برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المنطقة: الدول العربية

وثيقة المشروع (2011-2014)

عنوان المشروع:	مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC)
النتيجة بالنسبة إلى الدول الأطراف:	القدرات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية لتنفيذ مبادرات مكافحة الفساد معززة
النتائج المرجوة من وثيقة البرنامج الإقليمي:	
(أي النتائج المرتبطة بالمشروع والمستخرجة من وثيقة البرنامج الإقليمي)	مستوى الشفافية معزز و انتشار الفساد في الدول المستفيدة محدود
المخرجات المتوقعة:	المعرفة منتجة و إصلاح السياسات الشاملة مدعوم بهدف تطبيق
(أي المخرجات التي ينتجها المشروع)	اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد
الشريك في التنفيذ:	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS)
الجهة المسؤولة:	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

الملخص التنفيذي

مع تزايد الطلب على المساعدة في مجال لكافحة الفساد في المنطقة العربية، وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC) ليكون من جهة أداةً إقليمية لتعزيز التعاون والعمل الجماعي ضد الفساد في البلدان العربية، وليضفي من جهةٍ أخرى القيمة على الجهود الثنائية والمتعددة الأطراف ذات الصلة. سوف يستفيد المشروع من البرامج السابقة الواسعة النطاق لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال إدارة الحكم، ومن شبكته الواسعة التي تضم الخبراء والشركاء، وسوف يبني على الإنجازات والدروس المستفادة من عمل برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP-POGAR)، ومنه مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية (GfD).

شكل التقدّم الملموس الذي أحرز من خلال الأنشطة الإقليمية لمكافحة الفساد المُلهم الأول للمشروع، فيما كانت الحاجة إلى تعزيز التزام الدول العربية أكثر فأكثر بمكافحة الفساد دافعه الأساسي، بعد أن شهد هذا الالتزام تقدمًا لافتًا خلال السنوات القليلة الماضية لكنه ما زال بحاجة إلى تلقي المساعدة الملموسة في مجالات عدّة. بالتالي، يهدف المشروع إلى توليد المعرفة المتخصصة المتناغمة ونقل المهارات الأساسية إلى صانعي السياسات والممارسين لكي يتمكنوا من تحديد الأولويات لجهة التحديات والاستجابات المحتملة على المستوى الوطني، فيما يقدمالدعملانخراط الدول العربية بشكلٍ فعال في الجهود العالمية لمكافحة الفساد. ينفّذ المشروع على 4 محاور مترابطة تم تحديدها بناءً على نتائج مشاورات إقليمية موسعة دامت أكثر من عامين. وتشمل هذه المجالات: (أ) تقييمات مكافحة الفساد، (ب) تنفيذ الأولويات المواضيعية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، (ج) النزاهة في قطاعات محددة معرضة لخطر الفساد و(د) مكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات. يركّز المشروع بشكلٍ أساسي على المجالين (أ) و(ب) حيث يزداد طلب المساعدة والتبني الوطني للجهود، كما يدعم المشروع التدخلات الهادفة في المجالين الآخرين لتعزيز إدماج الشؤون ذات الصلة في النقاش حول مكافحة الفساد وتقديم المعلومات لوضع المبادرات ذات الصلة على المستوى الوطني.

يعتمد المشروع على مقاربة تشاركية مبنية على مبدأ "الملكية الوطنية" ويحظى برعاية الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET)، وهي المنبر الإقليمي الرائد لتبادل الخبرات وتنمية القدرات ومناقشة السياسات في مجال مكافحة الفساد. من شأن هذه المقاربة أن تشجع على انخراط مختلف مؤسسات الدولة والجهات غير الحكومية (ومنها الشركات والمجتمع المدني ووسائل الإعلام المستقلة والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات البحوث) بشكل عملي وقابلللاستدامة و القياس.

يعزز المشروع أيضًا الامتثال لمبادئ فعالية المساعدة من خلال استراتيجية شراكة استباقية وبعيدة الأمد تسعى إلى توثيق الروابط بالمبادرات ذات الصلة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. كما يسعى إلى إشراك الدول العربية كافّة، مع التركيز على عدد من البلدان المحددة التي تعرب عن التزام أقوى بعناصر المشروع. ويقدّم الدعم بشكل مخصص لكل بلد بناءً على الطلب ويفصّل الدعم وفق حاجات كل بلد ليلبّي مطالب الجهات المعنية، فيما يسعى إلى الاستفادة القصوى من فرص التعلم المشترك على المستوى الإقليمي وبين المناطق.

وافقت عليه (الحكومة):

وافق عليه (الشريك في التنفيذ):

وافق عليه (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي):

ا. تحليل الحالة

1. لقد شهدت السنوات الخمس الماضية تحولاً أساسيًا في المنطقة العربية. **فلم تعد مكافحة الفساد من المحرّمات التي تكاد أن تغيّب عن النقاش العام، بل أصبحت تظهر كمحور أساسي لوضع السياسات وأولوية على قائمة الإصلاحات في الحكم**، عبّرت عنها الحكومات والجهات غير الحكومية، ولو بدرجات وأشكال متفاوتة. يعزى هذا التحول بشكلٍ أساسي إلى وضع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)، التي حشدت حولها الأغلبية الساحقة من البلدان العربية.[1] كما يرتبط هذا التحول بتزايد الوعي بشأن مختلف الروابط ما بين الفساد والتنمية البشرية والأمن البشري في منطقةٍ تشكّل فيها التنمية اليوم تحديًا شاقًا أكثر من أي وقتٍ مضى وحيث ما زالت مختلف أشكال انعدام الأمن تهدد حياة الملايين ومعيشتهم.[2]
2. أصبحت مصلحة البلدان العربية في إيجاد أنظمة أكثر فعالية لمكافحة الفساد أكثر أهمية مع بداية العقد الثاني من الألفية الجديدة، وذلك لعدة أسباب. أولاً، إن اعتماد الآلية العالمية لاستعراض تنفيذ اتفاقية الأمم لمكافحة الفساد يتطلب من الدول الأطراف في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك البلدان العربية، القيام بمراجعة دقيقة للتقدم الحاصل على صعيد تنفيذ الاتفاقية والعمل على تحقيق خطوات ملموسة بشكل أكثر زخماً. بحسب الأمين العام لمنظّمة الأمم المتحدة، "*من الآن فصاعداً، سوف يُحكم على الدول بما تتخذه من إجراءات لمكافحة الفساد، وليس بمجرد الوعود التي تقطعها على نفسها*"[3]. ثانياً، الأزمة المالية العالمية التي أثّرت سلباً على المنطقة بأكثر من شكل أعطت دروساً هامةً بشأن الحاجة إلى تعزيز النزاهة والشفافية.[4] الأهم من ذلك، أنّها أنتجت حوافزاً إضافيةً للحكومات من أجل مواصلة جهود مكافحة الفساد ودعم إصلاحات الحكم، وذلك بهدف جذب الاستثمارات الأجنبية التي أصبحت أكثر ندرةً بعد الأزمة وتنشيط الأسواق المحلية الراكدة. كما أدت الأزمة أيضاً إلى زيادة الضغوط على قطاع الأعمال من أجل وضع وتنفيذ نظم للامتثال الداخلي، ودفعته إلى الحراك سعياً لتحقيق إلتزام اكبر بمعايير وممارسات النزاهة. ثالثاً، أدّى ازدياد الوعي بشأن الروابط بين الفساد ومعدلات التنمية المتواضعة في المنطقة، بشكل عام، إلى تزايد الطلب على مكافحة الفساد، خصوصاً في ضوء تجديد البلدان العربية لالتزامها بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية،

---

[1] تشير "البلدان العربية" في هذا الإطار إلى الدول الإثنين والعشرين الأعضاء في جامعة الدول العربية. بدءًا من 7 أيار/مايو 2010، انضمت الدول العربية التالية إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: الجزائر والبحرين وجيبوتي ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وموريتانيا والمغرب وقطر وتونس والإمارات العربية المتحدة واليمن. قامت جزر القمر والمملكة العربية السعودية والسودان وسوريا بالتوقيع على الاتفاقية فحسب ولم تصبح أطرافًا في الاتفاقية، فيما لم توقع سلطنة عمان والصومال على الاتفاقية حتى الآن (http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html). كما التزمت السلطة الوطنية الفلسطينية بتطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في بيان وجهته إلى الأمين العام في الأمم المتحدة في العام 2005 (http://www.aman-palestine.org/uncac/palestine.htm).

[2] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية: تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية. 2009.

[3] رسالة الأمين العام للأمم المتحدة بمناسبة اليوم العالمي لمكافحة الفساد بتاريخ 9 كانون الأول/ديسمبر 2009 (http://www.un.org/ar/events/anticorruptionday/sgmessages.shtml).

[4] منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي، "الأزمة المالية: الإصلاحات واستراتيجيات الخروج منها"، 2009، ص 36-40.

التي تم اعتمادها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 2000، والتي تمّ التشديد عليها على أعلى المستويات الإقليمية تحت مظلّة جامعة الدول العربية خلال القمة العربية الاقتصادية الاجتماعية سنة 2009.

3. لقد تغيرت مؤخرًا المواقف والمقاربات تجاه الفساد، ولقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات من المرجح أن تعزز هذا التحول، إلاّ أن **التحديات ذات الصلة، ومنها تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تبقى حادة، ولم تعتمد دول المنطقة خطوات كافية لمواجهتها.** يظهر اليوم نقص خطير في البيانات والمعلومات الموثوقة وفي التجارب المؤسسية ذات الصلة، إضافةً إلى ثغرات تنظيمية مهمة والتباسات في هذا الموضوع، وتُطرح تحديات أساسية في مجال القدرات، إضافةً إلى مسائل هيكلية مزمنة وضغوط سياسية. هذه العوامل كلّها تقوّض قدرة الدول العربية على الوفاء بواجباتها في هذا المجال. يرتبط عدد من هذه التحديات مباشرةً بقدرة الدولة على منع الفساد ومعاقبته بفعالية، لكن التحديات الأخرى تنتج عن عجزٍ في الحكم على نطاق أشمل مرتبط بفعالية الإدارة العامة ودور البرلمان واستقلال السلطة القضائية ومشاركة المواطنين في صنع القرار ونوعية بيئة الأعمال. بالتالي، إن تعزيز جهود الشفافية والنزاهة والمساءلة في الدول العربية، ومنها دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، يتطلب تكثيف التدخل المستهدف لمكافحة الفساد في مجالي الوقاية وإنفاذ القانون. لكن لا بدّ من أن يتم تكثيف هذه التدخلات، بالتوازي مع توسيع جهود تعزيز الحكم وليس بمعزل عنها، بهدف الحصول على نتائج أكثر استدامة.

4. تتشاطر دول عربية عدّة معظم التحديات القائمة في مجال مكافحة الفساد، أو تُعتبر هذه التحديات مشتركةً في مناطق دون إقليمية بأسرها، وتعدّ مشتركة للمنطقة العربية بأسرها. تتيح الطبيعة المشتركة لهذه التحديات الفرص أمام الدول لتعمل بعضها مع البعض الآخر وتتعلم من تجاربها. **ولقد بات الدفاع عن التعاون الدولي الوثيق والفعال ضد الفساد ملزمًا، إذ يجب أن يشمل تعزيز روابط التعاون الإقليمي والتعاون في المناطق دون الإقليمية وبين مختلف الدول العربية.** في هذا الصدد، تقدم المنطقة فرصًا واعدة، إذ تُظهر جهود التعاون في الماضي بشكلٍ عام ميلاً تجاه العمل المشترك ما بين الجهات المعنية العربية، وأنه يسهل عادةً التحكم بالتشنجات ما بين بعض الدول في إطار إقليمي أوسع. تشكل النقاط المشتركة والروابط اللغوية والثقافية الوثيقة بيئةً مؤاتية تشجّع الجهات المعنية العربية على تعزيز العمل بشأن المسائل الحساسة التي تكون في إطار آخر مسائل يتفاداها الجميع، و على إيجاد الوحي وفي بعض الأحيان "المنطق" في عمل الأقران وإنجازاتهم.

5. بالفعل، كانت الجهود المشتركة على المستوى الإقليمي قوة الدفع للتقدم في أجندة مكافحة الفساد في الدول العربية، في حين كانت هذه المسألة تعتبر بالغة الحساسية لاتخاذ التدابير بشأنها في كل بلد من البلدان. **تشهد المنطقة اليوم تزايدًا في جهود مكافحة الفساد على المستويين الإقليمي والوطني ونتائج مشجعة،** تناقش باقتضاب أدناه. ولعلّ لهذه النتائج دلالية وتقدّم توجيهات قيّمة بشأن التقدم في المسار. صحيح أن هذه النتائج تبقى محدودة مقارنةً بحجم المشكلة، إلا أنه لها تبعات هامة على السياسة العامة وتطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في المنطقة، ويجب استخدامها للتقدم في جهود مكافحة الفساد الشاملة وصولا الى إصلاحات أوسع في الحكم ولدعم الروابط الملموسة مع جهود التنمية الوطنية، ومنها تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

6. أطلق برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) مبادرة مشتركة بشأن **الحكم الرشيد لخدمة التنمية في المنطقة العربية[5] في العام 2005 وتم تمديد مدتها لسنوات ثلاث جديدة في نهاية العام 2007. كان لهذه المبادرة الدور الريادي في تركيز انتباه صانعي السياسات العربية على**

[5] لمزيد من المعلومات عن مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية (GfD)، رجاء زيارة www.arabgov-initiative.org.

مكافحة الفساد. ضمن مجموعة العمل الإقليمية الخامسة[6]، أقرّ صانعو السياسات من 12 دولة عربية بأن الفساد تحدٍ مشترك يهدد الحكم الرشيد، ووافقوا على تصعيد جهود مكافحة الفساد. أصدرت 19 دولة عربية إعلانًا وزاريًا مشتركًا في كانون الثاني/يناير 2008 في منطقة البحر الميت، التزمت فيه بالعمل معًا لدعم تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكسرت حاجز الصمت التقليدي بشأن الفساد، ورسمت ملامح عملية إنشاء شبكة إقليمية تدعم الجهود ذات الصلة.[7] في تموز/يوليو 2008، اجتمعت هيئات حكومية لمكافحة الفساد من 16 دولة عربية، بعد استشارات وطنية وإقليمية موسعة، لإعلان إنشاء الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET) وهي آلية إقليمية شاملة لمكافحة الفساد وضعت لتكون منبراً رائداً لتبادل الخبرات وتنمية القدرات ومناقشة السياسات في مجالات إختصاصها.[8] إلى جانب جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى الإقليمي، لقد ساهمت المبادرات الإقليمية الأخرى مساهمةً أساسية للارتقاء بأجندة مكافحة الفساد في الدول العربية في السنوات الخمس الماضية. ونذكر في هذا الإطار جهود منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) في إطار مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية (GfD) التي دعمت مناقشة السياسات عن النزاهة في الخدمة المدنية، إضافةً إلى دراسات التعليم المشتركة بشأن النزاهة في المشتريات العامة[9]. كما لا بد أن نذكر مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من أجل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (MENA-FATF) التي دعمت البلدان في اعتماد تدابير لمكافحة غسل الأموال وتحسين التعاون الملموس في هذا الإطار[10]، ومبادرة برلمانيون عرب ضد الفساد (ArPAC) التي ركزت على تعزيز قدرات البرلمانيين لمكافحة الفساد والمدافعة عن إصلاحات مكافحة الفساد الأساسية، ضمن إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وخارجه[11].

