



إدارة تعارض المصالح في الخدمة العامة

المقدمة

أصبح تعارض المصالح بشكل قضية رئيسية في المناقشات العامة على الصعيد العالمي في السنوات الأخيرة، ليس في القطاع الخاص فحسب بل كذلك، وبصورة متزايدة، في القطاع العام. وقد أدت إزالة الحواجز بين القطاعين العام والخاص - مثل خصخصة الخدمات، والشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، وعمليات تبادل الموظفين - إلى خلق مناطق رمادية وفرص لممارسة الفساد فعلى سبيل المثال، تضاعفت حالات التعارض بين المصالح الشخصية للموظفين الحكوميين وواجباتهم العامة، وذلك بسبب تكليف جهات خارجية بتأدية مهام حكومية، كما هو الحال مثلاً في مجال الدفاع. ويمكن على وجه الخصوص أن يستغل الموظفون المؤقتون في الخدمة العامة معلومات غير مناحة للجمهور بشأن سياسات وزارة الدفاع، بهدف الحصول على عقود مع ربائن في المستقبل.

وإذا لم يتم تحديد هذه المناطق الرمادية وإدارتها بصورة ملائمة، فإنها يمكن أن توفر للموظفين الحكوميين فرصاً لاستغلال مناصبهم العامة في الحصول على منافع شخصية. وثمة الآن إقرار متزايد بأن أوضاع تعارض المصالح التي لا تتم معالجتها بصورة ملائمة يمكن أن تؤدي إلى نشوء الفساد. وبالنظر إلى حجم المعاملات بين القطاعين العام والخاص، والمصالح المالية التي تنطوي عليها هذه المعاملات، فإن أوضاع تعارض المصالح التي لا تتم معالجتها يمكن أن تلقي عبئاً ثقيلاً على اقتصاد البلد المعني. فهي قد تؤدي على وجه الخصوص إلى إعطاء صورة زائفة عن المنافسة وعن تخصيص الموارد العامة، وإلى تدمير المال العام، وإثارة فضائح تنتشر أخبارها على نطاق واسع ويكون من شأنها أن تضعف ثقة الجمهور بالمؤسسات الحكومية.

وإن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تسعى، من خلال الوثيقتين المعنوتين "خطوط توجيهية لإدارة تعارض المصالح في الخدمة العامة" و "مبادئ حوكمة الشركات" الصادرتين عنها، إلى مساعدة الحكومات على تعزيز النزاهة وتشجيع اعتماد معايير عالية للسلوك في القطاعين العام والخاص معاً. وتركز هذه الخلاصة التوجيهية على "الخطوط التوجيهية" لإدارة تعارض المصالح، التي توفر المرجع الدولي الشامل الأول لمساعدة الحكومات على مراجعتها وتحديث سياساتها المتعلقة بتعارض المصالح للقطاع العام. ويتمثل النهج العملي المعتمد في التسليم بأنه لا يمكن إزالة جميع حالات تعارض المصالح، ومن ثم فإنه يتعين تحديد المصالح الخاصة للموظفين الحكوميين بشكل صحيح وإدارتها بطريقة ملائمة. ويتعين على الحكومات أن تقدم في 2006 تقارير عن التقدم المحرز في تنفيذ هذه "الخطوط التوجيهية".

◀ ما هو تعارض المصالح؟

◀ لماذا يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة في الوقت الحاضر؟

◀ ما هو الغرض من "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؟

◀ ما هي المبادئ التي ينبغي أن يسترشد بها الموظفون الحكوميون؟

◀ كيف يمكن تطبيق هذه المبادئ؟

◀ ما هو تأثير "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؟

◀ ما هي الخطوة التالية؟

ما هو تعارض المصالح

• عندما تكون لموظف حكومي مصالح تجارية في شكل شركات أو حيازة أسهم أو عضوية في مجلس إدارة أو استثمارات أو عقود حكومية، وما إلى ذلك؛

• عندما تكون لموظف حكومي علاقات مع منظمات أخرى (على سبيل المثال: عندما يكون موظف حكومي كبير عضواً في مجلس إدارة منظمة لا تستهدف الربح وتتلقى تمويلاً من الهيئة التي ينتسب إليها الموظف المعني)؛

• عندما يترك موظف حكومي وظيفته وينتقل للعمل في شركة خاصة خاضعة لقانون تنظيمي، أو عندما يشغل موظف إداري كبير منصباً رئيسياً في هيئة حكومية ترتبط بعلاقة تجارية مع الشركة التي كان هذا الموظف يعمل فيها سابقاً.

