيه أنشطة الأعضاء المشاركين. وهذا الأخير هو البطل والجهة الفاعلة الحقيقية في المبادرة ويقع على عاتقه واجب العمل استباقياً نحو تحقيق أهداف المبادرة.

وفي العديد من الحالات، تتجاوز واجبات الميسر مهام تنسيق وتنفيذ المبادرة. فقد يضطلع بأدوار إدارية وتشغيلية، بما في ذلك تحمل مسؤولية توفير التمويل الخاص بالإجراءات المشتركة والاستدامة على المدى الطويل. وكما ذكرنا آنفاً، فإن الميسر في المعتاد هو طرف يوفر التمويل والدعم المادي الكامل كما في حالة روابط الأعمال أو المنظمات غير الحكومية التي "تستضيف" وتقديم الدعم المالي لأنشطة المبادرة أو هو الجهة المانحة الرئيسية.

قد ترغب رابطة الأعمال أو الغرفة التجارية في نيل التقدير وتحسين سمعتها من خلال المشاركة النشطة في تطوير نوع المبادرة التي ستنفذ لإفادة جميع الأعضاء الحاليين والمحتملين الذين سيتم اجتذابهم إلى هذه المبادرات.

قد يرى القادة المعروفون من مجتمعات الأعمال والمجتمع المدني هذا الدور كفرصة لوضع خبراتهم المتراكمة ومعارفهم العميقة بالمجال قيد التطبيق ومشكلاته. وقد يتطلعون إلى فرصة "لرد الدين" لجماعة

ومن الشائع جداً أن تتحدث الشركات متعددة الجنسيات لغات مختلفة عن الشركات المحلية الكبرى ومن المحتمل أن تتواصل هذه الشركات مع المبادرة بتوقعات مختلفة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية أو المنظمات غير الحكومية. ويجب أن يكون الميسر خبيراً في سد "الفجوة بين أصحاب المصلحة" التي توجد في المعتاد بين الجهات الفاعلة والمجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة.⁵¹

وفي هذا الشأن، يجب أن يواصل الميسر دعم الرسالة التي تشير إلى قدرة جميع المشاركين على المساهمة في المبادرة (بل وضرورة ذلك) عند إبرام الاتفاق المشترك بغض النظر عن حجمهم أو درجة تألفهم مع أصحاب المصلحة المشاركين الآخرين.

وعلى الميسر أن يتأكد أيضاً من تعيين جميع الممثلين لبدائل أو نواب في حالة عدم تمكن المشارك الفردي الرئيسي من الحضور بانتظام أو إذا ترك منصبه في المؤسسة.

ويجب أن يستعرض الميسر الصلاحيات والقيادة عند التأكد من تكريس المشاركين الوقت والموارد والجهود بالتساوي وباستدامة لتنفيذ المبادرة، مع عدم السماح لبعض المشاركين بالتصرف بطريقة سلبية وفي إطار رد الفعل، بينما يحمل الآخرون عبء العمل الأكبر وعليه أن يكون قادراً على إقناع المشاركين "بامتلاك" العملية طوال مدة المبادرة بالكامل.

كما يجب على الميسر التصرف بنفس الطريقة بخصوص الامتثال لبنود الإجراءات المشتركة المتفق عليها. بناءً على قابلية إنفاذ مستوى المبادرة، قد يتمتع الميسر بالصلاحيات مع المشاركين الآخرين من خلال لجنة الأخلاقيات أو جهة مماثلة مع وجود قواعد محددة - ربما في صورة لوائح داخلية - لمعاقبة أو استبعاد مشاركين من المبادرة في حالات عدم الامتثال، وصلاحيات البت في تعيين مراقب أو مدقق خارجي إن استدعت الإجراءات المشتركة ذلك.

وفي الوقت ذاته، يجب ألا تؤدي هذه السمات القيادية القوية المطلوبة في الميسر الكفاء إلى استنزاف طاقة الميسر. وهناك خطر أن ينتهي الأمر بالميسر وهو يحدد ويتخذ قراراً بشأن كل جانب وجميع التفاصيل بالمبادرة، مما يتخطى حدود واجباته الرسمية.

5.3 المحفزات

تعتمد المحفزات، بالنسبة إلى الميسرين، وكذلك أصحاب المبادرة، على نوع المؤسسة أو من يمثلها.

قد تهتم المؤسسة الأكاديمية أو البحثية أو مركز الأبحاث بمعرفة ديناميكيات جهود الإجراءات المشتركة وتنفيذ النماذج التي تطورت في موضع آخر على سبيل المثال.

51. مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال. 2018.

الأعمال والمجتمع الذين أتوا منه ويعملون به.

بالنسبة إلى المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، فقد تنظر إلى الاضطلاع بدور الميسر من خلال توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات الداخلية من الشركات المشاركة والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة. وقد تساعدها كذلك في المبادرات البارزة، وتمنحها المزيد من الخبرات.

5.4 التحديات

بطبيعة الحال، هناك العديد من التحديات والمخاطر التي تواجه الميسر. وقد لا تتمكن من الوصول إلى أرضية أو توافق مشترك بين الأعضاء المشاركين بشأن رؤية مشتركة للمبادرة، أو قد لا تتمكن من إقناعها بالموافقة على الأهداف الرئيسية وتنفيذها تنفيذاً فعالاً.

وقد يترتب على الاختلافات والصراعات بين الأعضاء المشاركين أو الميسرين المشاركين، بما في ذلك عدم الامتثال للمعايير والقواعد المحددة، إنكار مشروعية عمل الميسر، مما يصعب من تقدمه إلى المراحل التالية من المبادرة.

وقد تشكل أنواع المهام المختلفة العديدة التي يتعين على الميسر

تنفيذها في نفس الوقت تحديات كبيرة على الدور، حيث ستحتاج إلى توازن بين الوقت المخصص لتنسيق المبادرة والمزيد من المهام الإشرافية، مثل توفير التسهيلات بالاجتماعات، والتأمين المالي للمبادرة، وتوثيق الأنشطة والإعلان عنها.

لا يمكن أن يسمح الميسر بالتشكيك في حياده أو النظر إليه على أنه متحيزاً، أو "يميل" نحو طرف أو مجموعة محددة من أصحاب المصلحة (أو صاحب المبادرة الذي رشحه في المقام الأول). وقد يترتب على ذلك التشكك أو عدم الثقة في قدرة الميسر على أداء واجباته بطريقة فعالة.

ومن المشكلات الأخرى المحتملة التي قد تواجه الميسر (وكذلك أصحاب المبادرة) عدم النجاح في تأمين مشاركة عدد كاف ومتنوع ويمثل المشاركين سواء في المراحل الأولى أم في مراحل لاحقة. وقد يكون لذلك علاقة بتحديات تأسيس بيئة قوامها الثقة بين جميع المشاركين حتى يكونوا مقبلين على المشاركة، وتقديم الأفكار، ومشاركة أفضل الممارسات.

وفي الحالات القصوى، إن اعتقد الميسر أن عددًا كبيراً من الأعضاء المشاركين يفتقرون إلى الدافع أو الالتزام الكافي لمواصلة المبادرة أو يشاركون لمجرد تكوين علاقات عامة، أو "تبييض صورتهم" أو لملاحقة أجندة خفية، قد يقرر ترك المبادرة.

الفصل السادس
دراسة متعمقة
الانخراط بصفة مشارك



6.1 من/ ماذا

يُعتبر المشاركون هم الجهات الفاعلة الرئيسية وصناع التغيير، ويسعون إلى تحويل بيئات عملهم إلى بيئات أفضل. ومن خلال التزامهم الفعال ومشاركتهم وتنفيذهم للمبادئ والأهداف وأنشطة المبادرة المتفق عليها، يصبح هذا التحويل ممكنًا.