7. على المستوى الإقليمي أيضًا، تحقق إنجاز أساسي آخر وهو **تزايد استخدام القائمة المرجعية للتقييم الذاتي الخاص باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية.** في العام 2007، تمكنت دولتان عربيتان فحسب من الإجابة على القائمة، على الرغم من أنه يفترض أن تجيب عليها الدول الأطراف جميعها، وفي حينها كانت 12 دولة عربية طرفًا في الاتفاقية. لمعالجة هذا الوضع، دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC)، إنشاء فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG)[12] ، لزيادة الوعي بشأن القائمة وتحسين قدرة الحكومات العربية على استخدامها. في العام 2008، أجابت 4 دول عربية أخرى على هذه القائمة. وفي العام 2009، حذت 4 دول أخرى حذوها. إضافةً إلى تحسين عملية رفع التقارير إلى مؤتمر الدول الأطراف، ساهم فريق الخبراء الحكوميين العرب في وضع القائمة نفسها، وساعد

---

[6] تترأس الأردن مجموعة العمل هذه بالاشتراك مع فرنسا والولايات المتحدة الأميركية، ويدعمها برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR).

[7] صدر الإعلان خلال مؤتمر إقليمي عقد في البحر الميت في الأردن في 21–23 كانون الثاني/يناير 2008، بدعم من برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR). لمزيد من المعلومات والوثائق، رجاء زيارة http://www.pogar.org/publications/agfd/GfDII/corruption/deadsea/declaration-ar.pdf.

[8] لمزيد من المعلومات عن الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET)، رجاء زيارة http://www.pogar.org/arabic/resources/ac/index.aspx أو الاتصال بوحدة الدعم الإقليمية على العنوان التالي info@arabacinet.org.

[9] رجاء مراجعة http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_34645207_34645555_1_1_1_1_1,00.html.

[10] رجاء مراجعة www.menafatf.org.

[11] رجاء مراجعة www.arpacnetwork.org.

[12] إن فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG) هو مجموعة من الخبراء الحكوميين أنشئت في العام 2007 في إطار عمل برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR) بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) ويضم حاليًا خبراء من 17 دولة عربية. لقد تلقى أعضاء الفريق التدريب والدعم بهدف تحسين قدراتهم على إجراء التقييم الذاتي المرجعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واستخدام المنهجيات ذات الصلة والجوانب الموضوعية.

على إحراز نتائج إيجابية على المستوى الوطني، على غرار إنعاش الحوار الوطني بشأن مكافحة الفساد في اليمن، وتحسين التنسيق الوطني في الجزائر والمغرب، ووضع استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد في العراق والأردن.

8. على المستوى الوطني، لقد انخرطت جهات إضافية في دعم جهود مكافحة الفساد ومنها إدارة التنمية الدولية (DFID) والوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ) والمفوضية الأوروبية (EC)ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) ومنظمة الشفافية الدولية (TI) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة (USAID) والبنك الدولي والجهات الأخرى التي تقدم المساعدة التقنية على المستوى الثنائي. في ما يخص النتائج، **نشطت بعض الحكومات العربية، لاسيما تلك التي انخرطت بقوة على المستوى الإقليمي، لاتخاذ الخطوات الملموسة لمكافحة الفساد على المستوى الوطني،** في إطار اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بشكلٍ أساسي، لكن أيضًا في ما يتعلق بإصلاحات الحكم على نطاق أوسع. وتشمل أهم الأمثلة إنشاء هيئات متخصصة لمكافحة الفساد في العراق والأردن والمغرب والأراضي الفلسطينية المحتلة واليمن، ووضع استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد في العراق والأردن واليمن. كما تستعد بلدان أخرى في المنطقة لوضع استراتيجياتها وخططها أو وضع اللمسات الأخيرة عليها، ومنها موريتانيا والمغرب والسلطة الوطنية الفلسطينية. ومن الأمثلة الدلالية الأخرى، نذكر الإصلاحات المالية والضريبية في مصر، وتبسيط الإجراءات الإدارية في تونس، والإصلاحات في القانون الجنائي في البحرين والعراق والأردن واليمن، ومبادرات تعزيز النزاهة في المشتريات العامة في الأردن والمغرب وقطر واليمن[13].

9. على المستوى الوطني أيضًا، بُذلت جهود كثيرة لتعزيز انخراط الجهات غير الحكومية الفعال في عمليات مكافحة الفساد. إلا أن تأثير هذه الجهود ما زال متواضعًا بشكلٍ عام.[14] **فيما كان انخراط الشركات في مبادرات مكافحة الفساد محدودًا حتى اليوم، يشهد التعاون ما بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني تحسنًا ضئيلاً لكن واعدًا.** على سبيل المثال، لقد أظهرت البحرين والكويت ولبنان والمغرب والأراضي الفلسطينية المحتلة قدرةً لافتة على نسج الشراكات الأساسية ما بين هيئات مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني. ومؤخرًا، سمحت الأردن واليمن بإنشاء منظمات منتسبة لمنظمة الشفافية الدولية، وأظهرت انفتاحًا جديرًا بالثناء نحو المزيد من الشمول والمشاركة العامة في جهود تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. لكن تبقى وسائل الإعلام مصطفة سياسيًا مع قدراتها المتواضعة في مجال الصحافة الاستقصائية وسجلها الضعيف في الانخراط الفعال طويل الأمد في مسائل الإصلاح، ومنها مكافحة الفساد. بشكلٍ عام، عجزت الجهات غير الحكومية في المنطقة العربية عن إشراك الحكومات في حوار منتج على الرغم من سواد التوافق بشأن أهمية مشاركتها. ولقد أدت دورًا محدودًا حتى الآن في تحفيز المطالبة العامة بشكلٍ جدي بإصلاحات مكافحة الفساد. قد تعزى "ثغرة الفعالية" هذه جزئيًا إلى البيئة السياسية والقانونية التي لا تقدم مساحة كافية لعمل المجتمع المدني، لكن قد ترتبط أيضًا بتحديات الحكم داخل المجتمع المدني، ومحدودية التجارب والقدرات المؤسسية.[15]

---

[13] الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET)، موجز الشبكة الشهري (الأعداد 1-21). تشرين الأول/أكتوبر 2008 حتى حزيران/يونيو 2010.

[14] برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR)، "دعم تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية: مسح للجهات المعنية من المجتمع المدني في 6 دول عربية"، 2007

[15] المرجع نفسه، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR)، 2007.

10. لا شك أن طريق التقدّم ما زال طويلاً على المستوين الإقليمي والوطني على حدٍ سواء، فيما تصبح الإرادة السياسية أكثر حدّة، وتتعزز القدرات ويتزايد الطلب العام، وتغذي خطوات الإصلاح الصغرى الحاجة إلى تدابير على نطاق أوسع وأكثر جرأة لمكافحة الفساد. إلا أنه يجب التخطيط بحذر للجهود الرامية إلى الدفع قدمًا بأجندة مكافحة الفساد وفق الواقع في المنطقة والدروس المستفادة حتى الآن. ويطرح اليوم واقع أساسي، وهو **أن الالتزام السياسي في الدول العربية بأجندة مكافحة الفساد يبقى هشًا ولو شهد تحسنًا لافتًا**، وهو بمثابة تحذير بضرورة تقديم الدعم الفعال في هذا المجال. فهذا الالتزام نشأ بشكلٍ أساسي من عمليات إقليمية. لذلك تتطلب المحافظة عليه وتطويره تركيزًا خاصًا على تعزيز هذه العمليات وتحسينها مع التركيز على المتابعة على المستوى الوطني بهدف المساهمة الفعالة في تحسين مستوى الشفافية والحدّ من انتشار الفساد في البلدان العربية (*النتائج المرجوة من وثيقة البرنامج الإقليمي*). وتتطلب هذه المقاربة تلقّي المساعدة التقنية طويلة الأمد لدعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتعميم مراعاة ضمانات مكافحة الفساد في القطاعات المعرضة للفساد، لكن تتطلب أيضًا تضافر الجهود على المستوى السياسي لدعم البلدان في إصلاحات الحكم على نطاق واسع وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة، لاسيما غداة الأزمة المالية العالمية وتزايد القيود المفروضة على المساعدة الإنمائية الدولية.

11. بناءً على كلّ ما ذكر، لا بد من استخلاص دروس أساسية ترسم ملامح الطريق نحو الأمام ومنها:

أ. لقد **برزت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد كالمدخل الأساسي لإصلاحات مكافحة الفساد في المنطقة العربية**. ولقد لفتت انتباه الحكومات العربية وأتاحت فرصة جديدة للتفاعل مع الجهات غير الحكومية والحكومات الأخرى خارج المنطقة. ولقد وفرت في فترة زمنية قصيرة قاعدة صلبة لحوار أكثر صراحةً وتركيزًا بشأن مكافحة الفساد. ترتكز استدامة هذا الحوار وتعميقه على تقدّم آلية استعراض اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، إلا أنها تستفيد أيضًا من نسج روابط ملموسة بأجندة التنمية البشرية والأمن البشري، إضافةً إلى الدفع الدولي لدعم اقتصاد أكثر صلابة ونظافة وإنصافًا.

ب. يعتبر دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد عملية ملحّة وصعبة، حتى بالنسبة إلى البلدان المتقدّمة. ويعزى ذلك إلى النطاق الواسع للاتفاقية والأسلوب العام المعتمد في بعض موادها، لاسيما المواد الواردة في فصل التدابير الوقائية. بالتالي، باتت الحاجة ملحّة لتقديم الدعم الموضوعي والمرتبط بالقدرات لتمكين الدول العربية من تنفيذ الاتفاقية بشكلٍ ملائم. بالتالي، **يستحيل تحقيق أي تقدم حقيقي في تنفيذ الاتفاقية في غياب التعاون ما بين مختلف الجهات الإقليمية والدولية** التي تتمتع بالمعرفة والخبرة المؤسسية المطلوبة لمساعدة البلدان على القيام بالتغييرات الضرورية.

ت. غالبًا ما **يكون غياب التقييم الملائم والافتقار إلى الدعم المالي والفني المناسب السببين الأكثر شيوعًا للعجز** في عمليات الإصلاح الحالية لمكافحة الفساد في المنطقة العربية. يستدعي اعتماد عدد من تدابير اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في بعض الحالات انتباهًا خاصًا لجهة كيفية اعتمادها وسرعته. بغض النظر عن فعالية هذه التدابير التي لم تخضع حتى اليوم للتقييم في أي من الدول العربية، قد تطرح هذه التدابير نفسها مشكلة وقد ترسل رسائل متضاربة. بالفعل، قد يراها البعض تعبيرًا عن الإرادة السياسية، لكن من المحتمل جدًا أن يعتبرها آخرون مجرد تدابير شكلية أو تدابير فاشلة ببساطة، ما قد يقوّض الثقة بالحكومات ويغذي خيبة الأمل والإحباط. بالتالي، قد تتعزز شرعية جهود مكافحة الفساد من خلال تركيز الدعم على الإصلاحات التصاعدية التي تحقق نتائج محدودة لكن ملموسة.

ث. تزداد الحاجة إلى تحسين التكامل ما بين الأنشطة على المستوى الإقليمي والأنشطة على المستوى الوطني من خلال تصميم مقاربات نموذجية وأطر مفهومية ومنتجات متخصصة لتستخدم في مختلف البلدان العربية التي عبرت عن اهتمامها في تعزيز جهود مكافحة الفساد. **لم تتمكن الدول العربية من نسج روابط ملموسة بين التقدم المحرز في أجندة مكافحة الفساد على المستوى الإقليمي وأجندة التنمية الوطنية بسبب محدودية التركيز على تعزيز التكامل ما بين الجهود على المستوى الإقليمي والجهود على المستوى الوطني.** ويعدّ تعزيز النزاهة في قطاعات كالطاقة والرعاية الصحية والتعليم والمياه والاتصالات والبناء والنقل وغيرها، أساسيًا لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. على سبيل المثال، من شأن تعزيز التكامل ما بين الجهود الإقليمية والجهود الوطنية لدعم مبادرات النزاهة ضمن القطاعات أن يساعد على توليد المعرفة ونقل المهارات بشأن تعميم مراعاة معايير النزاهة وممارساتها في قطاعات أساسية معرضة للفساد، ومن شأنه أن يسهل عملية التعلم المشتركة ما بين الدول العربية التي تواجه تحديات مشابهة وتعبّر عن مطالب مشابهة. ومن شأن هذه الجهود في النهاية أن تمنح الحافز لانخراط جدي طويل الأمد في مجال التعاون لمكافحة الفساد على المستوى الوطني، لأن النجاح في هذا الإطار يؤثر بوضوح على جودة الحياة اليومية وعلى الجهود لتحقيق التنمية البشرية ومنها تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

ج. لا بدّ من استمرار التركيز على استخدام القائمة المرجعية للتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ضمن سياق البلد وتوسيع هذا الاستخدام ليتخطى متطلبات الحد الأدنى لآلية استعراض اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي تحدد عددًا من الخطوات الإلزامية للدول الأطراف لكن تفتح الباب أيضًا أمام الدول التي تود الانخراط في عمليات تقييم أكثر تفصيلاً وشمولاً، إذا ما أرادت أن تعزز فائدة هذه الممارسات ومصداقيتها. **الى جانب كون تقييمات مكافحة الفساد تقدّم المعلومات إلى صانعي القرار بشأن السياسات وتمكّنهم من المراقبة بشكل سليم، فهي تساعد أيضًا على إرساء لغة مشتركة بين الجهات المعنية بشأن مسائل مكافحة الفساد.** وقد يساهم ذلك في تحسين التفاعل ما بين مختلف الجهات، لاسيما بين الحكومات والجهات غير الحكومية، وفي تركيز حوار مكافحة الفساد على مسائل محددة، وتوفير المساحات للعمل المشترك، والحدّ من ادعاءات الفساد التي ترتفع لدوافع سياسية وتفتقر إلى أدلة حسية، وهي غالبًا ما تؤذي ديناميات الإصلاح في المنطقة العربية.

ح. تطالب الجهات المعنية العربية بدعم الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET) لتكون آلية إقليمية شاملة عربية الملكية لمكافحة الفساد، وتشدد على ضرورة إشراك العدد الأكبر من البلدان في هذه العملية. **يُعتبر توسيع المشاركة في الشبكة عاملاً أساسيًا للمحافظة على الشعور بملكية الشبكة وتحسينه، إلا أن ميثاق الشبكة يقدم مقاربة أكثر تركيزًا** من خلال السماح بإنشاء مجموعات فرعية تعالج حالات محددة وتحديات مشتركة. تقدّم هذه المرونة فرصةً ممتازة لدعم المقاربات المطابقة لكل سياق بدون تقويض القيمة المضافة التي تحملها العملية الإقليمية الشاملة أي تعزيز التعاون الإقليمي في مجال مكافحة الفساد وتقديم المعلومات إلى المبادرات الوطنية. في هذا الإطار، عبّرت مختلف الجهات المعنية في المنطقة العربية عن الحاجة الملحة لمواجهة التحديات الخاصة بالبلدان المتأثرة بالأزمات.

خ. يتحول اعتماد المقاربة التشاركية لإصلاحات مكافحة الفساد إلى مسعى صعب، بسبب الثغرة المتعمقة في الثقة والتواصل ما بين الحكومات والجهات غير الحكومية بشكل خاص، لاسيما منظمات المجتمع المدني. ولقد تبين أن محاولة ردم هذه الثغرة عملية بالغة الصعوبة، إذا ما اقتصرت الجهود على العمليات الوطنية. **يتطلب إعادة**

تحديد موقع منظمات المجتمع المدني كشريكة شرعية وناشطة في مكافحة الفساد إنشاء منصة إقليمية محايدة تركّز على تطوير القدرات وتمكّن من إطلاق حوار مباشر ومنسّق مع الجهات الحكومية. تَعد الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد بتقديم هذه المنصة، بعد أن عبّر أعضاؤها عن استعدادهم واهتمامهم بالاستفادة من الديناميات الإقليمية لإنعاش جهود التعاون على المستوى الوطني.