ينشأ تعارض المصالح عندما يتعين على الموظفين الحكوميين أن يتخذوا في إطار عملهم قرارات يمكن أن يكون لها تأثير على مصالحهم الخاصة. فعلى سبيل المثال، عندما يتعين على موظف حكومي عامل في الهيئة المسؤولة عن وضع اللوائح التنظيمية للاتصالات السلوكية واللاسلكية أن يقرر ما إذا كانت رسوم الهاتف المحمول مرتفعة جداً: هل يكون متأثراً بفكرة أنه قد يرغب في وقت ما في المستقبل أن يحصل على وظيفة لدى شركة بعينها؟

لقد بدأت الحكومات تدرك منذ سنوات عديدة أخطار الانحياز الشخصي في اتخاذ القرارات. بيد أن هذه الشواغل كانت تتركز في الماضي على مصادر التأثير التقليدية، مثل تقديم الهدايا وخدمات الضيافة للموظفين الحكوميين، والعلاقات الشخصية أو العائلية. وقد أصبحت هذه القضية برمتها أكثر تعقيداً في السنوات الأخيرة بسبب ازدياد التعاون مع القطاع الخاص، ومن ثم تزايد فرص تعارض المصالح، كما هو الشأن في الحالات التالية، على سبيل المثال:

الشكل 1 – الأنشطة والأوضاع التي يمكن أن تتطوي على تعارض مصالح بالنسبة للموظفين الحكوميين



المصدر: *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences (2003)*.

أخذة في الزوال، مما يفرض ضغوطا جديدة على الالتزامات والولاءات المتعلقة بالعمالة ويمكن أن يشارك ممثلون عن القطاع الخاص في أعمال اللجنة الاستشارية لهيئة حكومية مسؤولة عن وضع اللوائح التنظيمية، على سبيل المثال، أو أنه يمكن لموظف حكومي أن يكون عضوا في مجلس الإدارة لشركة تقيم علاقات شراكة مع الهيئة الحكومية التي يعمل لديها.

وفي الوقت ذاته، تواجه الحكومات ضغطا متزايدا من الأوساط التجارية ومن المجتمع بوجه عام لكي تحرص على أن يؤدي الموظفون الحكوميون مهامهم بطريقة عادلة وغير متحيزة، وأن يكون هذا ظاهرا للعيان. وأصبح "عدم التسامح" إزاء السلوك غير المستقيم، ولاسيما إزاء الفساد، يشكل القوة الدافعة لمنظمات المجتمع المدني مثل المنظمة الدولية للشفافية (Transparency International). وبالإضافة إلى ذلك، يطلب من الحكومات أن تطلع الجمهور بصورة دائمة على الحالات الفعلية لتعارض المصالح التي تقوم بمعالجتها، وعلى التدابير الداخلية القائمة التي تتيح تحديد الأوضاع التي يمكن أن تتطوي على تعارض للمصالح، وإيجاد التسويات الملائمة لها. ذلك أن أي وضع يبدو وكأنه يمثل تعارضا للمصالح يمكن

والسؤال الأساسي المطروح هنا هو معرفة ما إذا كان الموظف الحكومي المعني في وضع قد تؤثر فيه مصالحه الخاصة بصورة سلبية على طريقة تأديته لعمله ومن ثم فإن "الخطوط التوجيهية" تعتمد تعريفا بسيطاً وعملياً بصورة مقصودة لمساعدة المنظمات في الإجابة عن هذا السؤال والقيام، عند الاقتضاء، بإيجاد حل لهذه المشكلة.

فالخطوط التوجيهية تعرف تعارض المصالح على أنه: "تعارض الواجبات العامة والمصالح الشخصية لموظف حكومي ما، تكون فيه لهذا الموظف بصفته الشخصية مصالح يمكن أن تؤثر بصورة سلبية على تأديته لواجباته ومسؤولياته الرسمية".