ويمكن إجراء تفرقة أساسية بين أصحاب المصلحة المشاركين "الرئيسيين" و"الثانويين". رغم أن النمط الأول يمثل مؤسسات الأعمال مثل الشركات متعددة الجنسيات، والشركات التابعة لها التي تعمل في مناطق جغرافية محددة، والشركات المحلية الكبرى (بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة، والشركات الصغيرة والمتوسطة)، يمثل الأخير الجهات الفاعلة خارج قطاع الأعمال بما في ذلك المنظمات غير الحكومية، والقطاع العام و/أو الوكالات الحكومية، والمؤسسات الدولية، من بين جهات أخرى.

وتستهدف هذه التفرقة تحديد أن الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال تعد أطرًا تتأثر تأثيرًا مباشرًا بالمشكلات التي تسعى المبادرة للتصدي لها، وفي الوقت نفسه، تستفيد بطريقة مباشرة من الحلول المشتركة التي يمكن الوقوف عليها.

وقد تشير الفروق بين أصحاب المصلحة "الرئيسيين" مقابل "الثانويين" كذلك إلى المراحل المختلفة المحتملة من سير المبادرة. وفي حين أنه في البداية قد تأتي المجموعة المبدئية من المشاركين "الرئيسيين" في أغلب المبادرات من قطاع الأعمال، إن لم يكن منه كله حصريًا، ففي المرحلة الثانية الأكثر نضجًا، تُدعى الجهات الفاعلة الإضافية من خارج قطاع الأعمال. وفي هذه المرحلة، يمكنها المساعدة في توسيع نطاق مدى المبادرة وتأثيرها. وبطبيعة الحال، تستطيع هذه الجهات الفاعلة من خارج قطاع الأعمال ممارسة أدوار رئيسية أخرى في مبادرات الإجراءات المشتركة في صورة صاحب المبادرة، أو الميسر، أو المراقب الخارجي.

ويتزايد إدراك الشركات إلى حقيقة أن عليها التصدي إلى قضايا مكافحة الفساد المحددة بطريقة مشتركة للبدء في اكتشاف الحلول المستدامة طويلة الأجل للمشكلات المستمرة.

وقد ترى الشركات متعددة الجنسيات، والشركات التابعة لها والشركات المحلية الكبيرة أن المشاركة في الإجراءات المشتركة تُعتبر الخطوة التالية المنطقية بعد تنفيذ برامج الامتثال الداخلية. كما يحفزها على المشاركة الحاجة إلى مد نطاق برامج الامتثال الداخلي إلى أطراف أخرى تعد جزءًا من سلاسل التوريد والقيمة. ومن الممكن أن يُستمد الدافع كذلك من الهيئات الحكومية المعنية بمكافحة الفساد، مثل اتفاقات التسهيلات.

ويمكن أن يشترك المشاركون في إجراء مشترك في المراحل الأولى عندما يصل صاحب المبادرة إلى مجموعة الأقران المحددة من الشركات كطريقة مبدئية لتحديد الجدوى والفائدة في المبادرة. وفي العموم، تتكون هذه المجموعة المبدئية من مؤسسات متقاربة

في الفكر؛ ومن المحتمل أن يكون المشاركون من هذه المجموعة المبدئية على تواصل ويشركون في مبادرات مكافحة الفساد السابقة أو ينتمون إلى مجموعات أو شبكات غير رسمية، سواء كانوا ينتمون إلى ذات القطاع أم يشتركون في مستوى مماثل إلى حد ما من تطور ونضج برامج الامتثال الخاصة بهم.

وبعد ذلك، قد يدعو الميسر المشاركين رسميًا للانضمام إلى المبادرة وبدء المشاركة في الأنشطة الأولى.

ويمكن إضافة مشاركين آخرين من قطاع الأعمال وفئات أصحاب المصلحة الآخرين طوال المراحل التالية، بناءً على القواعد المحددة في الاتفاق. وفي حالة مبادرات الإجراءات المشتركة الأكبر، يمكن إنشاء هيكل حوكمة أكثر تعقيد مثل اللجنة التوجيهية، التي تتضمن مجموعة فرعية من الأعضاء المشاركين، مما يضمن دائمًا تمثيلًا متوازنًا فيما يختص بحجمهم، وأصولهم، ومجموعة أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك.

وقد ينتهي انخراط المشارك في إحدى المبادرات لأسباب عديدة. على سبيل المثال، إذا وصلت المبادرة إلى أهدافها وأعراضها، وانتهت بذلك، أو في حالة استبعاد المشارك من المبادرة استنادًا إلى انتهاك أو عدم الامتثال للقواعد المتفق عليها حسبما تقرر لجنة الأخلاقيات أو جهات أخرى مسؤولة.

ويمكنهم كذلك مغادرة الإجراءات المشتركة طواعية لأنه لم يعد لديهم الرغبة في المشاركة بالإجراء (ربما لأن نتائج المبادرة لم تعد مطلوبة أو متوقعة، أو في حالة وجود اختلاف مع الأعضاء المشاركين الآخرين أو تنسيق الميسر وتوجه العمل).

وفي حالة بعض المبادرات التي تعتمد على المبادئ وبطبيعة الحال مع اعتماد تحالفات الأعمال، قد يتمتع المشاركون بمشاركة طويلة الأجل في المبادرة حيث إنهم يجددون عضويتهم في المبادرة بصفة دورية ويلتزمون بالأنشطة القائمة. ويتعارض ذلك مع إعلانات مكافحة الفساد حيث تتسم مدة الجهود بأنها قصيرة الأجل، كما أن الإطار الزمني لمشاركة الأعضاء بها ضيق أيضًا.

6.2 المهارات

تقدم الشركات الكثير على المائدة، بصفتها أصحاب المصلحة المشاركين "الرئيسيين". وهي تقدم أفضل ممارساتها في مكافحة الفساد والمعرفة والأدوات إلى الجهد المشترك، بالإضافة إلى خبراتها ومواردها البشرية من فرق الامتثال، والشؤون القانونية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والمشتريات والفرق الأخرى المعنية ذات الصلة.

كما تقدم كذلك المعرفة الفنية و"القيادة" من الإدارة العليا على مستوى الرئيس التنفيذي، والمدير المالي على سبيل المثال) والتي من الممكن أن تنخرط فرديًا في تطوير المبادرة.

وتشارك هذه المؤسسات الدولية عمومًا في الإجراءات المشتركة أو تدفعها كوسيلة لتطبيق المعايير الدولية التي تمهد الطريق أمام أوضاع اقتصادية وسياسية واجتماعية أفضل. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون مصدرًا لتمويل الإجراءات المشتركة أو المساعدة في البحث عن الموارد المالية. وبالتالي، من الممكن أن تمارس هذه المؤسسات الدولية دور الجهة المانحة حيث إنها تمنح أموالاً أو تقدم الدعم المالي للشركات، ومؤسسات القطاع العام والفئات الأخرى من أصحاب المصلحة بغرض تنفيذ مبادرات مكافحة الفساد على المدى الطويل أو القصير، بما في ذلك المشروعات.⁵³

وتلزم المؤسسات الدولية عادة الجهات المفرضة ومقدمي العطاءات بتنفيذ معايير نزاهة صارمة لتتمكن من الحصول على التمويل. وفي عمليات العطاءات والمشتريات، قد يستلزم الأمر توفير عناصر محددة من الإجراءات المشتركة مثل موثيق النزاهة، حيث يتفق مقدمو العطاءات، والموردون، والمقاولون على مراقبة مستقل لفحص ومراجعة الوثائق المختلفة المتعلقة بإجراءات العطاءات أو المشتريات والمشروعات والعقود. ويمكنها كذلك إجراء تحقيقاتها الخاصة، ونشر أسماء الشركات الخاضعة لعقوبات وإضافة شركات إلى قوائم المنع.⁵⁴

6.3 المحفزات

تعد المحفزات من الأبعاد فائقة الأهمية التي يجب أن يضعها الميسرون في حساباتهم بهدف إدارة المصالح المتغيرة وتوقعات المشاركين: ما سبب اهتمام المشارك بالانضمام إلى الإجراءات المشتركة؟

في حالة الشركات، قد تكون متحفزة للمشاركة في الإجراءات المشتركة بسبب حاجتها إلى إعداد ميدان الأداء لتحسين ظروف الأعمال مع تجنب، في الوقت نفسه، التكاليف القانونية والمالية والمتعلقة بالسمعة جراء عدم الامتثال مع قوانين ولوائح مكافحة الاحتكار، وهو ما له أهمية خاصة للشركات متعددة الجنسيات التي تخضع أو قد تخضع إلى معايير صارمة على الصعيد العالمي.