د. في أعقاب الأزمة المالية العالمية وإثر تزايد التنافسية في السوق، بات تحدي إضفاء الإنصاف على قواعد اللعبة يحتل قمة الأولويات السياسية العامة. فالنزاهة تقع في صلب هذا النقاش الدائر الذي يشرك الحكومات والقطاع الخاص على حدٍ سواء حول العالم. **في المنطقة العربية، لم تجد الحكومات والشركات مساحة مشتركة لمعالجة المسائل ذات الصلة، على الرغم من الرهانات المرتفعة بالنسبة إلى الجهتين.** يتيح نشوء الشبكة العربية كآلية لتعزيز التفاعل الدينامي بين الجهتين، فرصة جديدة لإطلاق حوار مجدٍ واتخاذ تدابير جماعية، لكن يتطلب دعمًا أساسيًا للمحافظة على انخراط الجهتين بشكل استباقي ونظامي خلال فترة زمنية محددة.

12. إن الرابط الوثيق ما بين العمل على المستوى الإقليمي والتقدم على المستوى الوطني في المنطقة العربية يبرر ضرورة توسيع الأنشطة الإقليمية لمكافحة الفساد وتعميقها، وتعزيز التكامل ما بين المبادرات على المستوى الإقليمي والمبادرات على المستوى الوطني. في عدد من البلدان العربية، نجحت الجهات المعنية الأساسية على المستوى الوطني في متابعة الفرص التي أتيحت على المستوى الإقليمي، لاسيما في العراق والأردن واليمن ومؤخرًا في المغرب. إلا أن أصوات هذه الجهات المعنية في بلدان أخرى ترتفع أكثر فأكثر مطالبةً بزيادة الدعم. يبدو أن تعزيز التعاون الإقليمي والبناء على الإنجازات والدروس المستفادة في الماضي هو الاستجابة الاستراتيجية الفضلى لزيادة الطلب على المعونة لمكافحة الفساد، لأنه يؤدي إلى تعظيم فائدة المعرفة ويقدّم منتدى ديناميًا للجهات الأساسية المعنية بمكافحة الفساد للتعلم المتبادل واستكشاف الأفكار والتحديات الجديدة بشكلٍ مشترك في منطقة ما زالت تعتبر زاخرة بالتحديات وبالغة الحساسية، فيصعب أن يقتصر العمل فيها على حدود الوطن الواحد.

II. استراتيجية المشروع

13. وضع مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC) ليكون **أداة إقليمية تعزز التعاون وتشجع العمل الجماعي لمكافحة الفساد في المنطقة العربية، فيما تضفي القيمة على الجهود الثنائية ومتعددة الأطراف ذات الصلة.** سوف يستفيد المشروع من شاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الواسعة في مجال إدارة الحكم، وشبكته العالمية الواسعة التي تضم الخبراء والشركاء، وميزاته التفاضلية المعترف بها.[16] وسوف يستفيد بشكلٍ خاص من الإنجازات والدروس المستفادة من برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP–POGAR)، ومنها مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية (GfD)، وشراكاتها الوثيقة والمتنوعة في المنطقة وخارجها.[17]

14. إن مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC) **يتماشى مع الأولويات واالمداخل التي تم تحديدها بالتشاور مع مجموعة واسعة من الجهات المعنية الأساسية الوطنية والمكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كافة أنحاء المنطقة.**[18] ويأتي هذا المشروع في وقت يتزايد اهتمام الدول العربية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإنعاش جهود التنمية في المنطقة العربية وتسريع تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، التي يقوضها الفساد وسوء إدارة الحكم. إنطلق المشروع من المذكرة التطبيقية حول*لمكافحة الفساد الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي* (2008) التي تحدد الفساد على أنه "عجز في إدارة الحكم" يهدّد بشكل جدي التنمية البشرية والأمن البشري، وتحدد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على أنها الإطار لأنشطة مكافحة الفساد. كما استرشد المشروع بوثيقة البرنامج الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2009–2013) ومبادئ فعالية التنمية،كما وردت في الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2008–2011). ومن هذه المبادئ نذكر ضرورة تطبيق الحلول والتعاون ما بين دول الجنوب نفسها في كل مجالات التدخل، وأن المساهمة الأساسية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تكون في تنميةالقدرات .

15. سوف **يُشرك** مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC) **الجهات المعنية الأساسية من البلدان العربية كافةً مع التركيز بشكلٍ أساسي على الأطراف الموقّعة على المشروع.** تشمل الجهات المستفيدة هيئات مكافحة الفساد وهيئات الرقابة الأخرى، والوزارات الأساسية، والسلطة القضائية، والبرلمانيين، إضافةً إلى الجهات غير الحكومية ومنها الشركات ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المستقلة، والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات البحوث في المنطقة. يتم التركيز على الجهات الموقّعة على المشروع من خلال تكريس

---

[16] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المذكرة التطبيقية لمكافحة الفساد، 2008، ص. 9–11.

[17] رجاء زيارة www.undp-pogar.org، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدماج مكافحة الفساد في التنمية، عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمكافحة الفساد، 2008؛ نشرة مكافحة الفساد الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المجلد 2، تشرين الأول/أكتوبر–كانون الأول/ديسمبر 2010، ص. 10.

[18] تضمنت الاستشارات الأنشطة الثنائية ومتعددة الأطراف. من الوثائق الأساسية نذكر (أ) إعلان البحر الميت حول تعزيز حكم القانون ودعم تطبيق إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الدول العربية، و(ب) القرار رقم 009/1 الصادر عن الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، و(ج) خلاصات ورشة العمل الإقليمية حول "حماية الشهود والمبلغين" (الرباط، المغرب، 2–3 نيسان/أبريل 2009)، و(د) تقرير المؤتمر الإقليمي لمواجهة تحديات الفساد (عمان، الأردن، 20–22 نيسان/أبريل 2009)، و(هـ) مختلف تقارير مجتمع الممارسين لمكافحة الفساد في المنطقة العربية (بيروت، لبنان، 27–30 حزيران/يونيو 2008؛ غمارت، تونس، 25–26 حزيران/يونيو 2009؛ بيروت، لبنان، 28–30 حزيران/يونيو 2010).

بعض الأنشطة المحددة لها كما يرد في الفقرات 17 (ث)، و19 و20 (ت) و(ث)، و21 (ب) و(ج) و(خ) و22 (ب) على سبيل المثال لا الحصر.

16. يهدف مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية إلى الاستفادة من الالتزام السياسي الذي ولد في مجال مكافحة الفساد في السنوات القليلة الماضية لتعزيز تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة من ناحية القانون والواقع، واحترام المعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات الصلة، بهدف المساهمة في جهود إرساء الحكم الرشيد والتنمية في المنطقة العربية. بالتالي، **إن المعرفة المنتجة الدعم المقدم إلى إصلاح السياسات الشاملة لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سيكونان من المخرجات الأساسية لهذا المشروع الإقليمي.** ومن الطبيعي أن يكون التركيز على الأولويات المواضيعية الخاصة باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي تحددها الجهات المعنية بالبرنامج الإقليمي. عند تحقيق المخرجات، تساهم هذه مباشرةً في النتيجة المرجوة من قسم البرامج الإقليمية (أي مستوى الشفافية معزز وانتشار الفساد في الدول المستفيدة محدود) من خلال (أ) إنتاج المعرفة الخاصة بالمنطقة حول المحاور المختارة من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والمدعمة بالمعرفة حول كيفية تعزيز النزاهة في القطاعات المحددة المعرضة للفساد وكيفية أخذ الحالة الخاصة التي تمر بها البلدان المتأثرة بالأزمات في الاعتبار عند الاقتضاء، و(ب) تطوير قدرات الجهات المعنية الحكومية وغير الحكومية على المساهمة في عملية إصلاح السياسات التي تعزز الشفافية والنزاهة والمساءلة، وتؤدي إلى منع الممارسات الفاسدة ومعاقبتها.

17. بهدف تحقيق المخرجات المرجوة، **يعتمد المشروع على الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET) ومجموعتها غير الحكومية لتكون الإطار الأساسي لأنشطة المشروع بدعمٍ من عدد من المجموعات الفرعية الأخرى المتخصصة،** كما ورد في الفقرات الفرعية أدناه. من شأن هذه المقاربة أن تضفي القيمة على جهود تنفيذ إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وأن تحدّ من المخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ المشروع (راجع "الملحق 1: سجل تحليل المخاطر") وأن تقدّم الوسائل للمحافظة على التعاون في مجال مكافحة الفساد في المنطقة العربية وتحسينه (راجع الفقرتين 26 و27).

أ. **الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (ACINET):** أنشئت الشبكة رسميًا في 30 تموز/يوليو 2008 بعد استشارات وطنية وإقليمية واسعة النطاق أطلقت بعد الاجتماع الإقليمي الذي عقد في البحر الميت (الأردن) في 21–23 كانون الثاني/يناير 2008 وحضره الوزراء مسؤولون رفيعو المستوى عن الجهات الحكومية وغير الحكومية من 19 دولة عربية. تضم الشبكة هذه الهيئات الحكومية المعنية بمكافحة الفساد في الدول العربية، إلى جانب مجموعة غير حكومية أنشئت في 27 تموز/يوليو 2010. تعمل الهيئات الحكومية في إطار ميثاق الشبكة ونظامها الداخلي، وهما وثيقتان وضعهما سؤولون رفيعو المستوى يمثلون هيئات مكافحة الفساد من 14 بلد عربية، وتم اعتمادهما بدعم من ممثلين رفيعي المستوى من 16بلدا. تعدّ الشبكة الآلية الأكثر شمولاً وتكاملا في المنطقة التي تمكّن تبادل الخبرات وتنمية القدرات ومناقشة السياسات في مجال مكافحة الفساد، وتقدّم بذلك منصةً فريدة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي لمكافحة الفساد في المنطقة. كما تتيح آلية للحفاظ على الملكية الوطنية الحالية والالتزام السياسي والارتقاء بهما إلى مستوياتأعلى . أخيرًا، تشكل الشبكة موردًا قيّمًا للتعاون الثنائي في مجال مكافحة الفساد تستفيد منه الجهات المانحة الأخرى والجهات التي تقدم المساعدة التقنية ، ومنها المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي ستتمكن من تعزيز عملها والبناء على النتائج المحرزة على المستوى الإقليمي.

ب. **المجموعة غير الحكومية ضمن الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد:** إن هذه المجموعة هي هيئة مستقلة في الشبكة تضم ممثلي الشركات ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المستقلة والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات البحوث. وتقدّم الآلية الأولى والوحيدة التي تمكّن الجهات غير الحكومية من إشراك الممثلين الحكوميين في حوار مباشر ودوري بشأن الشفافية والنزاهة والمساءلة وتطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. تعمل المجموعة في إطار ميثاق الشبكة، ولقد وضعت نظامها الداخلي المستقل. قلّة قليلة من الجهود قد بذلت لإنشاء مجموعات من الجهات غير الحكومية في مجال مكافحة الفساد ودعمها، في المنطقة العربية وخارجها. تكمن القيمة المضافة للمجموعة غير الحكومية في تركيبتها الجامعة التي لا تقتصر على منظمات المجتمع المدني فحسب بل تشمل أيضًا الجهات غير الحكومية الأخرى، وفي الحوار الدوري المؤسسي مع الهيئات الحكومية لمكافحة الفساد، وأخيرًا في حرية وصولها إلى الموارد الفنية التي سيطورها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركاؤه الإقليميون والدوليون تلبية للطلب. كما تولي المجموعة انتباهًا خاصًا لإدماج ممثلي المنظمات المتخصصة التي تعالج مسائل الشباب والجنسانية بهدف إدماج هواجسهم في النقاش الجاري بشأن مكافحة الفساد.

ت. **فريق الخبراء الحكوميين وفريق الخبراء غير الحكوميين بشأن تقييمات مكافحة الفساد:** بعد أن أنشئ فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG) في كانون الأول/ديسمبر 2007، تبيّن أنه يقدّم آلية ناجحة جدًا لإشراك الممارسين الحكوميين في عملية التقييم الذاتي الخاص بتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومؤخرًا في عملية أوسع لتنمية القدرات بشأن تقييمات مكافحة الفساد[19]. يقدّم هذا النجاح المعترف به عالميًا بيئةً موثوق بها من الحكومات وآلية خضعت لاختبار وافٍ لتطبيق الأنشطة المقترحة في إطار هذا المشروع الإقليمي بشأن تقييمات مكافحة الفساد، والتي ترتبط بالممارسين الحكوميين. إلا أن المشروع يعتزم أيضًا توسيع هذه الأنشطة لتشمل الممارسين غير الحكوميين. لذلك سوف تبذل الجهود لتقديم الدعم إلى فريق الخبراء غير الحكوميين العرب في مجال التقييمات المتعلّقة بمكافحة الفساد (ANEGA)، وهو فريق مشابه أنشئ في 30 آذار/مارس 2010 ويتضمن ممارسين من منظمات المجتمع المدني والجمعيات الإقتصادية ووسائل الإعلام والمؤسسات الأكاديمية. سوف يحصل هذا الفريق على الدعم المبني على المنهجية والدروس المستفادة من عمل برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP–POGAR) مع فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG). إن القيمة المضافة لتقديم التدريب إلى الممارسين الذين يجتمعون ضمن فريق إقليمي مستقر نسبيًا، أكان حكوميًا أم غير حكومي، تكمن في القدرة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة والمحافظة على الزخم وتنمية قدرات المشاركين على المدى الطويل، ما يمكنهم من نقل ما اكتسبوه إلى أقرانهم في بلدانهم. سوف يتلقى الفريقان التدريب والدعم الفني بشكلٍ منفصل بهدف الحؤول دون وقوع أي نزاعات محتملة قد تشتت الانتباه وتهدر الطاقة عوضًا عن اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة. إلا أن أعضاء الفريقين مدعوون لتشاطر نتائج التقييمات والتقدم المحرز في إطار ورش العمل الإقليمية ودون الإقليمية، والعمل معًا على المستوى الوطني لدعم عملية إعداد تقارير التقييم الوطنية بهدف

[19] رجاء مراجعة الفقرة 7 من هذه الوثيقة. لمزيد من المعلومات عن تجربة فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG)، رجاء زيارة الرابط التالي: www.cmi.no/publications/publication/?3484=maximising-the-potential-of-uncac-implementation.

المساهمة في آلية استعراض اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتقديم المعلومات لسياسات وبرامج مكافحة الفساد الوطنية عند الإمكان.

ث. **المجموعات الفرعيةالمتخصصة:** رهناً بمدى توفر الموارد الفنية والمالية، ينظر المشروع في إمكانية إنشاء مجوعات فرعية تعالج كلّ منها موضوع أو عدة مواضيع محددة، وقد تكون هذه المواضيع محددة في هذه الوثيقة أو تحددها لاحقًا الجهات المعنية بالمشروع. قد تكون المجوعات الفرعية حكومية أو غير حكومية أو مختلطة. يؤدي تقديم الدعم لهذه المجوعات إلى تخصيص الموارد لمجموعة صغرى من الجهات المعنية المشاركة. كما يمكّن المشروع من تفصيل المساعدةوفق الطلب وتيسير دعم المتابعة، إن على المستوى الإقليمي أم على المستوى الوطني. عند الإمكان، تنشئ هذه المجموعات الفرعية تحت مظلة الشبكة التي تسمح بموجب ميثاقها بإنشاء آليات كهذه. وبذلك تتمكن المجموعات الفرعية المعنية من الاستفادة من الديناميات الإيجابية والموارد الفنية المتنوعة التي تقدّمها الشبكة. تُعطى الأولوية إلى الجهات المعنية من البلدان الموقعة على المشروع للانضمام إلى هذه المجوعاتوالاستفادة من الأنشطة ذات الصلة.