لماذا يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة في الوقت الحاضر؟

إن الفضائح التي ثارت في الآونة الأخيرة قد أسترعت الانتباه إلى تزايد احتمالات نشوء تعارض للمصالح نتيجة لأشكال التعاون الحديثة بين القطاعين العام والخاص، مثل الشراكات بين المؤسسات العامة والخاصة، وعمليات الرعاية، وتكليف جهات خارجية بتأدية المهام، والتنظيم الذاتي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الحواجز بين العمالة في القطاع العام والعمالة في القطاع الخاص

المصالح على نحو جيد وتأمين إدارتها وتسويتها بطريقة شفافة وفي الوقت المناسب؛

• دعم الشراكات بين القطاع العام والمؤسسات التجارية والقطاعات التي لا تستهدف الربح، وفقا لمعايير عامة واضحة تحدد مسؤوليات شتى الأطراف فيما يخص النزاهة.

إن الخطوط التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي توفر أداة عملية لمساعدة المؤسسات العامة في الحفاظ على النزاهة في اتخاذ القرارات العامة. ويمكن بوجه عام تحقيق هذا الغرض عن طريق ما يلي:

• الحرص على أن تتوفر لدى الهيئات العامة معايير سياسية ملائمة لتعزيز النزاهة، وأن تقوم الهيئات المذكورة بتطبيق تلك المعايير؛

• إقرار عمليات فعالة لتحديد المخاطر ومعالجة حالات تعارض المصالح في العمل اليومي؛ والعمل أيضا على إقرار آليات مناسبة للمساءلة ونهوج ملائمة للإدارة. وهذا يشمل إقرار جزاءات بما يكفل تحمل الموظفين الحكوميين لمسؤولية شخصية عن الالتزام بهذه المعايير نصابا وروحا، ولكن يشمل كذلك تشجيعات للموظفين الحكوميين الذين يظهرون على الدوام التزامهم بهذه المعايير.

ويتمثل الهدف الرئيسي للخطوط التوجيهية في مساعدة الحكومات والمنظمات العامة على مراجعة السياسات المتبعة حاليا بشأن تعارض المصالح وكذلك ممارسات الموظفين الحكوميين العاملين في الإدارة العامة الوطنية. ويمكن أن توفر الخطوط التوجيهية أيضا مبادئ إرشادية لفروع أخرى من الحكومة، والسلطات الإدارية على الصعيد دون الوطني، وللشركات التي تملكها الدولة.

أن يكون كافيا لتقويض ثقة الجمهور، حتى وإن لم يمكن هناك تعارض في الواقع أو أنه قد تم إيجاد الحل اللازم له. وينطبق هذا، على سبيل المثال، على حالة موظف حكومي كبير يملك أسهما في شركة تنخرط في المنافسة للحصول على عقد لتوفير خدمات للهيئة التي يعمل فيها فهذه الهيئة قد تكون لديها تدابير داخلية رسمية تستثني هذا الموظف من اتخاذ أي قرار في مثل هذه الحالات، ولكن إذا لم تكن هذه التدابير معروفة لدى الجمهور، فإن ذلك قد يؤدي أيضا إلى إثارة فضيحة.

ما هو نهج وغرض الخطوط التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

ينبغي لأي سياسة فعالة لإدارة تعارض المصالح أن تقيم توازنا بين المصلحة العامة – الحفاظ على سلامة القرارات العامة – والمصالح الخاصة للموظفين الحكوميين. وليس المقصود هنا منع الموظفين الحكوميين من أن تكون لهم أي مصالح خاصة ذلك أن الأخذ بنهج مفرط في الصرامة قد يشكل انتهاكا لحقوق أخرى للموظف الحكومي، كما أنه يمكن أن يثني مرشحين محتملين أكفاء عن التقدم لشغل وظائف حكومية. وينبغي أن يكون الهدف المباشر للسياسة المتعلقة بإدارة تعارض المصالح هو الحفاظ على سلامة القرارات السياسية والإدارية وعلى إدارة الشؤون العامة في مجملها.

وقد صُممت الخطوط التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي لتحقيق ما يلي:

• خلق إطار مرجعي عملي لإعادة النظر في الحلول القائمة وتحديث الآليات وفقا للممارسات الجيدة المعمول بها في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي؛