ومن خلال الاستباقية في الانضمام إلى نشاط من هذا النوع، يمكن للشركات متعددة الجنسيات أن تظهر التزامًا عامًا بإزاء مكافحة الفساد. وهي بذلك ترسل رسالة قوية على المستوى الداخلي إلى جميع الموظفين بما في ذلك الإدارة العليا، وعلى المستوى الخارجي أيضًا.

وبالنسبة إلى الشركات المتوسطة والصغيرة، قد تتضمن المحفزات اكتساب المعرفة من الشركات الأخرى مثل الشركات متعددة الجنسيات، وإظهار التزام عام بمكافحة الفساد، وضمن الامتثال التنظيمي وتلبية الاشتراطات الخاصة بالأهلية كمورد للشركات الأخرى.

كما تقدم الشركات متعددة الجنسيات خبراتها وتجاربها العالمية والإقليمية، بما في ذلك أحدث أدوات الامتثال (مثل نماذج قواعد السلوك، ووحدات التدريب، وخطوط الإبلاغ عن المخالفات وأنظمة التقصي اللازم لمخاطر الطرف الثالث) والخبرات وكذلك التفاعل مع المعايير العالمية المتعددة لمكافحة الفساد، والقوانين واللوائح التي يمكن مشاركتها مع الجهات الفاعلة المحلية، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة.

وتقدم الشركات المحلية الكبيرة، بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة، خبراتها المحددة في التعامل مع الأعمال المحلية والتميزية والبيئات الاجتماعية والسياسية وتوسيع المعرفة بشبكة الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية.

وفي المقابل، قد تهتم الشركات الصغيرة والمتوسطة بالانضمام إلى مجموعة أقران أكبر - وفي العديد من الأوقات، قد يكونون عملاءهم - بهدف التوافق مع اشتراطات الامتثال الحالية حتى يمكن اختيارهم كموردين، أو مقدمي خدمات، أو موزعين، وما إلى ذلك. وفي العديد من الحالات، بالنسبة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر إلى الموارد التي تتيح لها امتلاك سياسات وبرامج الامتثال الخاصة بها، هذا هو السبيل الوحيد الذي يمكن البدء منه في تأسيس عناصر الامتثال الرئيسية في سياساتها وربما تنفيذ عض أدواتها.

وكما أشرنا آنفًا، تعد المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المملوكة للدولة جزءًا من مبادرات الإجراءات المشتركة بصفتها ميسرين: كأن تقوم بأعمال التنسيق والإدارة وتضطلع أحيانًا باستضافة المبادرة أو تمويلها. وفي هذه الحالة، تُعتبر المنظمات غير الحكومية جهات مشاركة قد تُقدم منذ البدايات الأولى للمبادرة أو قد تنضم إلى المبادرة في مراحل لاحقة. وهي تساهم، على أي حال في تحديد الأمور الرئيسية الواجب التصدي لها في المبادرة، وتخطيط الأنشطة وأدوات التطوير، من خلال تقديم رؤاها المحددة في معالجة هذه الأمور والتصدي لها كأعضاء مشاركين. وذلك يحدث، في عدة أوقات، من خلال توضيح سياق وربط التأثيرات السلبية للفساد على المسائل الاقتصادية والاجتماعية، وقضايا التنمية المستدامة الرئيسية.

وخلاف المنظمات غير الحكومية والقطاع العام، تعد المؤسسات الدولية مثل مؤسسات التمويل الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف من الأنواع الرئيسية الأخرى من المشاركين في الإجراءات المشتركة. حيث توفر معرفة فنية وموارد لبناء القدرات فضلاً عن تأثيرها العالمي أو الإقليمي، ممثلة مبادرة إيجابية للجهات الفاعلة بالقطاع العام والمنظمات غير الحكومية للانضمام إليها.⁵²

52. معهد بازل للحكومة، 2018.

53. معهد البنك الدولي، 2008.

54. نفس المرجع.

قد تتردد الشركات الكبيرة، خاصة المحلية منها، التي تفتقر إلى الخبرة أو المعرفة بالإجراءات المشتركة أو التي ليس لديها سياسات وبرامج الامتثال الداخلية، في الانخراط في مبادرة مكافحة الفساد التي قد تعتقد أنه قد ينظر إليها بشكل سلبي من قبل مجتمع الأعمال أو المجتمع بوجه عام. وهنا، يتعلق الأمر في بعض الأحيان بتأطير المبادرة تحت عناوين مختلفة أقل إثارة للجدل من وجهة نظرها، بحيث تكون في اتجاه مبادرات الإجراءات المشتركة المعنية "بالنزاهة" أو "العمل المسؤول".⁵⁶

وقد تخشى كذلك خسارة الأعمال، خاصة التعاقدات مع القطاع العام، عند العمل في بيئات ومناطق جغرافية عالية المخاطر ومثيرة للتحديات. وبعيداً عن الافتقار المستمر للثقة مع الأقران وبيئة العمل عالية التنافسية، فقد تتردد كذلك في التعاون مع المنافسين.

وقد يكون لديها أيضاً مخاوف بشأن مشكلات منع الاحتكار التي قد تترتب على الإجراءات المشتركة. وفي هذه الحالة، كما ذكرنا آنفاً، يجب أن يضمن الميسر أن الإجراءات المشتركة لا تنتهك أو تخل بقوانين ولوائح منع الاحتكار/ المنافسة التي قد تخضع لها الشركات المشاركة.

وفي حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة، يمكنها كذلك مشاركة بعض أو جميع التحديات السابقة، بالإضافة إلى افتقارها لمواردها الخاصة وارتفاع تكلفة المشاركة في هذه المبادرات.

ونظراً للاختلافات في المناهج في مكافحة الفساد بين القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية المناهضة للفساد التي تتسم بأنها أكثر تقليدية، قد تتردد هذه المنظمات غير الحكومية في المشاركة في المبادرات من هذا النوع وكذلك الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال. فقد تكون أكثر عرضة لتنظيم حملات معادية أو تصادمية لمكافحة الفساد. وفي حقيقة الأمر، قد ينظر إلى المشاركة النشطة في مبادرة الإجراءات المشتركة كطرف آخر إلى جانب الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال على أنها انحراف عن مهمتها المحايدة.

وقد تخشى كذلك أن تُنفذ كوسيلة "لتبييض سمعة" بعض قطاعات الأعمال المحددة والجهات الفاعلة والهيئات الحكومية التي تشارك في المبادرة التي لا تتمتع بأعلى درجات الأهلية عندما يتعلق الأمر بمعايير النزاهة. وقد يتصل ذلك خاصة برعاية الإجراءات المشتركة أو تمويلها من القطاع الخاص أو الهيئة الحكومية.

وربما تواجه المنظمات غير الحكومية افتقاراً إلى الموارد ونقص في القدرات للانضمام إلى المبادرة والمساهمة فيها طوال جميع مراحلها.

بالنسبة إلى المشاركين من المجتمع المدني، يقترن الحافز الرئيسي بالحاجة إلى تعزيز جدول أعمال مكافحة الفساد الذي يبنى ثقافة جديدة قائمة على شفافية ونزاهة الأعمال في سياق الأهداف الاجتماعية الأكبر المترابطة. وتتضمن بعض هذه الأهداف تعزيز حكم القانون الفعال والممتد على الصعيدين العالمي والمحلي، وتوفير الوصول بطريقة أفضل إلى التعليم والخدمات الصحية ومكافحة عدم المساواة. وهي بدورها تقدم للمشاركين الآخرين خبراتها ومعارفها ومهاراتها الحالية.

