



# العلامات التحذيرية

الدالة على الاحتيال والفساد  
في المناقصات والمشتريات الحكومية



**int**  
Integrity

**WORLD BANK GROUP**  
World Bank • IFC • MIGA

هناك علامات تحذيرية متعددة قد تسهم في الكشف عن وجود مخاطر احتيال، أو فساد، أو تواطؤ، أو إكراه في أنشطة المناقصات والمشتريات الحكومية. ومتى ما أكتشفت أي من هذه العلامات التحذيرية في أي من المشروعات التي تمويلها مجموعة البنك الدولي، فرما يعني ذلك أن هناك ما يستدعي التنبيه والحذر. ولرفع الشكاوى المتعلقة باحتمال وجود حالات احتيال أو فساد في المشروعات التي تمويلها المجموعة، فإنه يرجى التواصل مع (مكتب نائب الرئيس لشؤون النزاهة) وذلك باستخدام النموذج المتاح على الموقع الإلكتروني العام لمجموعة البنك الدولي: <https://www.worldbank.org/integrity>



## 1. الشكاوى:

ترد الشكاوى إلى مجموعة البنك الدولي من مصادر مختلفة، ويتم التعامل معها جميعاً بمنتهى الجدية. ويمكن (لمقدمي العطاءات، أو موظفي البنك الدولي، أو مسؤولي المشروعات، أو الموظفين الممتنعين العاملين بالشركات الفائزة) التقدم بشكاوى تساعد على تحديد ممارسات الاحتيال والفساد ومنعها، وربما تتعلق إحدى الشكاوى على سبيل المثال بإجراءات المناقصة وذلك عندما يتم تحديد مواصفات فنية معينة لا تتوفر إلى لدى مقدم عطاء واحد بعينه بحيث لا يتمكن من الوفاء بها سواء، الأمر الذي يحمل معه مؤشراً على وجود تلاعب بالمناقصة أو تواطؤ..



## 2. كثرة تجزئة عقود المشروعات الكبيرة إلى عقود صغيرة:

في بعض الأحيان تتم تجزئة المناقصات الكبيرة بغية تمكين العديد من الشركات المحلية الصغيرة من الدخول في دائرة التنافس على العقود. ولكن يتم تقسيم العقود أحياناً تجنباً للدخول في إجراءات المناقصة العامة من قبل الشركات الأكبر حجماً، مما قد يترتب عليه فتح المجال للاحتيال أو الفساد أو التواطؤ، حيث إن العقود الأصغر لا تبرر في العادة تطبيق مستويات مرتفعة من التدقيق بشأنها. علاوة على أن العقود الأصغر المتعددة من الممكن أن تشكل عبئاً إدارياً كبيراً، وتفرض ضغوطاً شديدة على أي مشروع.

## 3. المبالغة في التسعير:

أظهرت التحقيقات أن الأموال المستخدمة في إرشاء الموظفين العموميين تأتي في العادة نتيجة للمبالغة في تسعير العقود وذلك من خلال إجراءات احتيالية بسيطة، وبالتالي فإن ضمان تحقيق أفضل قيمة للمال العام يساعد في الحد من المخاطر المرتبطة بالنزاهة. فعلى سبيل المثال:

- قيام إحدى الشركات الدولية المتعاقدة باستئجار وكيل محلي لمساعدتها في التسويق، إلا أن هذا الوكيل يستخدم مبالغ الأتعاب المالية في دفع الرشاوى نيابة عن الشركة المتعاقدة.
- قيام المتعهد بتوريد معدات مستعملة أو دون المستوى المطلوب، على الرغم من أن سعر إحدى طلبيات المعدات المكتتبية يبدو معقولاً، حيث يقوم المتعهد باستعمال الربح غير المشروع في إرشاء الأفراد العاملين بالمشروع.
- قيام الشركة باستئجار مكتب للمشروع بسعر مرتفع للغاية، ولكن جزءاً من قيمة الإيجار يُعاد توجيهه مرة أخرى إلى مسؤولين رفيعي المستوى في مقابل الحصول على معاملة تفضيلية للشركة المتورطة بممارسات فساد أو احتيال أو تواطؤ.