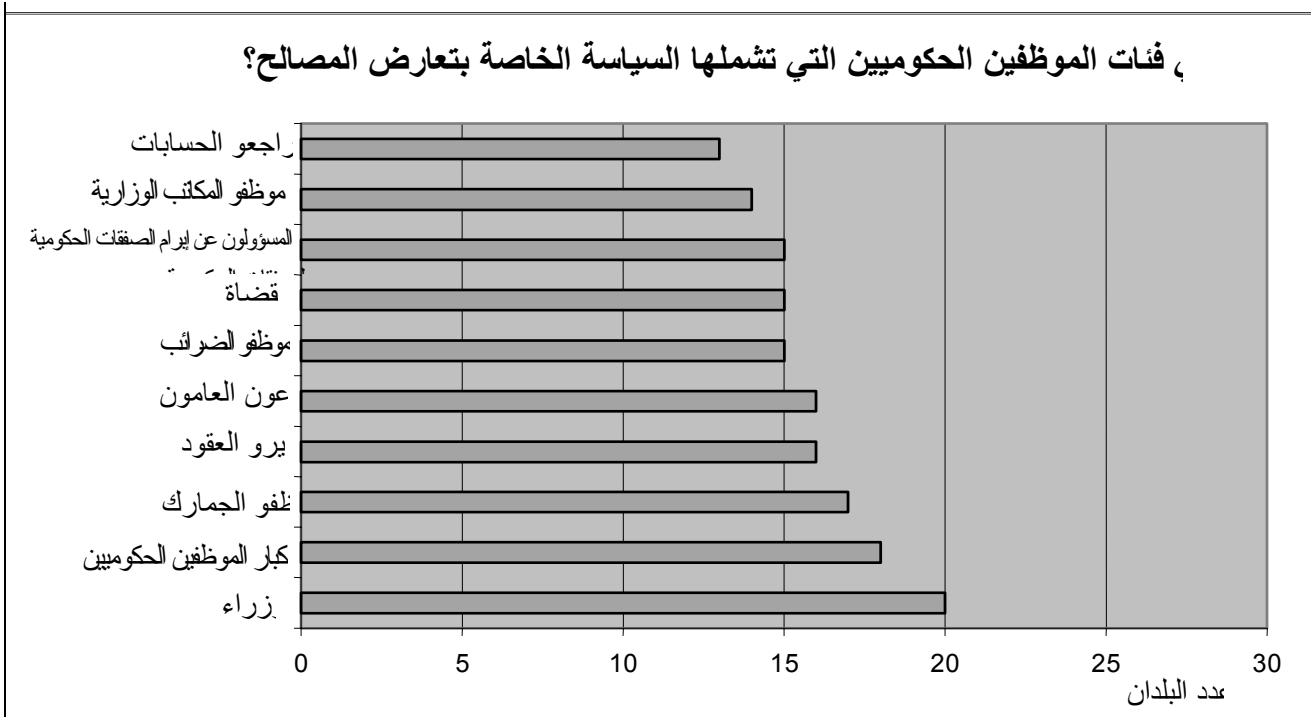
• تشجيع قيام ثقافة للخدمة العامة يجري فيها تحديد حالات تعارض

لتعارض المصالح بالنسبة لهذه الفئات المحددة من الموظفين الحكوميين (انظر الشكل 2 أدناه). ومن حيث المبدأ، كلما كان المنصب أعلى كانت السياسة أكثر صرامة وكان من الضروري تأمين قدر أكبر من الشفافية. ومن ذلك، على سبيل المثال، أنه يُطلب بصورة منتظمة من الموظفين من هذه الفئات أن يقدموا معلومات عن أصولهم المالية، وفي حالة الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا، فإنه يجري في أكثر الأحيان نشر هذه المعلومات.

وتوصي الخطوط التوجيهية بالحرص على أن تراعي أي سياسة تتعلق بتعارض المصالح المخاطر الخاصة المتصلة بفئات معينة من الموظفين الحكوميين، ولاسيما المسؤولين عن رسم السياسات والموظفون الذين يشغلون المناصب العليا؛ والموظفون الحكوميون الذين يضطعون بمهام رئيسية في الدولة، مثل تطبيق القانون؛ والمسؤولون عن اتخاذ القرارات في مجالات حساسة كالمجالات الوسيطة بين القطاعين العام والخاص.

وفي الواقع فإن معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تضع سياسات خاصة

الشكل 2 – اعداد سياسة خاصة لتعارض المصالح بالنسبة لفئات محددة من الموظفين الحكوميين



المصدر: Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences (2003)

تنطوي على تعارض للمصالح، بهدف الحفاظ على الثقة بالمؤسسات العامة، وهذه المبادئ الأربعة هي: خدمة المصلحة العامة؛ ودعم الشفافية؛ وتعزيز المسؤولية الفردية؛ وخلق ثقافة تنظيمية لا تتقبل تعارض المصالح.