وعادة تُنفذ مناهج المنظمات غير الحكومية الخاصة بمكافحة الرشوة، ومدفوعات تسهيل الأعمال، والاحتيايل، وتحديات النزاهة الأخرى في الحملات العامة بطريقة تصادمية، حيث تندد بالشركات والجهات الفاعلة الأخرى في مجال الأعمال التي تتبنى وجهة نظر "مختلفة"، مع تحقيق نجاح أكبر أو أقل من حيث التغييرات الفعلية الملموسة التي تنجم عن هذه الحملات.

وقد أدرك عدد كبير من الشركات أنه من الأجدى أن تصبح جزءاً من المبادرات إلى جانب الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال التي تتشارك نفس الاهتمامات والاحتياجات الملحة للمنظمات غير الحكومية في التصدي للفساد. وكجزء من هذه المبادرات، يمكنها التأثير مباشرة على المخرجات من الداخل وليس كراصد أو شاهد من الخارج. وبمعنى آخر، تتسم استراتيجيات التصدي لمكافحة الفساد بالاشتراك مع الجهات الفاعلة في قطاع الأعمال بأنها أكثر فعالية من مجرد "التشهير وفضح" هذه الجهات الفاعلة.⁵⁵

بخصوص مؤسسات القطاع العام (مثل، الوكالات والجهات)، تعد المشاركة في الإجراءات المشتركة طريقة ممتازة لتعزيز حكم القانون ودعمه، بما في ذلك المباحثات التي تجرى بين العديد من أصحاب المصلحة والتعاون بشأن استراتيجيات السياسة العامة لمكافحة الفساد.

ومن الناحية العملية، قد يساعد انخراطها في تنفيذ أنظمة المشتريات الأكثر فعالية (كما في حالة موائيق النزاهة)، في زيادة ثقة المواطنين في الأعمال وقطاع الأعمال، وإرسال إشارة فعالة إلى المستثمرين المحليين والدوليين بالإضافة إلى المؤسسات متعددة الأطراف بما يستتبعه من مستوى أعلى من الاستثمار والتمويل من جانب هذه الجهات الفاعلة. ومع ذلك، قد تقاوم الشركات العمل مع القطاع العام؛ وبالتالي، قد يكون من الجيد إجراء تحليل شامل للخلافات المحتملة قبل اشتراك مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة.

6.4 التحديات

تتعدد جوانب التحديات التي قد تواجهها الشركات عند الاشتراك في مبادرات الإجراءات المشتركة وتقييم المشاركة فيها.

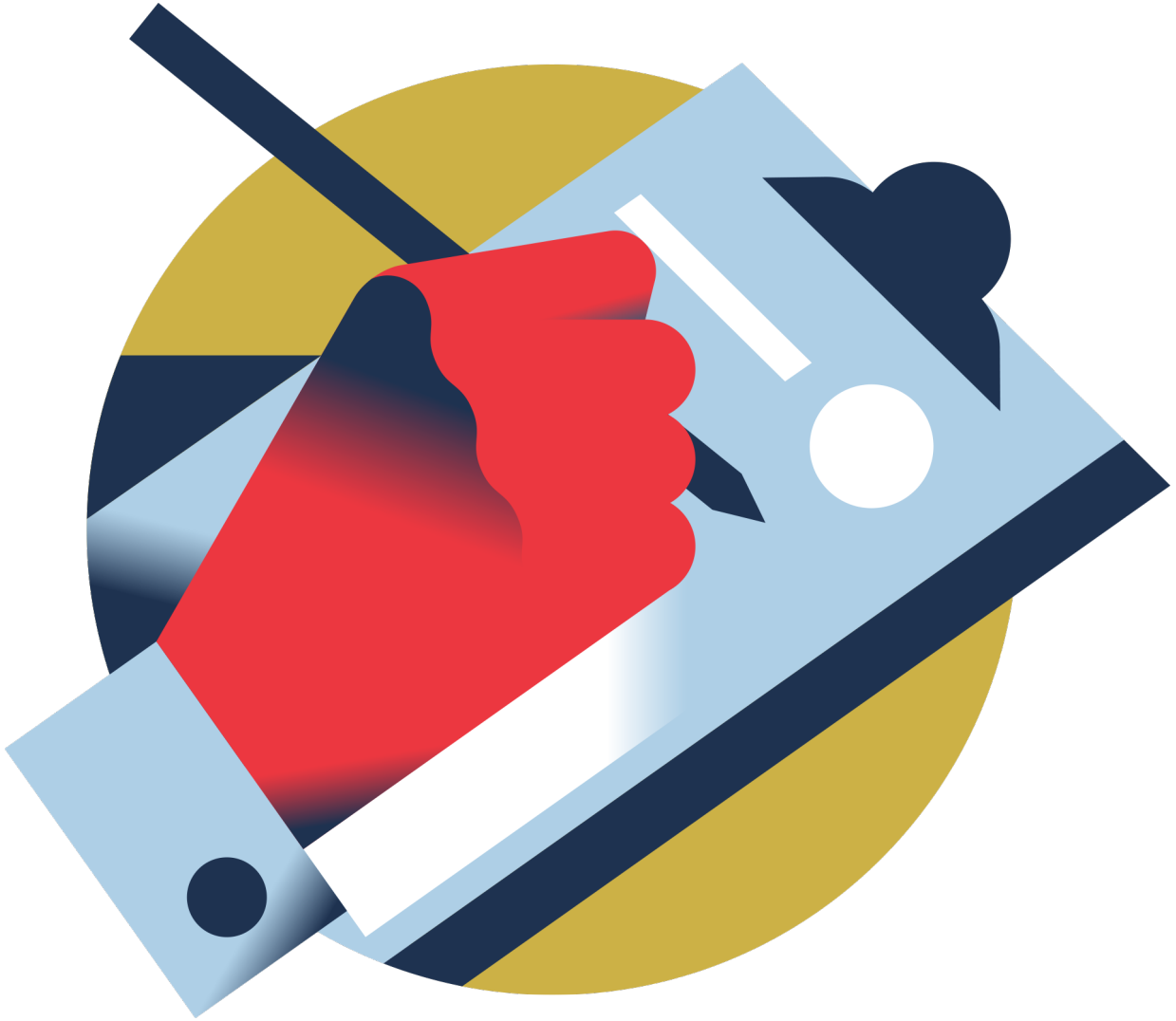
⁵⁵ الشفافية الدولية، 2018.
⁵⁶ معهد بازل للحكومة، 2018.

وفي بعض الأحيان، يتكرر تغيير الإدارات السياسية ويصحب ذلك تغييرات في القيادة والصلاحيات. وقد يؤدي ذلك إلى مشاركة غير منتظمة في هذا النوع من المبادرات أو التخلي عنها تمامًا. وكذلك، لا تتعرض هذه المؤسسات العامة إلى تنفيذ تغييرات مهمة على المدى البعيد ولكن هنالك مساهمة محدودة جدًا فقط لا تؤدي إلى التغييرات المنهجية، ومن ثم تحد من العمل المراد وتأثير الإجراءات المشتركة المخطط له.

وقد ترى المؤسسات البحثية والأكاديمية ومراكز الأبحاث أيضًا أن استقلالها المهني من الممكن أن يتضرر جراء المشاركة إلى جانب قطاع الأعمال في هذا النوع من المبادرات. وقد تفتقر المنظمات غير الحكومية، على هذا المنوال، كذلك إلى الموارد الكافية للمحافظة على المشاركة طوال مدة المبادرة.

وضمن التحديات التي تواجهها مؤسسات القطاع العام عند الانضمام أو محاولة الانضمام إلى مبادرات الإجراءات المشتركة حقيقة أنه في بعض الأحيان، تضطلع مؤسسات القطاع العام بواجب قانوني للعمل والتصرف في سياق مكافحة الفساد، لكن في الغالب يكون هناك افتقار إلى الاهتمام أو الرغبة السياسية من السلطات التي تتبعها في المؤسسات العامة ذاتها للاضطلاع بهذه المهمة، ربما بسبب إدارة سياسية أو سياق غير موات لهذا النوع من الجهود أو التعاون الوثيق مع القطاع العام في إطار مكافحة الفساد.⁵⁷

الفصل السابع **دراسة متعمقة** العمل بصفة مراقب



وتشارك بها جهات فاعلة إضافية مثل المحامين والخبراء القانونيين مما يجعل العملية أكثر تعقيداً. ويشمل ذلك الحاجة إلى الإبلاغ عن الانتهاكات والعواقب المحتملة في ضوء الدعاوى القضائية أو الملاحقات القضائية التي تضع المراقب تحت ضغط هائل.