18. **تنطلق استراتيجية الشراكة الخاصة بالمشروع الإقليمي من الإنجازات والدروس المستفادة من التعاون الماضي.** إذ تشدد على مبدأ "الملكية الوطنية"، تسعى الاستراتيجية إلى المحافظة على الشراكة الوثيقة التي تربط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) وتوسيعها، معتمدةً على التعاون النموذجي بين برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP–POGAR) والمكتب، وتماشيًا مع مذكرة التفاهم التي أبرمت مؤخرًا ما بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمكتب على المستوى الدولي. كما تسعى الاستراتيجية إلى تعميق أواصر التعاون القائمة مع جامعة الدول العربية (LoAS) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) وتطوير علاقات التعاون الجديدة مع الإسكوا والإنتربول ومركز موارد U4 لمكافحة الفساد، والبنك الدولي، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى المعنية إضافةً إلى الجهات الإقليمية والدولية التي تضفي القيمة على مختلف الأنشطة التي تصمم وتنفذ في إطار هذا المشروع الإقليمي. كما تستفيد استراتيجية الشراكة من الموارد ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أ) على المستوى الدولي من خلال الحفاظ على التنسيق والتعاون مع البرنامج العالمي الخاص بمكافحة الفساد من أجل فعالية التنمية (PACDE)، الذي يقدم منصة فريدة لنسج الروابط ما بين العمل على المستوى الإقليمي والعمل على المستوى العالمي ويشكل مصدرًا قيّمًا للمعرفة والخبرات لمكافحة الفساد على المستوى الإقليمي، (ب) على المستوى العابر للأقاليم من خلال التبادل التقني المعزز مع مختلف المراكز والبرامج الإقليمية، (ج) وبالطبع على مستوى المنطقة العربية من خلال الاستفادة من مجتمع الممارسين الإقليمي لمكافحة الفساد[20] والسعي إلى التعزيز المتبادل مع المركز الإقليمي في القاهرة، ومختلف المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المنطقة. كما تسعى استراتيجية الشراكة إلى دعم التفاعلات مع مبادرات إدارة الحكم لبرنامج الأمم المتحدة على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية ومنها الأنشطة المشتركة عند الإمكان.

[20] إن مجتمع الممارسين الإقليمي لمكافحة الفساد (CoP) هو جزء من مجتمع الممارسين العالمي لمكافحة الفساد التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهو أحد عمليات التعلم الأساسية في المنظمة في مجال مكافحة الفساد. ويساهم في إنفاذ ولاية البرنامج في مجال الحد من الفساد وبلوغ الأهداف الإنمائية للألفية وتحقيق التنمية المستدامة. كما يدعم عملية إنتاج المعرفة داخل المنظمة بشأن وضع برامج مكافحة الفساد، وتحسين خدماتها إلى الدول الأعضاء من خلال المكاتب القطرية والمبادرات الإقليمية والعالمية. عقد الاجتماع الأول لمجتمع الممارسين لهذه المنطقة في بيروت (لبنان) في 27–30 حزيران/يونيو 2008؛ والثاني في غمارت، تونس، 25–26 حزيران/يونيو 2009؛ والثالث في بيروت، لبنان، 28–30 حزيران/يونيو 2010.

19. **يدعم المشروع مختلف الأنشطة الإقليمية التي تُصنّف ضمن 4 محاور مترابطة وضعت للحرص على التناغم الاستراتيجي مع المحافظة على المرونة المطلوبة للاستجابة لمختلف الأولويات والمقاربات الضرورية لمختلف تصنيفات البلدان العربية.** كما يولي المشروع أيضًا اهتمامًا خاصًا بتعظيم القدرة على تكرار هذه الأنشطة والانطلاق منها على المستوى الوطني. إن محاور العمل الأربعة هي: "تقييمات مكافحة الفساد" و"تنفيذ الأولويات الموضوعية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" و"ترسيخ النزاهة في قطاعات محددة معرضة للفساد" و"مكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات". يكون التركيز الأساسي في المشروع على المحورين الأول والثاني، فيما يقدّم المشروع الدعم إلى عدد من الأنشطة المساعدة الهادفة في إطار المحورين الثالث والرابع. في النهاية، تلتقي النتائج للمساعدة على تحقيق المخرجات المتوقعة. تُنقل المعرفة والمهارات التي اكتسبتها الجهات المستفيدة المحتملة في محاور العمل الأربعة إلى المستوى الوطني. يقدّم المشروع الدعم إلى تلك الجهات المعنية لتعمل جماعيًا على تحقيق التقدم في أجندة مكافحة الفساد في وطنها تماشيًا مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ومع الاعتبارات الأشمل المتعلقة بإدارة الحكم والتنمية. تستفيد الجهات في البلدان الموقعة على المشروع من الدعم المفصّل وفق حاجاتها لمساعدتها على وضع تقارير وطنية عملية التي توفر التوجيهات المحددة في هذا الإطار. ترتكز التقارير على المذكّرة الإرشاديّة: بشأن التقييمات الذاتيّة وفق اتّفاقيّة الأمم المتّحدة لمكافحة الفساد [21] وتستفيد من نتائج آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية عند الإمكان. يحصل كل بلد مستفيد على الدعم لوضع الورقة المفاهيمية والإطار المرجعي الخاص بها، من خلال عملية تشاركية شاملة تلائم واقع البلد المعني. يستند كل تقرير إلى أنشطة المشروع الإقليمي في إطار محاور العمل الأربعة بهدف (أ) تقييم مدى تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على المستوى الوطني، (ب) معالجة مدى الامتثال لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد من الناحيتن القانونية والواقعية فيما يتعلق بالأولويات المواضيعية للاتفاقية التي حددتها الجهات المعنية بالمشروع ، و(ج) إدماج شؤون النزاهة القطاعية ضمن التقرير، و(د) إدماج الرؤى المتعلقة بمكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات، إن كان هذا وضع البلد الذي يود إعداد التقرير. من شأن عملية وضع هذه التقارير أن تنشئ بيئة تعزز المناقشات عملية المنحى بشأن المعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات الصلة، وتعزز الدفع الداخلي باتجاه تنمية القدرات بشكلٍ شامل ومناقشة السياسات بناءً على الأدلة. كما تقدم النتائج النهائية المنبثقة من هذه التقارير المعلومات الحسية من أجل وضع استراتيجيات مكافحة الفساد الوطنية وتطبيقها ومراقبتها، وتدعم مشاركة الدول المستفيدة بشكلٍ فعال في آلية استعراض تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

20. في محور العمل الأول أي "تقييمات مكافحة الفساد"، **من شأن المشروع أن يحسّن قدرة الممارسين الحكوميين وغير الحكوميين على تصميم تقييمات مكافحة الفساد وتنفيذها واستخدامها بطريقة مفصّلة و سياقية،** مع التركيز على القائمة المرجعية للتقييم الذاتي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بنسختها الجديدة والمحسّنة، ومع الأخذ في الاعتبار الممارسات الفضلى المذكورة في المذكّرة الإرشاديّة: بشأن التقييمات الذاتيّة وفق اتّفاقيّة الأمم المتّحدة لمكافحة الفساد. وتشمل الجهات المستفيدة من هذه الأنشطة الممارسين الحكوميين وغير الحكوميين ضمن فريقين متناغمين،كما ورد في الفقرة الفرعية 17(ت)، بهدف ضمان استدامة فوائد التدريب وتشجيع مقاربة تدريب المدربين لتكون فعالة في تقييمات مكافحة الفساد في الدول العربية. في محور

[21] وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه المذكرة بالتعاون مع مختلف الشركاء لاسيما مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) والوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ) ومعهد بازل المعني بالحوكمة (BIG) ومعهد دراسات الحوكمة في بنغلاديش. لقد ساهم برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR) مساهمة لافتة في وضع هذه المذكرة.

العمل هذا، يسعى المشروع إلى (أ) تعزيز قدرة البلدان العربية المشارِكة على رفع التقارير إلى مؤتمر الدول الأطراف بفعالية ونجاعة و(ب) المساهمة في مشاركة الدول العربية في آلية استعراض تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و(ج) تقديم الأدوات والخبرات إلى الدول العربية لاعتماد مقاربة تعتمد على الأدلة بهدف إطلاق إصلاحات مكافحة الفساد وتطبيق الاتفاقية، و(د) المساهمة في اعتماد لغة مشتركة وتعزيز التعاون المنتج بين الحكومات والجهات غير الحكومية في مجال مكافحة الفساد. من الأنشطة الأساسية نذكر:

أ. وضع المنهجيات والمنتجات المخصصة للتدريب التي تستخدم لإجراء أنشطة تدريب المدربين الإقليمية لأعضاء فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG) وفريق الخبراء غير الحكوميين العرب في مجال التقييمات المتعلّقة بمكافحة الفساد (ANEGA)، ما يمكّنهم أيضًا من نقل المهارات المكتسبة إلى أقرانهم على المستوى الوطني.

ب. تقديم التدريب الإقليمي المتطوّر بشأن تقييمات مكافحة الفساد إلى الممارسين الحكوميين، لاسيما بشأن القائمة المرجعية الجديدة للتقييم الذاتي في إطار فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG).

ت. تقديم التدريب الإقليمي المتطوّر بشأن تقييمات مكافحة الفساد إلى الممارسين غير الحكوميين، لاسيما بشأن القائمة المرجعية الجديدة للتقييم الذاتي في إطار فريق الخبراء غير الحكوميين العرب في مجال التقييمات المتعلّقة بمكافحة الفساد (ANEGA).

ث. تقديم الدعم إلى الممارسين الحكوميين وغير الحكوميين الذين تلقوا التدريب لإجراء دورة تدريبية نموذجية واحدة على الأقل في كل بلد موقّع على المشروع.

ج. وضع ورقة مفاهيمية وإطار مرجعي في كل بلد موقّع على المشروع ونشرهما بهدف تقديم الدعم إلى عملية وضع تقارير عملية وطنية بشأن مكافحة الفساد ، انطلاقًا من المذكّرة الإرشاديّة: بشأن التقييمات الذاتيّة وفق اتّفاقيّة الأمم المتّحدة لمكافحة الفسادوبناءً على خلاصات آلية استعراض تنفيذ الاتفاقية عند الإمكان.

ح. إنشاء منصات وطنية شاملة في البلدان الموقعة على المشروع بالتنسيق مع الجهات المعنية الوطنية الأساسية والمكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ودعم هذه البلدان لوضع البرامج الوطنية وتطبيقها مما يتوج في إعداد التقارير الوطنية العملية المنحى بشأن مكافحة الفساد (راجع الفقرة 19). يسترشد كل برنامج وطني في محتواه بمذكرة المفهوم والاختصاصات الوطنية، وتستفيد عملية تنفيذ البرنامج من الخبرات المتوفرة على المستوى الإقليمي.

خ. ترجمة المنتجات المعرفية بشأن تقييمات مكافحة الفساد ونشرها لردم الثغرات القائمة في المعرفة ذات الصلة.

21.في محور العمل الثاني أي "تنفيذ الأولويات الموضوعية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد"، **سوف يدعم المشروع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد لتكون آلية إقليمية شاملة لتبادل المعرفة وتطوير القدرات ومناقشة السياسات، تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية للاستجابة للتحديات التي تطرح في عملية تطبيق الاتفاقية المرتبطة بالمواضيع المتعلقة بالوقاية وإنفاذ القانون التي حددتها الجهات المعنية بالمشروع.** لقد تم تحديد المواضيع الستة التالية على أنها أولويات موضعية مشتركة لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: (أ) *هيئات مكافحة الفساد المتخصصة*، بناءً على الاعتراف بالحاجة إلى تقديم الدعم لدورها الريادي المتوقع أن تؤديه بموجب الاتفاقية، وأهمية تعزيز وتنسيق التفاعل والتعاون مع مؤسسات مكافحة الفساد الأخرى والقطاع

الخاص والمجتمع بشكلٍ عام، (ب) *النزاهة في النظام القضائي*، بناءً على الاعتراف بأنه من المفترض أن تكون السلطة القضائية ونظام الملاحقات والشرطة الجهات الفاعلة الأساسية المسؤولة عن الحرص على تطبيق أحكام الاتفاقية بشكل ملائم، وبالتالي يلحق تفشي الفساد في النظام القضائي ضررًا كبيرًا بفعالية جهود مكافحة الفساد بشكلٍ عام، (ج) *الاجراءات الجنائية* بناءً على الاعتراف بأن مصداقية نظام مكافحة الفساد ترتكز على التحقيق بجرائم الفساد والجرائم المالية ذات الصلة وملاحقتها بشكل فعال، ما يتطلب بيئة قانونية تمكينية ما زالت تفتقر إليها دول عربية عدّة، (د) *أنظمة التصريح عن الأصول*، بناءً على الاعتراف بأن هذه الأنظمة تؤدي دورًا وقائيًا أساسيًا من خلال تعزيز الشفافية وتعزيز ثقة المواطنين بالمسؤولين، وتشكل عنصرًا أساسيًا في ملاحقة الفساد، خاصةً في حالات الإثراء غير المشروع، (هـ) *تدابير حماية المبلّغين*، بناءً على الاعتراف بأن هذه التدابير أساسية لتحقيق النجاح في تطبيق الاتفاقية، إذ تمكّن الإنفاذ الفعال لمكافحة الفساد، وتشكّل الرادع الذي يساهم في منع الفساد، وأخيرًا (و) *النزاهة في قطاع الأعمال*، بناءً على الاعتراف بأن الحكومات تضطلع بدورٍ أساسي في إرساء بيئة تنظيمية ملائمة وتشجيع الشفافية المالية، وبأن الشركات تؤدي دورًا أساسيًا في وضع أنظمة النزاهة الداخلية والامتثال لها، والانخراط في العمل الجماعي ضد الفساد. تشمل الجهات المستفيدة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وتُمنح الأولوية إلى أعضاء الشبكة، لاسيما مجموعة الشبكة غير الحكومية. في محور العمل هذا، يسعى المشروع إلى (أ) توليد المعرفة بشأن المفاهيم والمعايير والممارسات والدروس المستفادة في كل أولوية مواضيعية محددة، (ب) تزويد الجهات المعنية بمساحة تفاعلية لإجراء حوار شامل بشأن السياسات المرتبطة بهذه الأولويات و(ج) تنمية قدرات الجهات المستفيدة بهدف تحسين معالجة التحديات القانونية والواقعية الموضوعية في سياق بلدانها. من الأنشطة الأساسية نذكر:

أ. تنظيم ورش العمل الإقليمية الشاملة للجهات الحكومية وغير الحكومية بهدف بناء المعرفة وتبادل الخبرات بشأن الأولويات الموضوعية المحددة للاتفاقية والمعايير الدولية والممارسات الفضلى ذات الصلة.

ب. تنظيم الدورات التقنية على المستوى دون الإقليمي، في إطار متابعة ورش العمل الإقليمية، بهدف مساعدة الدول الموقعة على المشروع على تحديد التحديات القطرية والاستجابات الملائمة التي تندرج ضمن الأولويات المواضيعية المحددة للاتفاقية، وذلك لتقديم الدعم لعملية الامتثال للاتفاقية من الناحيين القانونية والواقعية. على سبيل المثال لا الحصر، تستخدم الدورات التقنية على المستوى دون الإقليمي للتصديق على "توصيات السياسات" بشأن الأولويات الموضوعية للاتفاقية والإعلان عنها بهدف توجيه جهود التنفيذ في المنطقة والارتقاء بها.

ت. عقد الاجتماعات التحضيرية ضمن مجموعات تركيز تضم الجهات المعنية غير الحكومية لإعدادها للمشاركة الفعالة في ورش العمل الإقليمية الشاملة والدورات التقنية على المستوى دون الإقليمي، حسب الاقتضاء. على سبيل المثال لا الحصر، تستخدم اجتماعات مجموعات التركيز للتصديق على "أوراق المواقف" بشأن الأولويات المواضيعية للاتفاقية والإعلان عنها لتكون قاعدة لإشراك الحكومات في حوار بشأن الشفافية والنزاهة والمساءلة وتطبيق الاتفاقية.