ما هي المبادئ التي ينبغي أن يسترشد بها الموظفون الحكوميون؟

تحدد "الخطوط التوجيهية" أربعة مبادئ أساسية ينبغي أن ينفذ بها الموظفون الحكوميون لدى تعاملهم مع أوضاع

خدمة المصلحة العامة

ينبغي أن يقوم الموظفون الحكوميون باتخاذ القرارات وإسداء المشورة من دون أي اعتبار لتحقيق مكاسب شخصية. وينبغي ألا تؤثر الميول الدينية أو المهنية أو الحزبية - السياسية أو الإثنية أو الأسرية، أو الميول الشخصية الأخرى، لصاحب القرار على سلامة القرارات الرسمية. وفي الوقت ذاته، ينبغي للموظفين الحكوميين أن يتركوا، أو يحدوا من تأثير، المصالح المالية الخاصة أو العلاقات الشخصية أو الانتماءات التي يمكن أن تؤثر على القرارات الرسمية التي يشاركون في اتخاذها وإذا تعذر ذلك - حيث يصعب أن يُطلب من موظفة أن تتخلى عن علاقتها بزوجها أو أطفالها لصالح عملها - فإنه ينبغي للموظف الحكومي المعني أن يحجم عن المشاركة في اتخاذ قرارات رسمية يمكن أن تتأثر بالمصالح الخاصة.

وينبغي أيضا أن يتجنب الموظفون الحكوميون تحقيق فائدة غير مشروعة في حياتهم الخاصة بناء على معلومات مميزة يحصلون عليها أثناء تاديتهم لمهامهم الرسمية ولا تكون متاحة للجمهور. وعلى ذلك، فإنه ينبغي للموظفين الحكوميين ألا يشاركوا في عملية مالية خاصة تنطوي على استخدام معلومات سرية تم الحصول عليها أثناء العمل وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على الموظفين الحكوميين ألا يسيئوا استخدام مناصبهم والموارد الحكومية الموضوعة تحت تصرفهم في تحقيق مكاسب شخصية، مثل منح عقد لشركة معينة على أمل الحصول على وظيفة فيها بعد ترك الوظيفة الحكومية.

دعم الشفافية والرقابة

تشير "الخطوط التوجيهية" إلى أنه ينبغي أن يعمل الموظفون الحكوميون والمنظمات العامة بطريقة تنطوي على رقابة حكومية بالغة الصرامة. وينبغي للموظفين الحكوميين أن يقوموا لدى الشروع في الاضطلاع بمهام وظائفهم،

وفي وقت لاحق إذا ما تغيرت الظروف، بالإعلان عما يمكن أن يكون لديهم من مصالح وعلاقات خاصة من شأنها أن تمس بالتأدية النزيفة للواجبات العامة، وذلك مما يتيح التحكم في الوضع وإدارته بصورة ملائمة.

وينبغي للمنظمات العامة والموظفين الحكوميين أن يحرصوا أيضا على ضمان الاتساق والانفتاح في إيجاد الحلول أو في إدارة أوضاع تعارض المصالح، وذلك، على سبيل المثال، من خلال توفير معلومات حديثة عن سياسة المنظمة المعنية وقواعدها وإجراءاتها الإدارية فيما يخص تعارض المصالح، أو من خلال تشجيع المناقشات بشأن الطريقة التي تمت بها معالجة أوضاع محددة في الماضي، والكيفية التي ينتظر أن تعالج بها هذه الأوضاع في المستقبل. وينبغي للمنظمات أيضا أن تعزز الرقابة على أدارتها لمثل هذه الأوضاع، وقد يكون ذلك من خلال إشراك الموظفين في عمليات مراجعة للسياسة القائمة فيما يخص تعارض المصالح، أو استشارتهم بشأن التدابير الوقائية التي يتعين اتخاذها في المستقبل.