ومن أنواع المنفذين الخارجيين الآخرين المدقق الذي يمكن دعوته في حالة اعتماد تحالفات الأعمال. قد يكون المدقق الخارجي مستقلاً / شركة محاسبة أو تدقيق مستقلة أو خبيراً معتمداً وموثوقاً به من طرف ثالث. وتراقب هذه المبادرات امتثال الأعضاء للمبادئ المتفق عليها وتعتمدها، كجزء من الهدف الرئيسي. وكجزء من عملية الاعتماد للتأكد من استيفاء الشركة للاشتراطات المطلوبة للانضمام إلى المبادرة أو تجديد عضويتها بها، يتم الاستعانة بمدققين خارجيين للاضطلاع بأعمال التدقيق التي ستتحقق بطريقة مستقلة من اتخاذ الأعضاء المشاركين للإجراءات المطلوبة وتنفيذ المبادئ والسياسات وأدوات الامتثال الأخرى بفعالية.⁵⁹

واستناداً إلى الاشتراطات الرئيسية أو الحد الأدنى من الاشتراطات المحددة للاعتماد، يتحقق المدقق من الامتثال للقواعد المتفق عليها على أساس منتظم على النحو الذي يحدده التحالف الذي يطلب من الشركات الأعضاء تقديم معلومات عن التدابير المنفذة من خلال استبيانات مجاب عنها، ومقابلات مع الإدارة والموظفين بوجه عام. كما يجب أن يراجع المدقق الإجراءات المنفذة، بما في ذلك السياسات الموضوعية، وعليه مراجعة قواعد السلوك، والمواد التدريبية والوثائق الأخرى المتصلة بتنفيذ المبادئ المتفق عليها.

ونتيجة رئيسية لعملهم، يكتب المدققون تقريراً تتم مشاركته مع لجنة التدقيق أو مؤسسة مماثلة، ويؤكد على التحقق والتقييم الإيجابي أو السلبي. وإذا كانت نتيجة التدقيق إيجابية، يعني ذلك أن الشركة استوفت معايير التدقيق ونالت الاعتماد أو العضوية المستمرة في المبادرة؛ أما إذا كانت النتيجة سلبية ولم تليي الشركة المدققة المعايير، يمكن الامتناع عن قبولها في المبادرة أو استبعادها مباشرة منها. ويمكن الإعلان أو عدم الإعلان عن هذه النتائج للجمهور بناءً على قواعد التحالف.

يُعتبر المراقب الجهة الفاعلة الرابعة الذي يمكنه أن يمارس دوراً في الإجراءات المشتركة، وهو دور يتضمن آليات المراقبة الخارجية مثل موثيق النزاهة. يُعتبر المراقب خبيراً مستقلاً يتبع طرفاً ثالثاً - أي فرد، أو منظمة غير حكومية، أو مركز أبحاث أو مركز أكاديمي - يطلع بدور الإشراف سواء امتثل المشاركون بهذه المبادرات "القابلة للإنفاذ" مع المعايير والقواعد المتفق عليها أم لا. كما يقيم كذلك تقدم سير الإجراءات المشتركة.

يجب أن يتجنب المراقب أي تضارب في المصالح، ويكتسب ثقة جميع أصحاب المصلحة ويتسم بالمصداقية، مثله مثل الميسرين، ولكن ربما بمستوى أعلى من المسؤولية الرسمية بسبب قدرته على تحديد مدى امتثال الطرف من عدمه لبنود الإجراءات المشتركة. ويمكن أن يحصل المراقب على أجر من العميل (جهة حكومية أو شركة) في حالة موثيق النزاهة أو وجود ممولين لمبادرة محددة.⁵⁸

يشارك المراقب في جميع الاجتماعات ذات الصلة بالإجراءات المشتركة في جميع مراحل المشروع، ويستلم وثائق العطاء لمراجعتها، ويشارك في جميع المراسلات وعمليات التواصل الخطية ويصدر تقريراً نهائياً يوثق عملية العطاء والقرارات ذات الصلة. ويمكن للمراقب أن يطرح أسئلة أو يطلب معلومات أو توضيحات أثناء العملية بالكامل. وقد يخطر العميل في النهاية بأية اختلافات ويسعى إلى إجراء تغييرات أو إصلاحات.

قد يؤدي العمل الذي ينفذه المراقب إلى تطبيق عقوبات في حالة انتهاك العضو المشارك لمعايير أو قواعد محددة أو إخلاله بها. وقد يؤدي ذلك إلى استبعاد صاحب المصلحة الخاضع للعقوبة من المبادرة، وكذلك استبعاده من عمليات تقديم العطاءات أو المشتريات المستقبلية. ومن الممكن أن يتعرض أفراد محدودون (موظفون) ممن يشاركون في أخطاء مزعومة إلى عقوبات مالية وتدابير انضباطية.

ومن الممكن، كحل أخير، أن يقرر المراقب ويعلن في المقابل عن انسحابه من المبادرة في حالة عدم إمكانية ضمان نزاهته. كما يمكن للمراقبين الخارجيين إبراز المشكلات للجمهور، والتماس التصحيح وفي النهاية الاستقالة من المبادرة إن لم يجدوا حلاً إيجابياً، وعليهم أيضاً الالتزام بإخطار جهات إنفاذ القانون.

ماذا يمكن للمراقب الخارجي فعله عند مواجهة مقاومة من جانب مقدمي العطاءات والجهات الفاعلة الأخرى في قطاع الأعمال خاصة الذين قد يخضعون إلى عقوبات محتملة؟ وهذا أحد أصعب التحديات المتأصلة في المراقبة. وقد تتسم عملية تطبيق العقوبات، بالإضافة إلى التفاوض بشأنها، بأنها طويلة وحساسة،

58. معهد البنك الدولي، 2008.

59. نفس المرجع.

الفصل الثامن

مستقبل

الإجراءات المشتركة



أو التعلم الإلكتروني والتدريب؛ أو تطوير أنظمة كشف المخالفات الرقمية.

وتسمح الإجراءات المشتركة "الرقمية" للعديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تتكامل بطريقة أسهل في هذه المبادرات وتستفيد من نتائجها، وتحسن انخراطها وتصرفها من خلال إعداد برامج خاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة تستفيد من الأدوات الرقمية.

وبتماشى هذا التطور العام للإجراءات المشتركة الرقمية مع استراتيجية الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة 2021-2023 الذي يستهدف أن يصبح الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة "منصة رقمية متكاملة ... لتقديم محتوى يسهل تصفحه، ومنسق ومعد خصيصًا يتمركز حول خبرات الأعمال المشاركة."⁶²

إدخال أصحاب مصلحة جدد

اختبار هائل بالأفق. خلال السنوات المقبلة، يجب أن يثبت النموذج الذي يركز على أصحاب المصلحة ويسعى لموائمة تحقيق قيمة مالية لنماذج الأعمال الأكثر استدامة جدواه - من خلال التزامات أعمق وتحقيق تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة الرئيسيين من الجهات الداخلية والخارجية بشأن الاستدامة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة.