ث. دعم انعقاد الاجتماعات التنظيمية السنوية المغلقة لأعضاء الشبكة الحكوميين، والاجتماعات السنوية المشابهة للمجموعة غير الحكومية التابعة للشبكة. تساهم هذه الاجتماعات في الحفاظ على الملكية

واللحمة الداخلية وتحسينهما، وتسمح للأفراد بأداء الوظائف التحضيرية الضرورية للمساهمة في أنشطة المشروع بفعالية كبرى.

ج. إنشاء خدمة افتراضية للمساعدة التقنية لأعضاء الشبكة، ومنهم المجموعة غير الحكومية، وتشغيلها بهدف دعم مشاركتهم في أنشطة المشروع أو أنشطة الإصلاحات ذات الصلة على المستوى الوطني. تحدد هذه الخدمة الأولويات للجهات الموقعة على المشروع والمنصات الوطنية التي تنشأ بموجب هذا المشروع الإقليمي. وتتولى إدارة هذه الخدمة وحدة الدعم الإقليمية التابعة للشبكة التي يهتم بتنسيقها برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويستضيفها في مكاتبه في بيروت (لبنان).

ح. تطويرالمنتجات المعرفية الخاصة بالمنطقة وترجمتها ونشرها لردم الثغرات في البيانات والمعلومات القائمة بشأن الأولويات الموضوعية المحددة للاتفاقية. تقدم هذه المنتجات التحاليل بشأن المفاهيم والدروس المستفادة ذات الصلة، والمعايير الدولية والممارسات الفضلى، وتقدم المعلومات المحددة عن التجارب في الدول العربية.

خ. تطوير منتجات المعلومات الدورية التي تغطي الأخبار والتطورات الأساسية حول مكافحة الفساد في المنطقة وعلى المستوى الدولي وترجمتها ونشرها، ما يشمل موجز الشبكة الإخباري الشهري والنشرة الدورية التحليلية.

د. بعد إجراء تقييم للحاجات وتحديد الاختصاصات بشكل مقتضب، دعم مشاركة أعضاء الشبكة من الدول الموقعة على المشروع ومنهم المجموعة غير الحكومية، في (أ) الأنشطة الإقليمية الخارجية التي تعالج المسائل المرتبطة بالأولويات الموضوعية المحددة للاتفاقية بهدف نسج الروابط الملائمة وصلات التكامل التي تؤدي إلى التقدم نحو تحقيق أهداف الشبكة و(ب) الأنشطة الأساسية حول العالم التي تعزز مرئية الشبكة وتدعم انخراطها كشبكة إقليمية لمكافحة الفساد في الحركة العالمية ضد الفساد.

ذ. بعد إجراء تقييم للحاجات وتحديد الاختصاصات بشكل مقتضب، تنظيم بعثات دراسية موضوعية مشتركة، مع التركيز على إشراك الجهات المعنية الحكومية وغير الحكومية عند الإمكان، لتيسير التعلّم ما بين الأقران وبناء الشراكات والتعاون ما بين دول الجنوب.

ر. تمكين تبادل الخبرات عبر لقاءات افتراضية ما بين أعضاء الشبكة، ومنهم المجموعة غير الحكومية، من خلال بوابة مخصصة لهذا الغرض، بهدف المحافظة على التنسيق والتعاون وتعزيزهما بين أعضاء الشبكة.

ز. تنظيم منتديين إقليميين يجمعان جهات معنية متعددة ويحملان عنوان "المنتدى العربي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة". ينظر المنتديان في الممارسات الفضلى والدروس المستفادة من تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في المنطقة، ويسعيان إلى استيعاب خلاصات المشروع وتحليلها، وتحديد المواضيع الأولوية الجديدة من الاتفاقية لعمل الشبكة، واستكشاف الأفكار والتجارب في إدماج مكافحة الفساد في التنمية ومراعاة الهموم الخاصة بكل قطاع في أجندة مكافحة الفساد الوطنية. ينظّم المنتدى الأول في العام 2011 على هامش الدورة الرابعة لمؤتمر الدول الأطراف الذي تستيضفه المغرب. ينظم

المنتدى الثاني في العام 2014 لاختتام المشروع والنظر في الخطوات نحو المستقبل، ومنها خطة الاستدامة الخاصة بالشبكة ومجموعتها غير الحكومية.

22. في محور العمل الثالث أي "تعزيز النزاهة في بعض القطاعات المعرضة للفساد"، **يدعم المشروع الروابط ما بين استراتيجيات مكافحة الفساد الوطنية وأجندات التنمية الوطنية، لاسيما تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، من خلال التركيز على بعض القطاعات المعرضة للفسادالتي تحددها الجهات المعنية بالمشروع.** قد تشمل هذه القطاعات قطاع الطاقة والرعاية الصحية والمياه والتعليم وغيرها. وتشمل الجهات المستفيدة الجهات الحكومية وغير الحكومية المرتبطة بالقطاع، كالوزارات المختصة وهيئات القطاع الخاص المعنية والمنظمات الأهلية المتخصصة والمنظمات التي تعالج شؤون الجنسانية والشباب نظرًا إلى تعرّض فئة الشباب والنساء للفساد في تقديم الخدمات بشكلٍ عام. في محور العمل هذا، يعمل المشروع على (أ) توليد المعرفة حول أطر النزاهة ونقاط التعرض للفساد والممارسات الوقائية الجيدة في القطاعات المختارة، مع التركيز على الجوانب التشغيلية كالمشتريات العامة والإدارة والموارد البشرية و(ب) تقديم منبر إقليمي لمساعدة الجهات المعنية على تحسين فهمها ومعالجتها تحديات النزاهة في القطاعات المختارة، بهدف إدماج الخلاصات ذات الصلة في النقاش الدائر حول مكافحة الفساد، وتقديم المعلومات لوضع المبادرات ذات الصلة على المستوى الوطني. من الأنشطة الأساسية نذكر:

أ. رصد الممارسات الفضلى وتحديد المعلومات عن خلفية القطاعات الأولوية، بهدف تعزيز الحوار بشأن ادماج مكافحة الفساد في جهود التنمية، وبالمقابل إدماج الاعتبارات الإنمائية الخاصة بكل قطاع في السياسات والبرامج الوطنية لمكافحة الفساد. تشمل أهداف المعرفة لمحةً عامة محدّثة عن واقع القطاعات المختارة في مختلف الدول العربية، والعلاقة ما بين أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ومعايير النزاهة القطاعية، والعلاقة ما بين الفساد والأهداف الإنمائية للألفية، ووجوه التعرض للفساد الخاصة بكل قطاع بناءً على أمثلة وطنية، وخلاصات عن الروابط ما بين تعزيز النزاهة وتحسين تقديم الخدمات في كل قطاع.

ب. بعد التشاور مع الجهات المعنية، وضع دراستي حالة لكل قطاع في كل بلد موقع على المشروع. تنظر هاتان الدراستان في معايير النزاهة وممارساتها في كل قطاع، وتحدد الممارسات الفضلى والدروس المستفادة من الأنشطة السابقة المتعلقة بالقطاع وتحللها، وتصدر التوصيات بشأن ادماج معايير النزاهة وممارساتها في القطاع موضوع الدراسة.

ت. تنظيم المؤتمرات الإقليمية التي تجمع صانعي السياسات وممثلي القطاعات غير الحكومية المعنية، لتعزيز مناقشة السياسات بشأن العلاقة ما بين أجندة مكافحة الفساد وأجندة التنمية في المنطقة العربية، ومنها بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، بهدف تشجيع الأنشطة التي تعزز النزاهة وتعزز الممارسات الوقائية لتحسين تقديم الخدمات وتحسين استخدام الموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة في القطاعات المعنية.

ث. ترجمة المنتجات المعرفية حول إدماج مكافحة الفساد في جهود التنمية وحول إدماج الاعتبارات الإنمائية الخاصة بكل قطاع في السياسات والبرامج الوطنية لمكافحة الفساد ونشرها، .

23. في محور العمل الرابع أي "مكافحة الفساد في الدول المتأثرة بالأزمات"، **يحدد المشروع تحديات مكافحة الفساد والاستجابات المحتملة في الدول العربية المتأثرة بالأزمات وينشر الوعي بشأنها.** تشمل الجهات المستفيدة الجهات الحكومية وغير الحكومية في الدول العربية حيث يكون الاستقرار الأمني مزعزعًا بسبب الضغوطات

الداخلية و/أو الخارجية، وحيث تتأثر قدرة الحكومة على ممارسة سلطتها تأثرًا بالغًا بالتوتر السياسي و/أو العسكري. في محور العمل هذا، يسعى المشروع إلى (أ) توليد المعرفة حول بيئة مكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات، ومنها الروابط ما بين الفساد والأمن البشري، والمقارنات ما بين أنماط الفساد ما قبل النزاع وما بعده، و(ب) تعزيز الحوار بشأن محتوى التدخلات لمكافحة الفساد وتسلسلها وتوقيتها، ومنها تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتدخلات الخاصة بكل قطاع، و(ج) تشجيع الاستجابات النموذجية الابتكارية لتحديات مكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات. تحدد وثيقة المشروع هذه ملامح الأنشطة التحضيرية المتوقع تنظيمها في العام 2012–2013. إذا ما جذب المشروع المزيد من الاهتمام والتمويل، سوف يتم توسيع نطاقه بالتعاون مع مكتب منع الأزمات والإنعاش (BCPR) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب السياسات الإنمائية (BDP) التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ليتضمن عنصرًا دون إقليمي يركز على البلدان المتأثرة بالأزمات. سوف تدمج أنشطة محددة في خطط العمل السنوية للمشروع، وترفق بها ورقة مفاهيمية أكثر تفصيلاً. كما سوف يتم وضع مؤشرات وأهداف وأسس محددة للحرص على مراقبة التقدم وقياسه في إطار العنصر دون الإقليمي. من الأنشطة التحضيرية نذكر:

أ. تشكيل مجموعة مواضيعية على المستوى دون الإقليمي في إطار الشبكة تضم الجهات المعنية من البلدان المتأثرة بالأزمات في المنطقة. تعزز هذه المجموعة الملكية الوطنية وتصدّق على البحوث وتقدّم المعلومات إلى التدخلات المحددة وتقوم بإعداد مؤتمر حول الموضوع للجهات المعنية المتعددة.

ب. وضع منتج معرفي عن واقع الترتيبات المؤسسية لمكافحة الفساد ما قبل النزاع وما بعده، من وجهة نظر إدارة الحكم الأوسع. يتضمن المنتج أيضًا تحليلاً لأنماط الفساد ما قبل النزاع وما بعده.

ت. إجراء المسوحات في البلدان النموذجية بشأن الروابط ما بين الفساد والأمن البشري.

ث. تنظيم مؤتمر إقليمي حول إدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات بهدف تحليل الخلاصات وتقديم المعلومات حول الطريق نحو المستقبل في إطار هذ المشروع الإقليمي وخارجه.

24. أخيرًا، يدعم المشروع نشاطًا شاملاً يساهم في تقديم الوسائل للمحافظة على نتائج المشروع المنشودة وتحسينها، وتطبيق مبادئ التنمية وفعالية المعونة، وتعزيز التناغم ما بين تدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمكافحة الفساد، والاستفادة القصوى في التعلم من أنشطة هذا المشروع وتقديم المساهمات لهذه الأنشطة. سوف يستمر المشروع في **عقد اجتماع سنوي إقليمي لمجتمع الممارسين المعني بمكافحة الفساد في الدول العربية** الذي يتيح فرص التدريب وتبادل المعرفة لممارسي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ونظرائهم على المستوى الوطني، إضافةً إلى ممثلي الجهات المانحة الأخرى ومزودي المعونة الفنية. ينفذ هذا النشاط الجامع بالتعاون مع البرنامج العالمي الخاص بمكافحة الفساد من أجل فعالية التنمية (PACDE) وبالتنسيق مع المركز الإقليمي في القاهرة. بعد أن تكللت جهود مجتمع الممارسين في التوعية بالنجاح الباهر، يركز المجتمع في المستقبل أكثر على نقل المهارات الجديدة إلى أعضائه ووضع سجل بالممارسات الفضلى التي قد تساهم في تنظيم الدروس المستفادة ونشرها إلى جمهور أوسع.

25. **يعمل المشروع لتعزيز مبادئ التنمية وفعالية المعونة والالتزام بها** من خلال السعي الفاعل إلى التعاون مع جهود مكافحة الفساد الأخرى على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. في هذا الإطار، يقرّ المشروع بأهمية تعزيز التعاون على المستوى الوطني ويعتزم عقد سلسلة من الاجتماعات الثنائية، على هامش ورش العمل

الإقليمية ودون الإقليمية، بين الجهات المعنية الوطنية والجهات المانحة بهدف تشجيع مواءمة الجهود القطرية مع عمل الشبكة الإقليمي، ودعم الروابط وصلات التكامل للعمل في المستقبل. كما أن المشروع يخصص الموارد الملائمة لتمكين الجهات المعنية بمكافحة الفساد في المنطقة من التواصل مع جهات تزويد المعونة الفنية والجهات المانحة بهدف الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتفادي ازدواجية الجهود ذات الصلة. أخيرًا، يستمر المشروع في العمل الوثيق مع البرنامج العالمي الخاص بمكافحة الفساد من أجل فعالية التنمية (PACDE) للاستفادة القصوى من القدرات المتوفرة للتعاون ما بين دول الجنوب والتعلم عابر المناطق.

26. **تشكل عوامل عدّة مرتبطة بالمشروع أساسًا لاعتبارات متعلقة بالاستدامة، ستكون أيضًا موضوع نقاشات إضافية مع جهات أساسية معنية بالمشروع، بهدف تشجيع التوصل إلى الاتفاق الأخير بشأن الخيارات الناشئة.**

أ. في ما يخص المعرفة التي يولدها المشروع، يتعهد برنامج الأمم المتحدة بالسماح إلى الجهات المهتمة بالإطلاع المستمر على المعرفة حتى ما بعد إنجاز المشروع في العام 2014 من خلال الموقع الإلكتروني. كما ينوي إتاحة هذه المعرفة إلى نظرائه الوطنيين من خلال مجتمع الممارسين وشبكات الخبراء والشركاء واسعة النطاق على المستوى العالمي والإقليمي والوطني بهدف تقديم المعلومات لمبادرات المتابعة عند الإمكان. من شأن هذا الالتزام أن يحافظ على الفوائد المتراكمة من خلال البحوث والتحاليل لكي تستخدمها الحكومات والجهات غير الحكومية بعد اختتام المشروع بفترة طويلة. كما يخوّل الجهات المانحة ومقدمي المساعدة التقنية ، ومنها المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، البناء على خلاصات المشروع للتعاون الثنائي حول مكافحة الفساد في المستقبل.