تعزيز المسؤولية الفردية والقوة الشخصية

ينبغي للموظفين الحكوميين، ولاسيما العاملين في الإدارات الحكومية وكبار الموظفين الإداريين، أن يتصرفوا على الدوام بطريقة تنم عن النزاهة، ومن ثم تشكل قدوة لسائر الموظفين وللجمهور. ولدى قيام كبار الموظفين والمسؤولين الإداريين بمعالجة الحالات الفردية، فإنه ينبغي لهم أن يكفلوا التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد والجمهور. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتحمل الموظفون الحكوميون المسؤولية لتنظيم شؤونهم الشخصية على نحو يحول دون حدوث تعارض في المصالح، وأن يعملوا على تحديد وحل أوجه التعارض، في حال نشوئها، لخير المصلحة العامة. ومن ذلك، على سبيل المثال، أنه يمكن للموظف المعني أن يتنازل عن منفعة مالية، أو أن يعلن عن وجود مصلحة له

في قضية معينة، ومن ثم ينسحب من خلق ثقافة تنظيمية لا تتقبل تعارض المصالح

تدعو "الخطوط التوجيهية" أيضا المنظمات العامة إلى خلق ثقافة تنظيمية لا تتقبل تعارض المصالح ويمكن تحقيق هذا الغرض بعدة طرائق، مثل زيادة الوعي من خلال نشر السياسة المتعلقة بتعارض المصالح، وإصدار مناشير تذكيرية بصورة منتظمة، وإعداد أدوات تعليمية لمساعدة الموظفين على تطبيق السياسة المذكورة واستيعابها، وإسداء مشورة عملية عند الاقتضاء وينبغي أن تشجع الممارسات التنظيمية الموظفين الحكوميين على إفشاء ومناقشة الحالات الحقيقية أو الظاهرية أو المحتملة لتعارض المصالح، وأن

عملية اتخاذ القرار.

توفر تدابير معقولة لحمايتهم من الأعمال الانتقامية وينبغي أن تقوم المنظمات العامة أيضاً بتكوين ودعم ثقافة للاتصال المفتوح وللحوار بهدف تعزيز النزاهة، مع توفير الإرشاد والتدريب من أجل تعزيز الفهم لهذه الثقافة.

كيف يمكن تطبيق هذه المبادئ؟

تقدم "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عشر توصيات رئيسية بشأن كيفية تحديد أوضاع تعارض المصالح ودرئها وإدارتها وتسويتها (انظر الإطار).

التوصيات الرئيسية بشأن إدارة تعارض المصالح

1 - تحديد الأوضاع ذات الصلة بتعارض المصالح

- تقديم توصيف واضح وواقعي للظروف والعلاقات التي يمكن أن تؤدي إلى وضع ينطوي على تعارض للمصالح.
- الحرص على أن تكون السياسة المتعلقة بتعارض المصالح مدعومة باستراتيجيات وممارسات للمساعدة في تحديد الأوضاع الملموسة لتعارض المصالح في مواقع العمل

2 - إقرار إجراءات لتحديد أوضاع تعارض المصالح وإدارتها وتسويتها

- الحرص على أن يكون الموظفون الحكوميون مدركين لواجباتهم فيما يخص تحديد أوضاع تعارض المصالح والإعلان عنها.
- وضع قواعد واضحة بشأن ما هو منتظر من الموظفين الحكوميين لدى معالجة أوضاع تعارض المصالح، بحيث يتمكن المسؤولون الإداريون والموظفون معا من التوصل إلى تسوية وإدارة ملائمتين لهذه الأوضاع.

3 - إظهار الالتزام القيادي

- ينبغي أن يتحمل المسؤولون الإداريون وكبار الموظفين الحكوميين المسؤولية من أجل التطبيق الفعلي للسياسة المتعلقة بتعارض المصالح، وذلك من خلال إقرار إجراءات متنسقة في مجال اتخاذ القرارات، واتخاذ قرارات تستند إلى هذا النموذج في الحالات الفردية، ورصد وتقييم مدى فعالية هذه السياسة، والقيام، عند الاقتضاء، بتعزيز وتعديل هذه السياسة بهدف زيادة فعاليتها.

4 - إقامة شراكة مع الموظفين

- تأمين نشر واسع النطاق للسياسة المتعلقة بتعارض المصالح، والتوعية بها، وفهمها، من خلال عمليات التدريب والإرشاد.
- استعراض المجالات "المحتملة" لنشوء أوضاع تنطوي على تعارض للمصالح.
- تحديد تدابير وقائية لمعالجة الأوضاع الناشئة لتعارض المصالح.
- إقامة وتعزيز ثقافة تنظيمية منفتحة يمكن فيها أن يتم بكل حرية طرح ومناقشة التدابير الخاصة بمعالجة قضايا تعارض المصالح.