ويمكن أن تساعد الإجراءات المشتركة في تنفيذ هذا النموذج الجديد من خلال تشجيع الدمج والأدوار الأكبر للفئات الجديدة من أصحاب المصلحة الذين لم يؤدي أدوار بارزة في المبادرات السابقة. وقد كانت الإجراءات المشتركة عادة عمل يقوده أصحاب المصلحة الرئيسيين من الشركات متعددة الجنسيات، والشركات المحلية والشركات الصغيرة والمتوسطة. ولكن يمكن أن يتصور الفرد المبادرات المستقبلية التي يمكن فيها قيادة الجهود معًا، على سبيل المثال، فيما بين الأعمال والمستثمرين من المؤسسات (مثل ملاك الأصول ومديري الأصول). وهناك العديد من الأمثلة لتحالفات المستثمرين وأنواع جهود الإجراءات المشتركة الأخرى التي تسعى للتأثير والعمل المشترك مع الشركات وإداراتها في قطاعات محددة لإجراء تغييرات، والتصدي للمخاطر وتوفير فرص لنماذج الأعمال الأكثر استدامة خاصة بشأن الأمور المتعلقة بالتغير المناخي⁶³ وحقوق الإنسان.⁶⁴

وقد يكون تصميم مبادرات الإجراءات المشتركة التي تجمع مؤسسات الأعمال/ المستثمرين وتنفيذها ممكنًا مع مراعاة الأمور الخاصة بالحوكمة المؤسسية والنزاهة. ويمكن للفرد أيضًا

هناك حاجة ملحة لتسريع وتوسعة نطاق الإجراءات المشتركة للتصدي للعديد من المشكلات المعقدة المطروحة وإمكانية تسويتها، بالاعتماد على مصفوفة كبيرة من الخبرات التراكمية في الإجراءات المشتركة والتحديات الحالية التي يواجهها مجال مكافحة الفساد فيما يتعلق بتنفيذ أجندة التنمية المستدامة لسنة 2030.

ووفقًا لما تنص عليه استراتيجية الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة 2021-2023، "... يمكن للمجتمع فقط من خلال الإجراءات المشتركة أن يتعافى من الجائحة العالمية ويصير أكثر قدرة على التكيف وتحقيق أهداف التنمية المستدامة." لم تعد الإجراءات المشتركة خيارًا بل صارت منهجًا لا غنى عنه للتصدي لهذه التحديات العالمية. ويتعين إدراجها في طريقة عمل الشركات لتكون شركات مسؤولة وتنشئ منظومات بيئية ممكنة.⁶⁰

وفي هذا السياق، قد تكون الاتجاهات الثلاث محركات رئيسية نحو تسريع الإجراءات المشتركة وتوسعة نطاقها في سبيل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ما وراء الإجراءات المشتركة "التناظرية"

تُعتبر التقنية الحافز الرئيسي للإسراع من قدرات هذه المبادرات وتوسعة نطاقها. يلزم تطوير جهود الإجراءات المشتركة من المرحلة "التناظرية" إلى نظيرتها "الرقمية"، والتعامل مع تحديات النزاهة من خلال وسائل تطوير الحلول والأدوات المشتركة التي تعتمد على تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، وتحليلات البيانات الضخمة، وسلسلة الكتل "بلوك تشين".⁶¹

قد تعمل الإجراءات المشتركة كمنصة رقمية تُنفذ فيها أنشطة المبادرة بالإضافة إلى التوقيع على الوثائق والاتفاقات الرئيسية. ومن الممكن أن تتوفر الأدوات المطورة للأعضاء المشاركين وأصحاب المصلحة المحتملين من جهات خارجية. ذلك سيوسع حتمًا من نطاق الوصول إلى المبادرات من هذا النوع. ويتم تحويل كل عنصر من عناصر حوكمة الشركات وبرامج الامتثال لمكافحة الفساد من خلال اتجاهات هذه التقنية.

ولا تختلف الإجراءات المشتركة عن هذه الاتجاهات الأكبر، وقد تكون حلول التقنية الجديدة مكونًا رئيسيًا لما يمكنها تقديمه للأعضاء المشاركين. وتتسم اتجاهات التقنية بأنها متداخلة، سواء من خلال تطوير وتنفيذ أنظمة الامتثال الرقمية؛ أو أنظمة التصدي لمخاطر الفساد المحددة، بما في ذلك إدارة المخاطر الغير ومكافحة الفساد في سلسلة التوريد والعناية الواجبة المتعلقة بالتنمية المستدامة؛

60. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2021.

61. المنتدى الاقتصادي العالمي/ المجلس العالمي للمستقبل بشأن الشفافية ومكافحة الفساد. 2020.

62. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2021.

63. العمل من أجل المناخ +100. 2021.

64. معايير حقوق الإنسان في الشركات. 2021.

ويمكن توجيه جهود الإجراءات المشتركة "توصيل النقاط" ثانية نحو هذه القطاعات المهمة التي تكون التغييرات فيها أكثر تأثيراً وتشتد الحاجة إليها، ومن المحتمل أن تتوفر فيها موارد مالية أكثر لتنفيذ المبادرات من هذا النوع.

وحسب التعريف، يجب أن تتجاوز مشاركة الأعمال في جهود "توصيل النقاط" الخاصة بالإجراء مشاركة مسؤولي الامتثال فقط والوظائف ذات الصلة المسؤولة عن مكافحة الفساد. كما تدعو إلى مشاركة على نطاق أوسع من الوظائف والفرق الرئيسية الأخرى داخل المؤسسة التي يمكنها إبداء آرائها وخبراتها الفريدة. ويمكن لفرق الاستدامة، وحقوق الإنسان، والمخاطر الاجتماعية والبيئية، والشؤون المؤسسية أن تسعى للمشاركة مشاركة فعالة من خلال تقديم مدخلاتهم، وبدء حوارات أكثر عمقاً مع نظرائهم في قسم الامتثال والمساعدة في تصميم حلول تتصدى لهذه التحديات المعقدة والمتشابكة وتنفيذه هذه الحلول. وسيمهد كسر أطواق العزلة المؤسسية الداخلية الطريق أمام إعداد مبادرات الإجراءات المشتركة من هذا النوع، وبالتالي دعم الحلول المبتكرة.

وتتماشى هذه الاتجاهات الثلاثة التي تعزز من التطور نحو الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد الذي يتضمن عدداً من أصحاب المصلحة مع أحكام الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة - وهو منهج راسخ وعام للتعامل مع المخاطر المنهجية والفرص المتمركزة حول مكافحة الفساد، ولكنه يمتد كذلك للتعامل مع مخاطر التنمية المستدامة وتحدياتها الأخرى المتشابكة.

وتدمج الشركات المنهج كعنصر تأسيسي إضافي لبرامج امتثالها العامة، حيث إن القطاع العام (مثل الحكومات، والجهات التنظيمية وما إلى ذلك) يزيد من دعم وتعزيز استخدامه، مع الدمج والتنفيذ من جانب قطاع الأعمال عند التعامل معه عبر عمليات تقديم العطاءات، وأنظمة المشتريات وفي المشروعات أيضاً. وترى المنظمات غير الحكومية ذلك على أنه منهج مؤثر لتحرك المجتمع المدني إلى جانب مؤسسات الأعمال، والقطاع العام، والجهات الفاعلة الأخرى الناشئة من أصحاب المصلحة لتعزيز النزاهة بطريقة مشتركة.

وصارت الإجراءات المشتركة، على نحو متزايد، طريقة معيارية للبحث عن حلول لهذه المشكلات المتفرقة والمتناثرة من جماعات أصحاب المصلحة المتشتتين. كما صارت الإجراءات المشتركة نمطاً سائداً⁶⁷، سواء من خلال إطارات العمل والمعايير التطوعية أو الإلزامية إلى حد ما. ونأمل أن يقدم هذا الدليل مساهمة أخرى للمساعدة في تعزيز وترسيخ هذه العملية للمضي قدماً.

أن يفكر في دور أكبر للاتحادات والمنظمات العمالية الأخرى في مبادرات الإجراءات المشتركة التي تسعى للبحث عن حلول مشتركة للمشكلات المتعلقة بحقوق العمال وعافيتهم التي تتضرر بسبب مخاطر الفساد. كما يمكن للفرد أن يضيف أصحاب مصلحة إضافيين مثل العملاء (ومنها الأمور المتعلقة بحماية البيانات والخصوصية، وممارسات المبيعات)، أو المؤسسات الأكاديمية (مثل أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في تصميم وتطوير المنتجات والخدمات)، أو المؤسسات الشبابية أو الشركات الناشئة بقطاع التقنية.