## 4. أساليب تقديم العطاءات:



يُطلق أحياناً على مجموعة الشركات التي تعمل معاً وتسعى لهدف التلاعب في العطاءات مسمى "حلقة التواطؤ"، وربما اختارت "حلقة التواطؤ" أو حددت مسبقاً فائزاً معيناً من بينها، وذلك على نحو تبدو معه إجراءات المناقصة برمتها تنافسية من قبل الشركات المتعاونة فيما بينها سراً. بل إنه ربما أعد الفائز المحدد مسبقاً بذاته عطاءات "عروض" مقدمي العطاءات الآخرين المشاركين في "حلقة التواطؤ"، أو أنه قد يملئ عليهم الأسعار التي يضعونها في عطاءاتهم. وفي حالات أخرى، قد يستعين الفائز المحدد مسبقاً من قبل "حلقة التواطؤ" بشركات وهمية، أو شركات فرعية أو تابعة له في تقديم عطاءات ستخسر حتماً أثناء عملية تقييم العروض المقدمة. وهذا التواطؤ من شأنه أن يُضخم التكاليف بصورة أكبر من التقديرات المعقولة، وإذا لم تتم مكافحته فإنه سيؤدي إلى تقيؤ المنافسة وإفساد الأسواق برمتها.

- وقد لا ترغب الشركات في إضاعة الكثير من الوقت في إعداد عطاءات لتخسرها في نهاية الأمر، ولذا كثيراً ما تلجأ إلى النسخ من العطاءات الأخرى، وفي أحوال كثيرة تُسفر المراجعة الدقيقة لوثائق العطاءات عن وجود تشابه غير محتملة الحدوث بين العطاءات المقدمة، وذلك كأن تكون تنسيقاتها متطابقة، أو أنها تحوي الأخطاء النحوية والإملائية ذاتها. وفي بعض الأحيان، قد يتبين وحدة الأشخاص الذين يتولون المناصب الرئيسية في عطاءات متعددة متنافسة.
- وقد تشتمل العلامات التحذيرية الأخرى على وجود تشابه غير معتاد فيما بين تقديرات العطاءات (على سبيل المثال: اختلاف العطاءات المتنافسة فيما بينها بنسبة مئوية محددة)، وتضخيم أسعار العطاءات بطريقة غير مبررة، (أي أن إجمالي قيمة العطاء، أو بعض بنود العطاء تبدو أعلى بصورة غير مبررة من تقديرات التكلفة)، ووجود نسبة كبيرة من أسعار الوحدات متطابقة للبنود ذاتها في العطاءات المقدمة من أطراف مختلفة، أو التقدم بتخفيض كبير غير اعتيادي في الأسعار وذلك في اللحظة الأخيرة.
- ومن الممكن اكتشاف بعض العلامات الدالة على إساءة الاستغلال من خلال عدة عطاءات، فعلى سبيل المثال: عندما يعمل أصحاب العطاءات الخاسرة "مقاولين من الباطن" لصالح منافسيهم، أو عندما يحدث "تناوب" ظاهر بين أصحاب العطاءات الفائزة، بحيث تتبادل الشركات- المتورطة في حلقة التواطؤ - فيما بينها أدوار الفوز بالعقود.

## 5. مقدمو العطاءات المشتبه بهم:



"الشركة الوهمية" عبارة عن شركة قائمة بالاسم فقط، وعادة لا يوجد لها رقم تسجيل رسمي أو أصول كبيرة واقعية، أو منشآت عمل دائمة أو موظفون. وقد توصلت بعض التحقيقات إلى أن الشركات الوهمية قد تم إنشاؤها من قبل موظفو المشروعات. ويمكن كشف العديد من الشركات الوهمية من خلال عمليات فحص بسيطة مثل البحث عن موقع الشركة الإلكتروني، أو البحث عن اسم الشركة في دليل الهاتف، أو التحقق من الوجود القانوني لها في سجل الشركات. وإذا لم يسفر البحث عن هذه الشركات عن أي معلومات، فمن المرجح وجود خللٍ ما متعلق بوضعها القانوني. ويجب على أرباب العمل إجراء عمليات فحص مرجعية خاصة للكيبانات المذكورة ضمن جهات العمل السابقة للموظفين الجدد، وذلك من خلال الاتصال بالشركة، والمتابعة معها عبر البريد الإلكتروني، حسب الاقتضاء.