5 - تطبيق السياسة المتعلقة بتعارض المصالح

- وضع تدابير لمعاقبة المخالفات المتعلقة بتعارض المصالح، وتحديد عواقب عدم الامتثال، بما في ذلك تحديد عقوبات تأديبية.
- إعداد آليات للمراقبة للكشف عن الخروق للسياسة المعتمدة ولمراعاة أي مكاسب

أو مزايا تم الحصول عليها من تعارض المصالح.

- تنسيق تدابير الوقاية والتطبيق وإدراجها ضمن إطار مؤسسي متماسك.
- توفير آلية لتقدير ومكافأة السلوك المثالي المتصل باحترام الدائم للسياسة المتعلقة بتعارض المصالح.

6 - إقامة شراكة جديدة مع قطاعي المؤسسات التجارية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح

- إشراك قطاعي المؤسسات التجارية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح في عمليات إعداد وتنفيذ سياسة تعارض المصالح الموجهة إلى الموظفين الحكوميين.
- القيام بتحديد استباقي لأوضاع تعارض المصالح التي يحتمل أن تنشأ عندما تقوم المنظمات العامة بإشراك أشخاص يمثلون المؤسسات التجارية وقطاع المؤسسات التي لا تستهدف الربح في أعمال مجالس إدارتها وهيئاتها الاستشارية.
- اعتماد تدابير للوقاية من الأوضاع المحتملة لتعارض المصالح من خلال توعية المنظمات الأخرى بالعواقب التي يمكن أن تترتب على عدم الامتثال، والعمل معها على النظر في المجالات التي تنطوي على مخاطر كبيرة بهذا الصدد.

الحكوميين من تحديد أوضاع تعارض المصالح وإدارتها وتسويتها وتشمل الأدوات العملية اختبارات ذاتية لتحديد حالات تعارض المصالح، وقوائم مرجعية للكشف عن "المجالات التي تنطوي على مخاطر"، ومواد تدريبية في شكل دراسات حالات مفصلة. وتقدم "مجموعة الأدوات" أيضا أحكاما وإجراءات نموذجية لمعالجة أوضاع تعارض المصالح، تشمل الهدايا، وتسجيل الأصول والمصالح الخاصة المناسبة وكذلك حماية الوشاة وتستند الأدوات ذاتها إلى نماذج من السياسات والممارسات السليمة المتعلقة بتعارض المصالح مستمدة من بلدان مختلفة أعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. وقد صممت الأدوات لتقديم حلول قابلة للتطبيق ويمكن تطويعها للاستخدام في المنظمات العامة.

بيد أن تطبيق هذه التوصيات في الأوضاع الواقعية يظل هو المحك في هذا الصدد. فقد يتبين أن من الصعب للغاية حتى مجرد القيام بتحديد وضع معين لتعارض المصالح في إطار ممارسة العمل اليومي. بل إن إيجاد تسوية مناسبة لحالة معينة من تعارض المصالح يعتبر مهمة أكثر صعوبة بالنسبة لأغلبية الناس وإذا ما أريد للمنظمات العامة أن تكون قادرة على تطبيق هذه التوصيات، فإنه يتعين تزويدها بوسائل عملية تمكن الموظفين الحكوميين من فهم كيفية تطبيق السياسة المتعلقة بتعارض المصالح على أوضاع ملموسة. وقد قامت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بإعداد واختبار "مجموعة أدوات لإدارة تعارض المصالح" لتلبية هذه الحاجة.

وتوفر "مجموعة الأدوات" عددا من الطرائق العملية لمساعدة المسؤولين الإداريين والموظفين على تطبيق السياسة المعتمدة. وبدلاً من تقديم تعاريف وتدابير إدارية معقدة، فإن "مجموعة الأدوات" المذكورة تقدم حلاً عملية لتمكين الموظفين

الخاص بتعارض المصالح وبشأن نظام جديد وشفاف للإفشاء.

وأيدت بلدان غير أعضاء اهتمامها أيضا بوثيقتي "الخطوط التوجيهية" و"مجموعة الأدوات" اللتين كان لهما دور رئيسي في الحوار السياسي مع بلدان في جنوب شرقي أوروبا، ومنطقة آسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية.