مناهج "توصيل النقاط"

والأهم من ذلك أن الإجراءات المشتركة تتجه بفعالية نحو التعامل مع التحديات التي يترتب فيها على الأمور المتعلقة بالفساد تأثيرات سلبية على الجوانب البيئية والاجتماعية والخاصة بالحوكمة والأمور الخاصة بالاستدامة. يجب دراسة التأثيرات مثل انتهاكات حقوق الإنسان، والتأثيرات على المجتمعات المحلية، وإزالة الغابات، ونذرة المياه والعديد من الأمور الأخرى.⁶⁵ وترتب على هذه التأثيرات السلبية أنه أصبح من المستحيل مواكبة التغيير المطلوب لتحقيق تقدم في هذه الأمور الأخرى المتعلقة بالاستدامة. وسيترتب ذلك على وجه الخصوص بالدول والمناطق التي تواجه تحديات كبيرة في التنمية المستدامة حيث يُعتبر الفساد العقبة الرئيسية أمام تقدم جوانب التنمية المستدامة الأخرى.

وحددت استراتيجية الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة -2021-2023 ووضعت أولوية لخمس جوانب في إطار أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك المساواة بين الجنسين (الهدف رقم 5 من أهداف التنمية المستدامة)، والعمل اللائق والنمو الاقتصادي (الهدف رقم 8)، وإجراءات متعلقة بالمناخ (الهدف رقم 13)، والسلام والعدالة والمؤسسات القوية (الهدف رقم 16) والشركات (الهدف رقم 17).⁶⁶

والى جانب الهدفين رقم 16 ورقم 17 من أهداف التنمية المستدامة - المشمولين بالفعل حسب التعريف الوارد في الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد - يمكن لمناهج "توصيل النقاط" أن تأخذ في حسابها الأهداف رقم 5، و8 و13 على وجه التحديد من أهداف التنمية المستدامة للبحث عن الروابط المحتملة بين الفساد والمخاطر والفرص المهمة المتعلقة بهذه الأهداف المحددة.

كما حددت استراتيجية الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة 2021-2023 أولويات القطاعات المحددة التي تعد رئيسية في سبيل دعم أهداف التنمية المستدامة ولكن خاصة أهداف اتفاق باريس للمناخ، مثل الطاقة، والصناعات الاستخراجية، والنقل، والتصنيع، والبنية التحتية.

65. المنتدى الاقتصادي العالمي/ المجلس العالمي للمستقبل بشأن الشفافية ومكافحة الفساد. 2020.

66. الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2021.

67. معهد بازل للحوكمة. 2021.

المراجع

- مركز الإجراءات المشتركة 2021. B20. <https://www.baselgovernance.org/b20-collective-action-hub>
- معهد بازل للحوكمة. 2018. "الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد: العوامل الناجحة، والاستدامة، والاستراتيجيات: رؤى وتوصيات من ورشتي عمل." <https://baselgovernance.org/publications/working-paper-27-anti-corruption-collective-action-success-factors-sustainability-and>
- معهد بازل للحوكمة. 2020a. "الأفكار، والرؤى والإلهام بشأن الإجراءات المشتركة: سلسلة ورش شركاء النزاهة 2020" <https://baselgovernance.org/publications/collective-action-ideas-insights-and-inspiration-2020-integrity-partner-workshop>
- معهد بازل للحوكمة. 2020b. "دمج الإجراءات المشتركة: إنشاء خط مرجعي." <https://baselgovernance.org/publications/mainstreaming-collective-action-establishing-baseline>
- معهد بازل للحوكمة. 2021. "وضع الإجراءات المشتركة كمييار لامتثال." <https://baselgovernance.org/b20-collective-action-hub/initiatives-database/positioning-collective-action-compliance-norm>
- جيروين بربير؛ سيري شويبيرت. "مراقبة الإجراءات المشتركة: اقتراحات التقييم الذاتي ومراقبة الطرف الثالث." الإجراءات المشتركة: استراتيجيات مبتكرة لمنع الفساد. زيورخ/ سانت غال: ديك، 2012. 197-208.
- العمل من أجل المناخ +100. 2021. <https://www.climateaction100.org>
- معايير حقوق الإنسان في الشركات. 2021. <https://www.corporatebenchmark.org>
- مبادرة شبكة نزاهة الجمعية المصرية لشباب الأعمال. 2018. "تنفيذ مبادرات الإجراءات المشتركة ضد الفساد في الشرق الأوسط وإفريقيا: التحديات والتوصيات." <https://baselgovernance.org/publications/implementing-collective-action-initiatives-against-corruption-middle-east-africa>
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020a. "الإجراءات المشتركة ومكافحة الفساد." <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Collective-Action-and-Fight-Against-Corruption-Policy-Briefing-Note-May2020.pdf>
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2020b. "الدروس العالمية حول الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد: دراسة وضع المغرب." <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/collective-action-against-corruption-morocco.htm>
- مارك بيث. "الإجراءات المشتركة والفساد." الإجراءات المشتركة: استراتيجيات مبتكرة لمنع الفساد. زيورخ/ سانت غال: ديك، 2012. 22-2023.
- مبادرة سيمنز للنزاهة. <http://www.siemens.com/integrity-initiative>
- الشفافية الدولية. 2016a. "جدول أعمال نزاهة الأعمال بالدول (BICA): إطار العمل التصوري لتقييم BICA." <https://www.transparency.org/en/publications/business-integrity-country-agenda-bica-conceptual-framework-for-a-bica-asse>
- الشفافية الدولية. 2016b. "مواثيق النزاهة: كيفية التوجيه من الممارسين." <https://www.transparency.org/en/publications/integrity-pacts-a-how-to-guide-from-practitioners>
- الشفافية الدولية. 2018. "الإجراءات المشتركة حول نزاهة الأعمال: دليل الممارس لمنظمات المجتمع المدني." https://www.transparency.org/whatwedo/publication/collective_action_on_business_integrity
- الشفافية الدولية. 2019. "أفضل الممارسات في الإجراءات المشتركة لنزاهة الأعمال: عوامل النجاح العامة ودراسات الحالة من أوروبا الشرقية." <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2015. "دليل المستخدم لقياس الفساد ومكافحته." <https://anti-corruption.org/users-guide-to-measuring-corruption-and-anti-corruption>
- الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2009. "قاوم—مقاومة الابتزاز والتحرير في المعاملات الدولية." <https://www.unglobalcompact.org/library/157>
- الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2015. "الدليل العملي للإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد." <https://www.unglobalcompact.org/library/1781>
- الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة. 2021. "استراتيجية الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة 2021-2023." <https://unglobalcompact.org/library/5869>
- معهد البنك الدولي. 2008. "مكافحة الفساد من خلال الإجراءات المشتركة: دليل الأعمال." <https://baselgovernance.org/publications/fighting-corruption-and-fraud-through-collective-action-guide-business>
- المنتدى الاقتصادي العالمي/ المجلس العالمي للمستقبل بشأن الشفافية ومكافحة الفساد. 2020. "جدول أعمال نزاهة الأعمال: الإجراءات المشتركة - بحث مجتمعي، أغسطس 2020." http://www3.weforum.org/docs/WEF_Agenda_for_Business_Integrity.pdf
- جودي زال كوسيك؛ راي سي رست. 2004. "عشر خطوات للمراقبة القائمة على النتائج ونظام التقييم: دليل العاملين في مجال التنمية." البنك الدولي. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/14926>

ملحق

الدروس والتوصيات الإضافية من الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي

التكامل مع مبادرات الإجراءات المشتركة القائمة

كانت الإجراءات المشتركة، طوال سنوات وعلى مدار مبادرات عديدة، موجودة بالفعل، بما في ذلك ما تضمنته الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي ولدى الشركاء الاستراتيجيين الآخرين. وبدلاً من تكرار الجهود، قد يكون من الجيد دراسة العمل وبناء تحالفات مع مبادرات الإجراءات المشتركة القائمة، بما في ذلك مشاركة أفضل الممارسات. وتتاح قاعدة بيانات يمكن بحثها لمبادرات الإجراءات المشتركة من جميع أنحاء العالم في مركز الإجراءات المشتركة B20.