ب. تتعدد الخيارات المطروحة للمحافظة على الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد كعملية مؤسسية، ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر (أ) تبني جامعة الدول العربية للشبكة رسميًا، وبالتالي استمرارها كمؤسسة قومية تابعة للجامعة العربية ، (ب) استمرارها من خلال مرحلة ثانية/مشروع ثانٍ بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و/أو شركاء آخرين أو (ج) تحوله إلى عملية مستقلة مع قدرة على تأمين الموارد الداخلية. تستخدم مختلف أنشطة المشروع كفرصة لتحقيق التقدم في المناقشات ذات الصلة من خلال الاجتماعات الجانبية والمشاورات الثنائية ومتعددة الأطراف التي تتكلل بخطة استدامة يضعها ويعتمدها أعضاء الشبكة قبل نهاية العام 2012. على الرغم من استدامة الشبكة بشكلٍ رسمي، من المتوقع أن تؤدي كثافة أنشطة هذا المشروع إلى مساعدة الجهات المعنية على تطوير مهارات جديدة وتعميق علاقاتها، ما يمهد الطريق أمام التعاون في المستقبل بغض النظر عن وجود شبكة رسمية أم عدم وجودها. إلى ذلك، نظرًا إلى أن المشروع يركز على تطوير قدرات أعضاء الشبكة لتحديد ثغرات الامتثال لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وحاجات المساعدة التقنية، يتوقّع أن يكون هؤلاء الأعضاء قد عززوافرص الوصول إلى التمويل الذي يقدمه مؤتمر الدول الأطراف لهذه الدول. بالتالي، هذا ما يساعد أعضاء الشبكة الناجحين على المحافظة على المعرفة والمهارات التي اكتسبوها في إطار هذا المشروع الإقليمي وتوسيعها، من خلال التمويل الذي يحصلون في إطار عمليات المساعدة التقنية الخاصة بمؤتمر الدول الأطراف.

ت. بعد اختتام المشروع، من المتوقع أن تشهد خدمة المساعدة التقنية الافتراضية تحولاً على 3 مستويات. أولاً، سوف تبدأ بتقديم خدمات لقاء بدل مالي عوضًا عن الخدمات المجانية. ثانيًا، تكون مفتوحة للعملاء، فلا تقتصر على الجهات المعنية بالمشروع فحسب. ثالثًا، تنسج الشراكات مع عدد من الجهات التي تقدم

المساعدة التقنية، التي تلتزم بتقديم الخدمة مباشرة مسخرةً خبراتها، عوضًا عن تقديمها من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما يتوقع أن يتم خلالمرحلة تنفيذ المشروع. بالتالي، ونظرًا إلى تدني الكلفة التشغيلية للحفاظ على هذه الخدمة، وفرضًا أن هذه الخدمة تنجح في تقديم المنتجات، يكون احتمال المحافظة على الخدمة ما بعد انتهاء المشروع مطروحًا، ومن المرجح أن يتحول هذا الاحتمال إلى واقع من خلال نقل هذه الخدمة إلى منظمة أهلية إقليمية أو مؤسسة رائدة مستقلة.

ث. أخيرًا، من المتوقع أن يشكل أعضاء فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية (AGEG) و فريق الخبراء غير الحكوميين العرب في مجال التقييمات المتعلّقة بمكافحة الفساد (ANEGA) موردًا ثمينًا لعمليات تقييم تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وآلية استعراض الاتفاقية في بلدانهم. تمكّنهم المعرفة والمهارات المكتسبة خلال مدّة المشروع من أن يحتلوا مواقع الخبراء والمدربين في مؤسساتهم. وسوف يتمكنون من نقل المعرفة والمهارات المكتسبة إلى أقرانهم في بلدانهم على الأقل. إلا أن التوقعات لأعضاء المجموعتين أكثر طموحًا. من شأن هؤلاء الأعضاء أن يصبحوا أعضاء نشطين في المنصات الوطنية التي ينشؤها المشروع وأن يساهموا مساهمات أساسية في آلية استعراض اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. كما من شأنهم أن يقدموا النقد البنّاء وأن يضيفوا القيمة على عمليات الإصلاح ذات الصلة، إذا ما لم ينخرطوا بشكل مباشر فيها.

27. **كما بالنسبة إلى اعتبارات الاستدامة، تشكل عوامل عدّة مرتبطة بالمشروع أساسًا لاعتبارات متعلقة بقابلية القياس، ستكون موضوع نقاشات إضافية مع جهات أساسية معنية بالمشروع، بهدف تشجيع التوصل إلى الاتفاق الأخير بشأن الخيارات الناشئة.**

أ. يمكن توسيع تركيز المشروع على الدول الموقعة على وثيقة المشروع ليشمل بلدانًا أخرى. من شأن الشبكة أن تيسّر هذه العملية من خلال الحصول على الدعم السياسي لأنواع الأنشطة التي تطبق بموجب هذا المشروع، ومن خلال تمكين التبادل المكثف للإنجازات الناشئة والدروس المستفادة. بالتالي، من الممكن توسيع المشروع ليتضمن بلداناً أخرى، فيما تكون التكلفة محدودة في ما يخص ضمان الالتزام ونسج الروابط الضرورية.

ب. يمكن أيضًا توسيع المشروع في إطار محوري العمل الثاني والثالث. في إطار المحور الثاني (أي تطبيق الأولويات المواضوعية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد)، يمكن توسيع المشروع ليتضمن مواضيع إضافية خاصة بالاتفاقية. في إطار المحور الثالث (أي النزاهة في القطاعات المعرضة للفساد المحددة)، يمكن توسيع المشروع ليتضمن قطاعات أخرى. يجب تحديد المجالين بعد مشاورات مكثفة مع الجهات المعنية. أخيرًا، يمكن إجراء عملية التوسيع على المستوى الإقليمي، لكن يمكن إجراؤها على المستوى الوطني أيضًا من خلال تقديم الدعم إلى المنصات الوطنية التي ينشؤها المشروع.

ت. أخيرًا، يمكن تدريب أعضاء الفريق الحكومي والفريق غير الحكومي بهدف دعم التقييمات القطرية التي تدعم تحليلاً معمقًا للثغرات بحكم القانون وبحكم الواقع في تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ومراقبة التقدم المحرز في الإصلاحات ذات الصلة من خلال المؤشرات الخاصة بالبلد المحدد.

III. إطار النتائج والموارد

النتيجة المرجوة كما ورد في وثيقة البرنامج الإقليمي وإطار الموارد: *تعزيز مستوى الشفافية والحدّ من انتشار الفساد في الدول المستفيدة.*
مؤشرات النتائج كما ورد في إطار التعاون الإقليمي وإطار الموارد، لاسيما الأساس والأهداف: *المؤشر:* عدد البلدان حيث إدراك الفساد كما تم قياسه بموجب مؤشر مدركات الفساد. *الأساس:* حدده مؤشر مدركات الفساد لكل بلد. *الهدف:* تدني مدركات الفساد في 5 بلدان.
نطاق تطبيق النتائج الأساسية (من الخطة الاستراتيجية لفترة 2008–2011): *دعم الشركاء الوطنيين لتطبيق ممارسات الحكم الديمقراطي الراسخة في حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين ومكافحة الفساد.*
استراتيجية الشراكة: *تنطلق استراتيجية الشراكة الخاصة بالمشروع الإقليمي من الإنجازات والدروس المستفادة من التعاون الماضي. إذ تشدد على مبدأ "الملكية الوطنية"، تسعى الاستراتيجية إلى المحافظة على الشراكة الوثيقة التي تربط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC) وتوسيعها، معتمدةً على التعاون النموذجي بين برنامج إدارة الحكم في الدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتّحدة الإنمائي (UNDP-POGAR) والمكتب، وتماشيًا مع مذكرة التفاهم التي أبرمت مؤخرًا ما بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمكتب على المستوى الدولي. كما تسعى الاستراتيجية إلى تعميق أواصر التعاون القائمةمع جامعة الدول العربية (LoAS) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) وتطوير علاقات التعاون الجديدة مع الإسكوا والإنتربول ومركز موارد U4 لمكافحة الفساد، والبنك الدولي، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى المعنية إضافةً إلى الجهات الإقليمية والدولية التي تضفي لقيمة على مختلف الأنشطة التي تصمم وتطبق في إطار هذا المشروع الإقليمي. كما تستفيد استراتيجية الشراكة من الموارد ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (أ) على المستوى الدولي من خلال الحفاظ على التنسيق والتعاون مع البرنامج العالمي الخاص بمكافحة الفساد من أجل فعالية التنمية (PACDE)، الذي يقدم منصة فريدة لنسج الروابط ما بين العمل على المستوى الإقليمي والعمل على المستوى العالمي ويشكل مصدرًا قيّمًا للمعرفة والخبرات لمكافحة الفساد على المستوى الإقليمي، (ب) عبر المناطق من خلال التبادل الفني المعزز مع مختلف المراكز والبرامج الإقليمية، (ج) وبالطبع على مستوى المنطقة العربية من خلال الاستفادة من مجتمع الممارسين الإقليمي لمكافحة الفساد والسعي إلى*

التعزيز المتبادل مع المركز الإقليمي في القاهرة، ومختلف المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في المنطقة. كما تسعى استراتيجية الشراكة إلى دعم التفاعلات مع مبادرات إدارة الحكم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية ومنها الأنشطة المشتركة عند الإمكان.

عنوان المشروع ورقم تعريفه (*ATLAS Award ID*):

مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC)

المخرجات المرجوة	أهداف المخرجات (السنة)	الأنشطة الدلالية	الجهات المسؤولة	المدخلات
المخرجات: *المعرفة المنتجة و إصلاح السياسات الشاملة مدعوم بهدف تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد* ***المؤشر:*** *عدد البلدان التي وضعت تقارير عملية المنحى التي تحدد مدى الامتثال لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والثغرات في القدرات، وحاجات المعونة الفنية، والأولويات ذات الصلة.* ***أساس المخرجات:*** *ما من تقارير تحدد ثغرات الامتثال لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والثغرات في القدرات، وحاجات*	الأهداف (السنة الأولى) -مشاركة فعالة من 5 بلدان في كل الأنشطة الأساسية. الأهداف (السنة الثانية) - خمسة بلدان تبدأ باستخدام المنهجية لوضع تقاريرها الوطنية عملية المنحى حول مكافحة	**1 تحسين قدرة الممارسين الحكوميين وغير الحكوميين على تصميم تقييمات مكافحة الفساد وتنفيذها واستخدامها بطريقة مفصّلة وملائمة للسياق، مع التركيز على القائمة المرجعية للتقييم الذاتي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بنسختها الجديدة والمحسّنة.** • وضع **المنهجيات والمنتجات المخصصة للتدريب.** • تنظيم 3 **دورات إقليمية لتدريب المدربين لأعضاء فريق الخبراء الحكوميين العرب المعني بالتقييم الذاتي الخاص بتنفيذ الإتفاقية** (AGEG). • تنظيم 3 **دورات إقليمية لتدريب المدربين لأعضاء الخبراء غير الحكوميين العرب في مجال التقييمات المتعلّقة بمكافحة الفساد** (ANEGA). • تقديم الدعم **لإجراء دورة تدريبية نموذجية واحدة على الأقل** في كل بلد موقّع على المشروع. • وضع **ورقة مفاهيمية والاختصاصات في كل بلد موقّع على المشروع**	1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS)، مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (UNODC).	1. العاملون: 1420000 2. الخبراء: 1740000 3. السفر: 1950000 4. العقود: 2220000 5. كلفة التشغيل: 210000 6. الرصد والتقييم: 200000 7. التدقيق: 20000 8. أخرى: 182000 المجموع: 7922000 GMS 7%: 479009 **المجموع العام: 8401009**

المعونة الفنية والأولويات ذات الصلة حتى الآن.	الفساد. الأهداف (السنة الثالثة) - خمسة بلدان تنهي وضع تقاريرها الوطنية عملية المنحى حول مكافحة الفساد.	ونشرهما بهدف وضع تقارير وطنية عملية بشأن مكافحة الفساد وتنفيذها. • إنشاء **منصات وطنية شاملة** في البلدان الموقعة على المشروع بهدف وضع تقارير وطنية عملية بشأن مكافحة الفساد وتنفيذها. • . • دعم هذه المنصات الوطنية لوضع **البرامج الوطنية** وتنفيذها بهدف إعداد تقاريرها الوطنية العملية بشأن مكافحة الفساد. • ترجمة **المنتجات المعرفية بشأن تقييمات مكافحة الفساد** ونشرها. **2 دعم الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد لتكون آلية إقليمية شاملة لتبادل الخبرات وتنمية القدرات ومناقشة السياسات، تهدف إلى تعزيز القدرات المؤسسية للاستجابة للتحديات التي تطرح في عملية تطبيق الاتفاقية المرتبطة بالأولويات المواضيعية للاتفاقية.** • تنظيم 8 **ورش عمل إقليمية شاملة** بشأن الأولويات المواضوعية للاتفاقية. • تنظيم **الدورات التقنية على المستوى دون الإقليمي للجهات المعنية،** في إطار متابعة ورش العمل الإقليمية. • عقد **الاجتماعات التحضيرية ضمن مجموعات تركيز تضم الجهات المعنية غير الحكومية.** • دعم **انعقاد 3 اجتماعات تنظيمية سنوية مغلقة لأعضاء الشبكة.** • دعم **انعقاد 3 اجتماعات تنظيمية سنوية مغلقة للمجموعة غير**		

		الحكومية التابعة للشبكة. • إنشاء **خدمة افتراضية** للمساعدة التقنية لأعضاء الشبكة، ومنهم المجموعة غير الحكومية، وتشغيلها. • وضع **المنتجات المعرفية الخاصة بالمنطقة** بشأن الأولويات المواضوعية المحددة للاتفاقية وترجمتها ونشرها. • وضع **منتجات المعلومات الدورية**، ما يشمل موجز الشبكة الإخباري الشهري والنشرة الدورية التحليلية وترجمتها ونشرها. • دعم مشاركة أعضاء الشبكة لاسيما المجموعة غير الحكومية، في **الأنشطة الإقليمية والدولية.** • تنظيم **بعثتين دراسيتين مشتركتين**، مع التركيز على إشراك الجهات المعنية الحكومية وغير الحكومية عند الإمكان. • تمكين **التشبيك المعرفي** ما بين أعضاء الشبكة، لاسيما المجموعة غير الحكومية، من خلال بوابة مخصصة لهذا الغرض. • تنظيم **منتديين إقليميين يجمعان جهات معنية متعددة** يحملان عنوان "المنتدى العربي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة". **3 دعم الروابط ما بين استراتيجيات مكافحة الفساد الوطنية وأجندة التنمية الوطنية، لاسيما تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.** • وضع **المعلومات عن خلفية القطاعات الأولوية.** • وضع **دراستي حالة لكل قطاع في كل بلد موقع على المشروع.** • تنظيم **مؤتمر إقليمي** بشأن تعميم مراعاة مكافحة الفساد في التنمية		

		ومراعاة الاعتبارات الإنمائية الخاصة بكل قطاع في السياسات والبرامج الوطنية لمكافحة الفساد. • ترجمة **المنتجات المعرفية** حول تعميم مراعاة مكافحة الفساد في جهود التنمية ونشرها، وتعميم مراعاة الاعتبارات الإنمائية الخاصة بكل قطاع في السياسات والبرامج الوطنية لمكافحة الفساد. **4 تحديد تحديات مكافحة الفساد والاستجابات المحتملة في الدول العربية المتأثرة بالأزمات ونشر الوعي بشأنها.** • تشكيل **مجموعة مواضيعية على المستوى دون الإقليمي** في إطار الشبكة تضم الجهات المعنية من البلدان المعنية في المنطقة. • وضع **منتج معرفي إقليمي** عن الترتيبات المؤسسية لمكافحة الفساد ما قبل النزاع وما بعده. • إجراء **المسوحات** في بلدين على الأقل بشأن الروابط ما بين الفساد والأمن البشري. • تنظيم **مؤتمر إقليمي حول إدارة الحكم ومكافحة الفساد في البلدان المتأثرة بالأزمات.** **5 المساهمة في الاستدامة وقابلية القياس وفعالية التنمية/المعونة:** • تنظيم **3 اجتماعات إقليمية سنوية لمجتمع الممارسين لمكافحة الفساد** في منطقة الدول العربية. • تقديم الدعم إلى الاستشارات بشأن **استدامة مختلف عناصر المشروع وقابلية قياسها**، ومنها الشبكة.		