ما هي الخطوة التالية

تطالب "التوصية المتعلقة بالخطوط التوجيهية لإدارة تعارض المصالح في الخدمة العامة"، الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في عام 2003، البلدان الأعضاء بوضع تقرير عن التقدم الذي تحرزه في تنفيذ التوصية. وسيتضمن تقرير مرحلي، من المقرر إعداده في 2006، تحليلاً لكيفية تطبيق "الخطوط التوجيهية" في قطاع عام يشهد تغيراً سريعاً، وسيبحث على وجه التحديد في التطورات التي طرأت في ميادين رئيسية في المنطقة الوسيطة بين القطاعين العام والخاص، مثل العمالة بعد ترك وظيفة في القطاع العام، وحملات الضغط.

وقد جرى بصورة متزايدة استخدام "الخطوط التوجيهية" و"مجموعة الأدوات" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كمؤشر مرجعي يمكن للمسؤولين عن رسم السياسات والمسؤولين الإداريين أن يسترشدوا به في عمليات المراجعة والمقارنة والتقييم والتطوير للسياسات القائمة. وستؤدي "الخطوط التوجيهية" على وجه الخصوص إلى تشجيع الحوكمة الرشيدة في البلدان غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وذلك في إطار "اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد" وخطط العمل للتعاون الإقليمي.

للحصول على مزيد من المعلومات

يمكن الحصول على مزيد من المعلومات عن تعارض المصالح ودرء الفساد في الخدمة العامة من موقع OECD

ما هو تأثير "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

تستخدم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بصورة متزايدة "الخطوط التوجيهية" و"مجموعة الأدوات" الصادرتين عن هذه المنظمة، وذلك لإعداد أو مراجعة خطوط توجيهية وأدوات عملية لتحاشي حالات تعارض المصالح وإدارة شؤونها. ففي أستراليا، قامت "لجنة ساوث ويلز الجديدة المستقلة لمكافحة الفساد" و"لجنة كوينزلاند لمكافحة الجريمة وسوء السلوك" بإعداد خطوط توجيهية مصممة على غرار "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وبإعداد نسخة محلية من "مجموعة الأدوات" واستخدمت كندا "الخطوط التوجيهية" لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي كمؤشر مرجعي في مراجعة سياساتها المتعلقة بتعارض المصالح في عام 2003، كما أنها قامت على وجه الخصوص باستيفاء تدابيرها الخاصة بتعارض المصالح وبالأنشطة التي تمارس بعد ترك العمل في الخدمة العامة، وذلك في "مدونة القيم والأخلاق المخصصة للخدمة العامة". وقامت المجر بمراجعة سياساتها المتعلقة بالإفشاء وفقاً للخطوط التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وطلبت من زهاء 60 000 موظف حكومي تقديم استمارات بيان بالأصول. وتم في الجمهورية السلوفاكية إقرار مشروع قانون خاص بتعارض المصالح. وفي البرتغال تمت مراجعة الأحكام القائمة المتعلقة بتعارض المصالح، ويحدد التقرير الناجم عن هذه المراجعة، والذي نشر في ربيع عام 2005، توجهات لتشريع جديد. وأقرت الحكومة الإسبانية في شباط/فبراير 2005 "مدونة الحوكمة الرشيدة" التي تتضمن التعريف المعتمد لتعارض المصالح لدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وشرعت في إجراء مشاورات بشأن مشروع القانون

Elodie Beth, Tel.: (33-1) 45.24.96.29
Email: elodie.beth@oecd.org, and
Janos Bertok, Tel.: (33-1) 45.24.93.57
Email: janos.bertok@oecd.org.

Integrity
لمنظمة التعاون والتنمية في
الميدان الاقتصادي على شبكة الويب:
www.oecd.org/gov/ethics

ويمكن أيضا الحصول على معلومات
إضافية عن هذا الموضوع من:

مواد إضافية للمطالعة

- Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences (2003)
ISBN 92-64-10489-5 (or www.oecd.org/gov/ethics).
- Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit (2005)
Toolkit is available at: www.oecd.org/gov/ethics.
- Public Sector Transparency and Accountability: Making It Happen (2002)
ISBN 92-64-19830-X (or www.oecd.org/gov/ethics).
- Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries (2000)
ISBN 92-64-18519-4 (or www.oecd.org/gov/ethics).
- Building Public Trust: Ethics Measures in OECD countries, PUMA Policy Brief (September 2000) Available at: www.oecd.org/gov/ethics.
- Public Sector Corruption: An International Survey of Prevention Measures (1999)
ISBN 92-64-17071-5 (or www.oecd.org/gov/ethics).