ممارسات الأعمال الأخلاقية لتعزيز التنفيذ المسؤول للأعمال

يركز أول مستويين من مكافحة الفساد على الممارسات الداخلية والخارجية، بما في ذلك تنفيذ سياسات مكافحة الفساد وبرامج الامتثال، ومشاركة أفضل الممارسات مع أصحاب المصلحة الآخرين ضمن جهات أخرى. تُعد الإجراءات المشتركة هي المستوى الثالث. وبالتالي، قد يكون من الجيد دراسة تقديم إرشادات مبدئية للمشاركين بشأن ممارسات الأعمال الأخلاقية لتعزيز السلوك المسؤول قبل المشاركة في الإجراءات المشتركة. وقد تتضمن هذه الممارسات تنفيذ قواعد الأخلاقيات، وعقد تدريب للموظفين وأصحاب المصلحة بشأن معايير السلوك في الشركات، وإنشاء آلية لرصد المخالفات كقناة للإبلاغ عن الشكاوى، وعملية إدارة الادعاءات لإجراء التقييم والتحقيقات المستقلة وتحديد العواقب والتحسينات. ومن المهم أن نتذكر أن وجود سياسات داخلية، وممارسات، وإشراف، وآليات صارمة يشكل الخطوات الأولى لمكافحة الفساد.

حددت مجموعة عمل الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد، طوال عملية الاستشارات عند إعداد هذا الدليل، الدراسات والتوصيات الإضافية بغرض التصدي للمشكلات المحلية والمساعدة في ضمان نجاح المبادرات.

الأزمات الأخلاقية والتماس استشارات الخبراء والاستشارات القانونية

قد يواجه أصحاب المصلحة المشاركون في الإجراءات المشتركة أزمات أخلاقية أو مشكلات قانونية طوال المبادرة، بما في ذلك تلك المتعلقة بقانون منع الاحتكار/ المنافسة والقوانين واللوائح المحلية الأخرى.

ولمنع حدوث الأزمات الأخلاقية أو الانتهاكات القانونية المحتملة، من الأهمية بمكان مراعاة استشارات المستشارين أو الخبراء الخارجيين في المجال. وسيساعد تقييم هذه المخاطر في بداية المبادرة على منع الآثار المترتبة أو وضع استراتيجيات تخفيف للحد منها.

تضارب المصالح

وقد ينشأ تضارب المصالح أثناء إعداد المبادرة وتنفيذها، خاصة بسبب احتمال مشاركة العديد من أصحاب المصلحة والعمل معًا. وقد ينشأ تضارب المصالح أيضًا بسبب هيكل التمويل، إن اختلفت مصالح المتبرع، على سبيل المثال، عن مصالح المشاركين الآخرين. وللتعامل مع هذه المخاطر، قد يكون من الجيد دراسة إنشاء هيكل قوي للحكومة وعملية اتخاذ القرار. وقد يكون من الجيد أيضًا دراسة توقيع المشاركين، بالإضافة إلى أعضاء اللجنة/ اللجان التوجيهية أو الاستشارية و/ أو الفنية على البنود المرجعية والمشاركة التي تتضمن حكمًا خاصًا بتسوية النزاعات.

الإقرارات

تم تمويل هذه النشرة بموجب دورة التمويل الثالثة من مبادرة سيمنز للنزاهة، كجزء من مشروع الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة الذي يمتد لعدة سنوات المعني بتوسيع نطاق الإجراءات المشتركة لمكافحة الفساد في إطار شبكات الاتفاق العالمي المحلية. يدعم المشروع مبادرات الإجراءات المشتركة من الشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي ويشجع المؤسسات العامة - الخاصة على التعاون في مكافحة الفساد.

لا تقدم سيمنز أية تعهدات بشأن دقة، أو استيفاء، أو صحة، أو ملاءمة، أو صلاحية أي محتوى أو معلومات مقدمة في المساهمات. لن تتحمل سيمنز أية مسؤولية فيما يختص بهذه النشرة أو ما يترتب عليها. تعد التفاصيل الواردة والآراء المقدمة في النشرة شخصية وتخص المؤلفين وقد لا تعكس بالضرورة رأي سيمنز.

يود الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة أن يتقدم بالشكر للمؤسسات والشبكات المحلية التابعة للاتفاق العالمي التي ساهمت في هذه النشرة.

فريق المشروع: أولاغوبي ماكينوا وأشلي ديمينغ
الرسوم التوضيحية: تيمو ماير بمؤسسة كومبيناتوروتفائيس

إخلاء مسؤولية

يستهدف إدراج أسماء الشركات و/أو الأمثلة في هذه النشرة أغراض تعليمية فقط ولا يُعتبر ذلك اعتمادًا للشركات الفردية من قبل الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة.

حقوق النسخ محفوظة © 2021

المادة الواردة في هذه النشرة محمية بحقوق الطبع والنشر. يشجع الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة على نشر المحتوى لأغراض تعليمية. ويجوز استخدام محتوى هذه النشرة بحرية ودون تصريح مسبق، شريطة تقديم إسناد واضح إلى الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة ويحظر استخدام المحتوى لأغراض تجارية.

المبادئ العشر للاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة

حقوق الإنسان

- 1 يجب أن تدعم الأعمال وتحترم حماية حقوق الإنسان المعترف بها دوليًا؛
- 2 وضمن عدم التورط في انتهاكات حقوق الإنسان.

العمالة

- 3 يجب أن تدعم مؤسسات الأعمال حرية تأسيس النقابات والإقرار الفعال بالحق في المفاوضات الجماعية؛

- 4 والقضاء على جميع أشكال العمل القسري والإلزامي؛

- 5 والقضاء الفعال على عمالة الأطفال؛

- 6 والقضاء على التمييز فيما يختص بالعمل والتوظيف.

البيئة

- 7 يجب أن تدعم مؤسسات الأعمال منهجًا احترازيًا إزاء التحديات البيئية؛

- 8 وتنفيذ مبادرات لدعم مسؤولية بيئية أكبر؛

- 9 وتشجيع تطوير ونشر التقنيات صديقة البيئة.

مكافحة الفساد

- 10 يجب أن تعمل مؤسسات الأعمال ضد الفساد بجميع أشكاله، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

نبذة عن الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة

يوجه الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، بصفته مبادرة خاصة دشنها الأمين العام للأمم المتحدة، نداءً للشركات في جميع أنحاء العالم لموائمة أعمالها واستراتيجياتها مع المبادئ العشر في ميادين حقوق الإنسان، والعمالة، والبيئة، ومكافحة الفساد. ونطمح إلى سرعة التوصل إلى اتفاق عالمي للشركات وتوسعة نطاقه من خلال دعم المبادئ العشر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الشركات والمنظومات المسؤولة التي تسعى لإحداث تغيير. يُعتبر الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة، بعد توقيع أكثر من 12,000 شركة و3,000 جهة خارج قطاع الأعمال في أكثر من 160 دولة، و69 شبكة محلية عليه، مبادرة الاستدامة المؤسسية الأضخم في العالم، أي أنه اتفاق عالمي واحد يوحد بين الشركات من أجل عالم أفضل.

لمزيد من المعلومات، يرجى متابعة [@globalcompact](https://www.globalcompact.org)
على وسائل التواصل الاجتماعي وزيارة موقعنا الإلكتروني
[.unglobalcompact.org](https://www.unglobalcompact.org)



United Nations
Global Compact

© الاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة 2021
685 نيرد أفينو نيويورك، نيويورك 10017، الولايات المتحدة الأمريكية

المبادئ العشر للاتفاق العالمي التابع للأمم المتحدة مستمدة من:
الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ الأساسية للحقوق
في العمل، وإعلان ريو (RIO) عن البيئة والتنمية، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.