		• تقديم الدعم لعقد **الاجتماعات الثنائية** ما بين الجهات المانحة والجهات المعنية الوطنية على هامش أنشطة المشروع الأساسية. • دعم قدرة فريق المشروع على **عقد الاجتماعات والتنسيق مع الجهات المانحة والشركاء الحاليين والمحتملين**.		

IV. ترتيبات الإدارة

الشريك في التنفيذ:

يتولى مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS) تنفيذ المشروع. ويكون مسؤولاً عن استخدام أموال المشروع من خلال إدارة العملية بشكلٍ فعال ومن خلال آليات استعراض المشروع والإشراف عليه. بالتالي، يقدّم المكتب إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقارير مالية مرحلية سنوية وفصلية، تفيد بكيفية استخدام أموال المشروع.

يقوم المكتب ومدير المشروع بالتوقيع على خطة عمل سنوية وعلى موازنتها مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفق الأنظمة والقواعد التبعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

مجلس إدارة المشروع:

يتضمن مجلس إدارة المشروع أدوارًا عدّة. يؤدي مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع دور المورّد الأساسي فيما يؤدي المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP RBAS) الدور التنفيذي، فيترأس الاجتماعات. ويحضر الاجتماعات ممثلو المكاتب القطرية للبلدان المشاركة بصفة كبار المستفيدين. يكون المركز الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإقليمي في القاهرة جزءًا من المجلس. ويمكن توجيه الدعوة إلى ممثلين محددين من الجهات المانحة والجهات المعنية الأساسية للحضور بصفة المراقب وبإمكانهم تقديم المعلومات ذات الصلة عند الاقتضاء.

يؤدي المجلس الوظائف التالية:

- الحرص على تحقيق أهداف المشروع وأغراضه ضمن الإطار الزمني المحدد،
- استعراض التقدم المحرز في المشروع واقتراح استراتيجيات التنفيذ بشكلٍ دوري،
- استعراض نفقات المشروع بمقارنتها مع الأنشطة والنتائج،
- الموافقة على خطط العمل السنوية.

يكون المجلس مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التوافق وإجراء الاستعراضات الدورية. بهدف الحرص على المساءلة النهائية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تبقى كلمة الفصل الأخيرة له تماشيًا مع القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات السارية الخاصة به. يجري المجلس عمليات استعراض المشروع سنويًا خلال فترة تطبيق المشروع أو عند الضرورة بناءً على طلب مدير المشروع. يمكن عقد اجتماعات المجلس على الإنترنت عندما يتعذر عقد اجتماعات فعلية.

مديرالمشروع:

يكون مديرالمشروع، الذي يعمل بدوامٍ كامل، مسؤولاً عن عملية الإدارة واتخاذ القرارات اليومية في المشروع ويخضع للمساءلة أمام المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأمام مجلس المشروع. يحرص على أن يتأتى عن المشروع النتائج المحددة في وثيقة المشروع، وفقًا لمعايير الجودة المطلوبة وضمن المهلة الزمنية والكلفة المحددة. يقوم مدير المشروع بإعداد وتقديم التقارير/الوثائق التالية:

خطط العمل السنوية، التقارير المرحلية الفصلية والسنوية، سجل المسائل، سجل المخاطر، سجل الدروس المستفادة، من خلال استخدام نسق رفع التقارير المعتمدة التي يوفرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

تقوم وحدة دعم البرنامج بتقديم الدعم إلى مدير المشروع وتكون مسؤولة عن تقديم الدعم التشغيلي.

خبير قانوني:

يتولى الخبير القانوني عملية تنسيق المشروع ويرفع التقارير إلى مدير المشروع، فيقدم له الملاحظات والمشورة الفنية ويساعده على إدماج مخرجات المشروع.

محللا أبحاث:

يقدّم محللان الدعم إلى مدير المشروع والخبير القانوني للتنسيق مع المكاتب القطرية في المنطقة ودعمها، ولتطوير بوابة عالية الجودة لأعضاء الشبكة والحفاظ عليها. ويقدمان المعونة أيضًا في إجراء البحوث الأساسية والحصول على الوثائق الأساسية بشأن وضع الاختصاصات إلخ.

الخبرات الفنية:

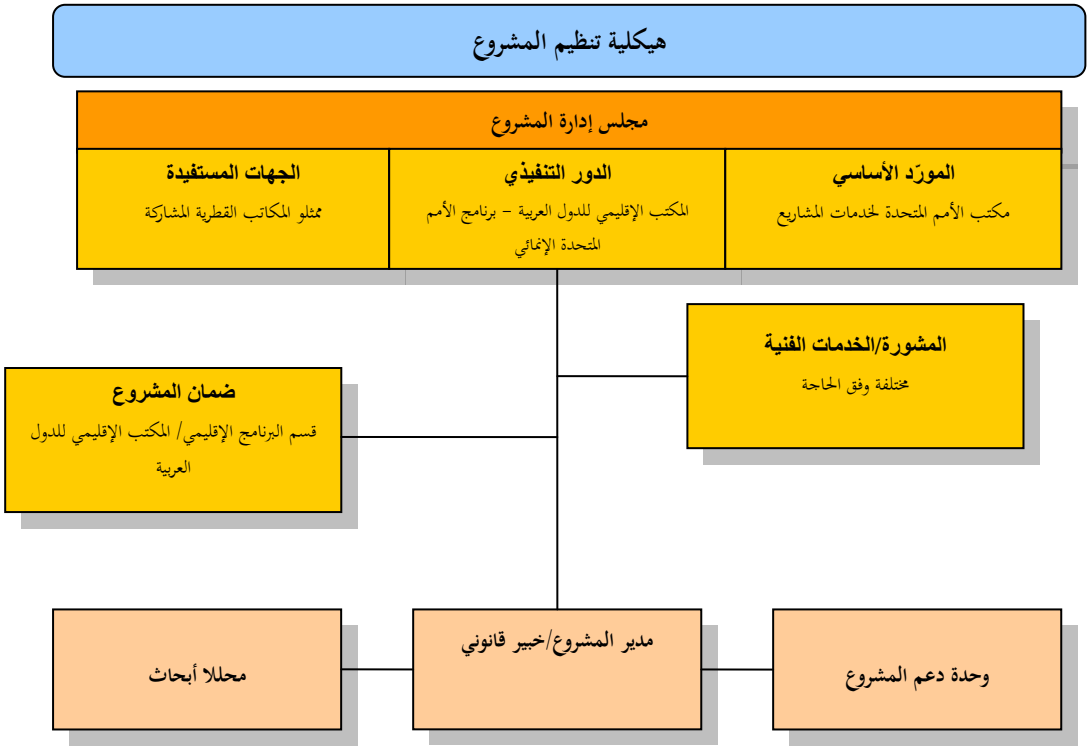
يقدّم مختلف الخبراء/المستشارين الذين يتم التعاقد معهم عند الحاجة الخبرات الحقيقية و/أو الخبرات الفنية.

وحدة دعم المشروع:

تقدّم وحدة دعم المشروع المساعدة اليومية إلى مدير المشروع لتنفيذ المشروع، من خلال تقديم كافة الخدمات تشغيلية الطابع. فيما يتطور المشروع، يتم التقاعد مع أشخاص آخرين لتعزيز وحدة دعم المشروع بهدف الحرص على تنفيذ الأنشطة في الوقت المناسب وبشكل سلس.

ضمان المشروع:

يتولى قسم البرامج الإقليمية/ المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP RBAS/RPD) ضمان المشروع. يقوم المسؤول عن ضمان المشروع بدعم مجلس المشروع من خلال أداء وظائف الرقابة والإشراف المستقلة والموضوعية على المشروع. ويحرص على إدارة محطات الإدارة الأساسية وإنجازها في المشروع بشكلٍ ملائم.



إدارة المعرفة وتبادل المعلومات

يؤدي المركز الإقليمي في القاهرة، وبشكلٍ خاص رئيس مجال ممارسة إدارة الحكم، دورًا أساسيًا في ما يخص إدارة المعرفة وتبادل المعلومات، فيحرص على المحافظة على الرابط ما بين المبادرات الإقليمية والمكاتب القطرية في المنطقة. يكون هذا الدور أساسيًا بشكلٍ خاص لتشاطر المعرفة مع المكاتب القطرية حيث لم توقّع البلدان على الاتفاقية.

يحرص المركز أيضًا على أن تكون سياسات الشركات في مجال مكافحة الفساد قد انتشرت على نطاق واسع وتم فهمها على مستوى المكاتب القطرية. إذ يقدّم رؤساء مجال الممارسة الخدمات الإستشارية للمكاتب القطرية، يحتل المركز موقعًا مميزًا لنقل التجارب/الدروس المستفادة وطنيًا إلى المستوى الإقليمي والمستوى العالمي وليكون القناة المفضلة لنقل المعلومات بين المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.

في الأساس، يكون المركز في موقع يتمكّن فيه من تحديد ثغرات المعرفة في المجال المواضيعي وتقديم الإستشارات بشأن الدراسات ذات الصلة و/أو منتجات المعرفة التي تستفيد من وضعها على المستوى الإقليمي.

V. إطار الرقابة والتقييم

تماشيًا مع سياسات وإجراءات البرمجة الوارد في دليل المستخدم التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يخضع المشروع للرقابة:

ضمن الدورة السنوية

- في نهاية كل فصل، يسجل التقرير المرحلي الفصلي مدى التقدم المحرز نحو إنجاز النتائج الأساسية.
- يقوم مدير المشروع بإنشاء سجل المسائل وتحديثه لتيسير عملية تعقب المشاكل المحتملة أو طلبات التغيير وإيجاد حلّ لها.
- بناءً على تحليل المخاطر الأولي، يتم وضع سجل المخاطر وتحديثه دوريًا من خلال استعراض البيئة الخارجية التي قد تؤثر على تنفيذ المشروع.
- بناءً على المعلومات المذكورة أعلاه المسجلة في "أطلس" (Atlas)، يقدّم مدير المشروع تقرير مرحلي سنوي عن المشروع مستخدمًا نسق التقرير النموذجي.
- يتم وضع سجل للدروس المستفادة في المشروع ويتم تحديثه دوريًا للحرص على استمرارية التعلم والتأقلم ضمن المنظمة ولتيسير إعداد تقرير الدروس المستفادة في نهاية المشروع.

سنويًا

- **تقرير الاستعراض السنوي**. يقوم مدير المشروع بإعداد تقرير الاستعراض السنوي. كحد أدنى، يجب أن يتبع تقرير الاستعراض السنوي النسق المعتمد لتقرير التقدم الفصلي ليغطي السنة كلّها ويتضمن معلومات محدّثة لكل من العناصر المذكورة أعلاه من تقرير التقدم الفصلي إلى جانب ملخص للنتائج المحرزة مقارنةً بالأهداف السنوية المحددة مسبقًا على مستوى المخرجات.
- **الاستعراض السنوي للمشروع:** بناءً على التقرير المذكور أعلاه، يتم إجراء استعراض سنوي للمشروع خلال الفصل الرابع من السنة أو بعد ذلك بفترة قصيرة لتقييم أداء المشروع وخطة العمل السنوية(AWP) للعام التالي. في السنة الأخيرة للمشروع، يكون هذا التقييم تقييمًا نهائيًا يركز على مدى تحقيق التقدم نحو المخرجات، ويحرص على أن تتماشى المخرجات مع النتائج المرجوة.
- **استعراض نصفي مستقل وتقييم نهائي**. يخضع المشروع لاستعراض نصفي خارجي إضافةً إلى تقييم خارجي مستقل في نهاية المشروع.

VI. **الملاحق**

الملحق 1: سجل تحليل المخاطر

الملحق 2: اختصاصات أهم العاملين في المشروع

الملحق 1: سجل تحليل المخاطر

عنوان المشروع: مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC)	**رقم التعريف: لم يحدد بعد**	**التاريخ:** 10 شباط/فبراير 2010

#	الوصف	التاريخ	نوع المخاطر	التأثير والأرجحية	التدابير/استجابة الإدارة	المالك	سلّمه، وحدّثه	التحديث الأخير	الوضع
1.	عدم حشد الأموال المتبقية الضرورية للمشروع بالكامل.	25 أيلول/سبتمبر 2009	مالية	إذا ما طرح هذا النوع من المخاطر، يؤدي إلى تراجع عدد الأنشطة المزمع عقدها في إطار المشروع. أرجحية=3 تأثير=2	فريق المشروع ومستشار تعبئة الموارد ضمن المكتب الإقليمي للدول العربية يحرصان على التنسيق الوثيق بهدف تحديد فرص التمويل ومتابعتها، ومنها من الجهات المانحة غير التقليدية. بالتالي، يتوقع من إطار النتائج والموارد النشاط الدلالي التالي: "تقديم الدعم إلى فريق المشروع للتمكن من الاجتماع مع الجهات المانحة الحالية والمحتملة والتنسيق معها". بغض النظر عن التدبير المذكور أعلاه، وبما أن المشروع يهدف إلى دعم 4 محاور عمل مستقلة لكن مترابطة في آن معًا، يتم إدارة الافتقار إلى التمويل ليترك أثرًا محدودًا. يتم ذلك من خلال تجميع الأنشطة المعنية ضمن مجال عمل واحد (ما يؤدي بالتالي إلى الحدّ من خطر التأخر في بلوغ النتائج المرجوة في إطار الجزء الأكبر من المشروع)، أو من	مدير المشروع	تسليم أولي من مطوّر المشروع	غير متوفر	غير متوفر

				خلال تجزئتها على مختلف التدخلات بطريقة لا تؤثر على نزاهة المشروع. أخيرًا، يمكن الحدّ من الخطر هذا من خلال تخفيض عدد البلدان التي تنفّذ فيها الأنشطة المعمقة.					
2.	في أحد البلدان أو عدد من البلدان الموقّعة على المشروع، تراجع الالتزام السياسي للانخراط بعملية مكافحة الفساد.	25 أيلول/سبتمبر 2009	سياسية	إذا ما طرح هذا النوع من المخاطر، يحتمل أن يحدّ من جودة وحجم مشاركة البلد المعني في أنشطة المشروع، وأن يقوض قدرة البلد المعني على جمع المعرفة القطرية بشأن تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ونشرها، وأن يحدّ من استجابة الحكومات المعنية لنتائج المشروع	يرتكز المشروع الإقليمي على سلسلة من الأسس الصلبة التي تحدّ من هذه المخاطر بشكل لافت. وهي ترد في القسمين 1 و2 وتشير إلى صلابة التزام الدول العربية بهذا المشروع الإقليمي. لكن يتم تحديد تدابير أساسية للحرص على المحافظة على الالتزام السياسي فيما يحرز هذا المشروع الإقليمي التقدم. من هذه التدابير: (أ) تحديد قوى الدفع نحو الإصلاح وتعزيز التعاون معها، (ب) المحافظة على مساحات التواصل والتنسيق الملائمة مع أعضاء الشبكة العربية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة ورئاستها لتعزيز الملكية، (ج) تعزيز التنسيق مع المكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والشركاء الآخرين لاستكشاف فرص زيادة الالتزام الحكومي (د) تحقيق التوازن في تمثيل البلد بشكل عام في المشروع الإقليمي ليتضمن الممثلين على المستوى الفني وعلى مستوى السياسات، (هـ) بذل الجهود التقنية (عند الإمكان) لترشيد إصلاحات مكافحة الفساد لجهات صنع السياسات من خلال تسخير التزام الحكومات بتطبيق	مدير المشروع	تسليم أولي من مطوّر المشروع	غير متوفر	غير متوفر

					اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وهما مسعيان يتخطيان إطار هذا المشروع الإقليمي. إذا ما أبدت بعض البلدان رغبة بالتراجع عن التزامها، يمكن نقل الموارد لتستفيد منها بلدان أخرى.	ورغبتها بالارتقاء بها. الأرجحية=1 التأثير=4			
3.	سعي جهات إقليمية أو دولية أخرى إلى إنشاء شبكة شبيهة مطابقة أو نسخ عمل المشروع.	25 أيلول/سبتمبر 2009	استراتيجية	إذا ما طرح هذا النوع من المخاطر، يحتمل أن يشتت تركيز عدد من الجهات المعنية بالمشروع ومواردها ويقوّض جهود مجتمع المانحين لضمان فعالية المعونة في مجال مكافحة الفساد في المنطقة العربية. الأرجحية=2 التأثير=2	على الرغم من أن احتمال وقوع هذا النوع من المخاطر متدنٍ نسبيًا بفضل الموافقة والالتزام المذكورين في القسمين 1 و2، يحافظ فريق المشروع على جهود فاعلة للحدّ من هذا الخطر من خلال نشر المعلومات حول المشروع إلى مجموعة واسعة من الجهات المعنية، والسعي الفاعل إلى التعاون مع مختلف جهود مكافحة الفساد في المنطقة كما يتضح من خلال تصميم إطار النتائج والموارد في إطار الأنشطة الدلالية التي توضع تحت عنوان "المساهمة في الاستدامة وقابلية القياس والتنمية وفعالية المعونة". في هذا الإطار، من شأن استخدام التصميم الشامل لاستراتيجية الشراكة الخاصة بهذا المشروع الإقليمي أن يتيح الفرصة لاتخاذ استجابات التخفيف من المخاطر في حال الإشارة إلى ازدواجية الجهود. قد تشمل الاستجابات التعاون المشترك والاستشارات	مدير المشروع	تسليم أولي من مطوّر المشروع	غير متوفر	غير متوفر

				بشأن إمكانية تحقيق التكامل في الجهود.					
4.	فشل استراتيجية الشراكة الخاصة بالمشروع الإقليمي في تحقيق نتائجها بشكلٍ كامل.	25 أيلول/سبتمبر 2009	استراتيجية	إذا ما طرح هذا النوع من المخاطر، قد يختلف التأثير وفق الجزء الفاشل من الاستراتيجية. بشكلٍ عام، قد يفقد المشروع الخبرات الفنية القيّمة والإمكانيات التنظيمية الضرورية لمعالجة مواضيع محددة. الأرجحية=1 التأثير=3	يتم الحد من هذا النوع من المخاطر من خلال عقد الاستشارات مسبقًا مع عدد من الشركاء المحتملين. كما يتم الحدّ منها من خلال الزخم الإيجابي والدروس المستفادة من التعاون الماضي مع عدد من الشركاء المحتملين، لاسيما مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وجامعة الدول العربية. ومن خلال تنويع مروحة الشركاء المحتملين، يكون خطر الفشل محدودًا. بغض النظر عما سبق، يبذل فريق المشروع الجهود الخاصة لتحقيق مختلف الشراكات بدعم من متخصصي الشراكات المعنيين في المكتب الإقليمي للدول العربية وفي مركز الخدمات الإقليمية في القاهرة. بهدف الحرص على تحقيق المشروع بشكل ملائم، يجب مأسسة كل شراكة يتوقع أن تضفي القيمة إلى المشروع عند الحاجة بدعم من خطة عمل فرعية مشتركة.	مدير المشروع	تسليم أولي من مطوّر المشروع		
5.	فشل جهود وضع آليات	25 أيلول/سبتمبر	استراتيجية	إذا ما طرح هذا النوع من	قد تم الحدّ من هذا النوع من المخاطر من خلال وضع ميثاق الشبكة العربية ونظامها الداخلي، وهما	الخبير القانوني في	تسليم أولي من مطوّر	غير متوفر	غير متوفر

	ملائمة لحوار بشأن مكافحة الفساد بين الجهات المعنية الحكومية وغير الحكومية.	بر 2009		المخاطر، يحتمل أن يخفض لكن لا يلغي المساحة المتاحة لانخراط الجهات غير الحكومية مباشرة مع الممثلين الحكوميين، وأن يقوض العمل المشترك لتطوير المنتجات المعرفية، على غرار تقارير التقييم أو غيرها. الأرجحية=2 التأثير=2	وثيقتان وافق عليهما أعضاء الشبكة المشاركين ويمكنان من إجراء حوار مباشر. بهدف الاستفادة من مساحة التواصل المؤسسية هذه، يتم التشديد على المشاورات ما قبل الاجتماع وتقديم المعرفة الملائمة والدعم الفني إلى الجهات غير الحكومية ليكون الحوار مبنيًا على أسس فنية وموضوعية.	المشروع	المشروع		

الملحق 2: اختصاصات العاملين الأساسيين في المشروع

اسم المشروع: مشروع مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية (ACIAC)	**رقم التعريف: لم يحدد بعد**	**التاريخ:** 10 شباط/فبراير 2010

يقدم هذا الملحق العناصر الأساسية لاختصاصات العاملين الأساسيين في المشروع الذين سيقدمون دعمهم لتطبيق المشروع الإقليمي.

مدير المشروع

1. **الغاية ونطاق المهمة**

- إعداد وتحديث خطط العمل السنوية والفصلية، والتقارير الفصلية والسنوية ذات الصلة، وسجل المخاطر وسجل المسائل، والإيجازات الأخرى حول المشروع.
- الحرص على تطبيق خطط العمل ضمن المهلة الزمنية المحددة، وتنسيق مهام فريق المشروع والمستشارين الخارجيين، للحرص على مساهمتهم في تطبيق الخطط المذكورة.
- إدارة أعضاء فريق المشروع والمستشارين لاسيما إدارة عملية التوظيف، ومراقبة الأداء وتقييمه وتنسيق المهام، وتسليم المهام المحددة ضمن المهلة الزمنية المحددة.
- تحضير كل الخطوات التشغيلية والوثائق الضرورية لتنظيم أنشطة المشروع، والإشراف على كل الأمور اللوجستية المرتبطة بتشغيل المشروع بالتنسيق الوثيق مع وحدة دعم المشروع.
- إعداد الميزانية السنوية، ومراجعة الفواتير التي يقدمها المتعاقدون والمزودون والموافقة عليها، وإعداد أوامر الدفع وعروض العقود، وفق القواعد والأنظمة المطبقة بالتنسيق الوثيق مع وحدة دعم المشروع.
- تنسيق عملية وضع منتجات المشروع المبنية على المعرفة والمعلومات، ومنها الموجز الإخباري الشهري والنشرة التحليلية الدورية من الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
- الحرص على القيام بمختلف الوظائف الضرورية لإدارة الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وفق ميثاقها ونظامها الأساسي (الحكومي الدولي وغير الحكومي) بالتنسيق الوثيق مع رئاسة الشبكة.
- الحرص على التنسيق الفعال والدوري مع رئاسة الشبكة وأعضائها بشأن التقدم المحرز في تنفيذ المشروع.
- إدارة خدمة المساعدة التقنية الافتراضية التي يتم إطلاقها في إطار المشروع.
- الحرص على تحديث المواقع الإلكترونية المرتبطة بالمشروع حول أنشطة المشروع.
- المشاركة في تطوير الموارد والشراكات وحشدها لدعم المشروع، بالتنسيق الوثيق مع مستشار تعبئة الموارد وشراكات المكتب الإقليمي للدول العربية.
- تقديم المشورة إلى قسم البرامج الإقليمية (RPD) في مواضيع التنسيق الاستراتيجي مع الجهات المعنية بالمشروع ومنها الجهات المستفيدة والشركاء، وإجراء الأنشطة ذات الصلة عند الضرورة.

- القيام بالبعثات والمهام الأخرى ذات الصلة بهدف تلبية غاية هذه المهمة ونطاقها.

2. المؤهلات والخبرات الضرورية

- شهادة جامعية عليا في الاقتصاد السياسي أو إدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو أي تخصصات ذات صلة.
- خبرة 12 سنة على الأقل في مناصب متدرجة المسؤولية في إدارة المشاريع في القطاع العام أو في المنظمات الدولية.
- معرفة جيدة بالتوجهات السائدة في إدارة الحكم ومكافحة الفساد على المستويين الإقليمي والدولي.
- يروّج رؤية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومهمته وأهدافه الاستراتيجية.
- يتحلى بالاحتراف والأخلاقيات المهنية الرفيعة.
- يشاطر المعرفة والخبرة ويسعى باستمرار إلى التعلم والتطور الذاتيين.
- القدرة على قيادة الفرق بشكل فعال والتحلي بمهارات حلّ النزاعات.
- القدرة على تولي كمية كبيرة من العمل وتسليم المهام ضمن المهلة الزمنية المحدد وتحت الضغط.
- التمتع بمهارات تواصل شخصية خطية وشفوية ممتازة.
- يجيد الإنكليزية والعربية، معرفة اللغة الفرنسية ميزة إضافية.

خبير قانوني

1. الغاية ونطاق المهمة

- المساهمة في إعداد خطط العمل السنوية والفصلية، والتقارير المرحلية السنوية والفصلية ذات الصلة، وسجل المسائل وسجل المخاطر، والوثائق الأخرى المتعلقة بالمشروع.
- تقديم المشورة الفنية إلى مدير المشروع والتوجيهات الفنية إلى المحللين والمتدربين في المشروع في عملهم، عند الحاجة.
- إعداد الاختصاصات لمستشاري المشروع.
- إعداد البرامج الموضوعية لفعاليات المشروع، بالتنسيق مع مستشاري المشروع والشركاء المعنين.
- إعداد الوثائق حول المخرجات التي تنتج من فعاليات المشروع كالتقارير والخلاصات والتوصيات وغيرها، بالتشاور مع الجهات المعنية في المشروع.
- التواصل مع مستشاري المشروع في ما يخص محتوى ما يجب أن يسلموه، ومع شركاء المشروع في ما يخص

مساهماتهم الفنية في أنشطة المشروع، ومع الجهات المستفيدة من المشروع في ما يخص ملاحظاتهم الفنية على أنشطة المشروع.

- تنسيق العمل الفني ما بين فريق الخبراء الحكوميين وفريق الخبراء غير الحكوميين على المستويين الإقليمي والدولي.
- إجراء الدورات التدريبية وتقديم العروض بشأن مختلف المسائل الفنية التي يعالجها المشروع.
- التواصل مع الأعضاء من مجتمع الممارسين الإقليمي والدولي لمكافحة الفساد التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- تقديم المشورة إلى قسم البرامج الإقليمية حول مسائل التنسيق الاستراتيجي مع الجهات المعنية بالمشروع، ومنها الجهات المستفيدة والشركاء، واتخاذ التدابير ذات الصلة عند الضرورة.
- القيام بالبعثات والمهام الأخرى ذات الصلة بهدف تلبية غاية هذه المهمة ونطاقها.

2. المؤهلات والخبرات الضرورية

- شهادة جامعية عليا في القانون، وخلفية تعليمية في نظام القانون المدني ونظام القانون العام.
- خبرة 7 سنوات على الأقل في مناصب متدرجة المسؤولية في الأبحاث والممارسات المتعلقة بإدارة الحكم وحكم القانون ومكافحة الفساد في المنطقة العربية.
- معرفة واسعة بالنظام القانوني والقضائي ونظام إنفاذ القوانين في المنطقة العربية، إضافةً إلى معايير العدالة الدولية ومكافحة الفساد وممارساتها الفضلى.
- خبرة واسعة في التعامل مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد في المنطقة العربية.
- يروّج رؤية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومهمته وأهدافه الاستراتيجية.
- يتحلى بالاحتراف والأخلاقيات المهنية الرفيعة.
- يشاطر المعرفة والخبرة ويسعى باستمرار إلى التعلم والتطور الذاتيين.
- القدرة على قيادة الفرق بشكل فعال والتحلي بمهارات حلّ النزاعات.
- القدرة على تولي كمية كبيرة من العمل وتسليم المهام ضمن المهلة الزمنية المحدد وتحت الضغط.
- التمتع بمهارات تواصل شخصية خطية وشفوية ممتازة.
- يجيد الإنكليزية والعربية، معرفة اللغة الفرنسية ميزة إضافية.

محلل أبحاث

1. الغاية ونطاق المهمة

- إجراء الأبحاث وكتابة المهام وفق الحاجة بهدف دعم تنفيذ المشروع.
- دعم مدير المشروع والخبير القانوني في القيام بمهام التواصل والتنسيق.
- تقديم المساعدة في وضع المنتجات المعرفية والمعلومات في المشروع، لاسيما موجز الشبكة العربية الإخباري الشهري والنشرة التحليلية الدورية.
- استلام الطلبات التي تتلقاها خدمة المعونة الفنية وتنسيقها، بهدف تمكين مدير المشروع من تقديم الاستجابات الملائمة.
- تقديم الدعم الفني والتشغيلي إلى مختلف أنشطة المشروع.
- تقديم الدعم الفني في تحرير مواد المشروع وترجمتها.
- القيام بالبعثات والمهام الأخرى ذات الصلة بهدف تلبية غاية هذه المهمة ونطاقها.

2. المؤهلات والخبرات الضرورية

- درجة بكالوريوس في الاقتصاد السياسي أو التنمية الدولية أو العلوم السياسية أو الإدارة العامة أو أي تخصصات ذات صلة.
- خبرة 5 سنوات على الأقل في مناصب متدرجة المسؤولية في الأبحاث والممارسات المتعلقة بإدارة الحكم وحكم القانون ومكافحة الفساد في المنطقة العربية.
- يروّج رؤية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومهمته وأهدافه الاستراتيجية.
- يتحلى بالاحتراف والأخلاقيات المهنية الرفيعة.
- يشاطر المعرفة والخبرة ويسعى باستمرار إلى التعلم والتطور الذاتيين.
- القدرة على العمل ضمن فريق بفعالية، و على تولي كمية كبيرة من العمل وتسليم المهام ضمن المهلة الزمنية المحدد وتحت الضغط.
- التمتع بمهارات تواصل شخصية خطية وشفوية ممتازة.
- يجيد الإنكليزية والعربية، معرفة اللغة الفرنسية ميزة إضافية.

محلل أبحاث

1. الغاية ونطاق المهمة

- إجراء الأبحاث وكتابة المهام وفق الحاجة بهدف دعم تنفيذ المشروع.

- دعم مدير المشروع والخبير القانوني في القيام بمهام التواصل والتنسيق.
- تقديم المساعدة في وضع المنتجات المعرفية والمعلومات في المشروع، لاسيما موجز الشبكة العربية الإخباري الشهري والنشرة التحليلية الدورية.
- استلام الطلبات التي تتلقاها خدمة المعونة الفنية وتنسيقها، بهدف تمكين مدير المشروع من تقديم الاستجابات الملائمة.
- تقديم الدعم الفني والتشغيلي إلى مختلف أنشطة المشروع.
- تقديم الدعم الفني في تحرير مواد المشروع وترجمتها.
- القيام بالبعثات والمهام الأخرى ذات الصلة بهدف تلبية غاية هذه المهمة ونطاقها.

2. **المؤهلات والخبرات الضرورية**

- درجة بكالوريوس في الاقتصاد السياسي أو التنمية الدولية أو العلوم السياسية أو الإدارة العامة أو أي تخصصات ذات صلة.
- خبرة 5 سنوات على الأقل في مناصب متدرجة المسؤولية في الأبحاث والممارسات المتعلقة بإدارة الحكم وحكم القانون ومكافحة الفساد في المنطقة العربية.
- يروّج رؤية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومهمته وأهدافه الاستراتيجية.
- يتحلى بالاحتراف والأخلاقيات المهنية الرفيعة.
- يشاطر المعرفة والخبرة ويسعى باستمرار إلى التعلم والتطور الذاتيين.
- القدرة على العمل ضمن فريق بفعالية، و على تولي كمية كبيرة من العمل وتسليم المهام ضمن المهلة الزمنية المحدد وتحت الضغط.
- التمتع بمهارات تواصل شخصية خطية وشفوية ممتازة.
- يجيد الإنكليزية والعربية، معرفة اللغة الفرنسية ميزة إضافية.