## 6. استبعاد العطاءات الصالحة:



عندما يتم استبعاد عطاءات بدون مبررات معقولة، فقد يُشير هذا إلى وجود من يسعى إلى التلاعب في إجراءات المناقصة. فربما لجأت إحدى الشركات إلى إرشاء أحد المسؤولين، وذلك للضغط على لجنة تقييم العطاءات من أجل تغيير درجة التقييم للعطاء أو إيجاد أذكار لاستبعاده. وفي بعض الأحيان، يكون الضغط من قبل أحد كبار المسؤولين لصالح صديق أو قريب له.

ويعد مبدأ تحقيق أفضل قيمة للمال العام عاملاً مهماً، فالعطاء الأقل سعراً لا يُعد العطاء الأفضل دائماً، لذا من المهم تقييم جميع العطاءات بعناية وعدالة. ولا ينبغي استبعاد أي عطاء "صالح" من إجراءات المناقصة دون سبب وجيه، كما أنه لا ينبغي قبول أي عطاءات ذات مؤهلات فنية أقل أو التغاضي عن جوانب الضعف فيها.

## 9. العمل بمبدأ "التضليل والاستبدال":



قد تستغرق إجراءات المناقصة وقتاً طويلاً، ومن الوارد أن تجري إحدى الشركات تغييرات في موظفيها، أو معداتها، أو منشآتها في غضون ذلك. ولكن في بعض الأحيان، تتقدم شركة بعطاءها والذي يتضمن ادعاءات ومزاعم زائفة وغير صحيحة، وتعد بأشياء تعلم أنها غير قادرة على الوفاء بها، وهذا يعد "احتيال". فعلى سبيل المثال، قد تعد إحدى الشركات الاستشارية بتوفير فريق معين مع علمها بأن هؤلاء الأشخاص لن يكونوا متواجدين بالشركة واقعياً للوفاء بالعقد. وهذا النوع من الاحتيال يطلق عليه "التضليل والاستبدال"، وربما يحدث بعد توقيع العقد مباشرة على نحو يوحي بوجود نية مسبقة للاستبدال. وغالباً ما يشعر العميل باضطرابه للمضي قدماً في العقد، وخاصة إذا ترتب على إعادة المناقصة/المناقصة أو إعادة الاختيار الخضوع لإجراء مراجعات على مستوى عالٍ أو أن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً.

## 7. إرساء عطاءات عديدة لصالح شركة واحدة:



إن فوز إحدى الشركات بالعديد من العقود ينبئ عن وجود خلل جسيم ما لم تكن تلك الشركة تتمتع بميزة سوقية جلية. وقد يكون هذا ناجماً عن ضعف المنافسة، أو ربما تفضيل العميل لشركة بعينها عما سواها، نظراً لخبراتها السابقة، إلا أنه من الواجب التدقيق في هذه الحالات بعناية، وخصوصاً عندما يكون هناك طلب للاستثناء من خطة المناقصات المعتمدة وذلك من أجل السماح لأحد مقدمي العطاءات بالفوز بعقود متعددة في مشروع واحد. وإذا بدأت إجراءات المناقصة منحازة انحيازاً متكرراً ناحية شركة بعينها، أو ناحية أحد مقدمي العطاءات الذي يخسر مراراً وتكراراً، فقد يكون السبب في ذلك عائداً إلى وجود احتيال، أو فساد، أو تواطؤ، أو حتى إكراه.

## 10. عدم وضوح إجراءات المناقصة أو أنها تتضمن ممارسات فساد:



يجب أن تسير إجراءات المناقصة/المناقصة وفق خطوات منظمة أو متفق عليها مسبقاً، وذلك فيما عدا الحالات الطارئة. وإذا ما سارت خطوة واحدة أو أكثر من هذه الخطوات بمعدل مفرط في السرعة أو البطء، فقد يشير ذلك إلى وجود مخالفات. ومن بين العلامات التحذيرية ذات الخطورة التأخر الطويل أو المتعمد في تقييم العطاءات، أو بلوغ التأخر الكلي حداً مفرطاً يتعين معه تمديد ضمانات العطاء مرات عديدة. ومن الممارسات الجيدة التي ينبغي لفرق العمل الحكومية اتباعها، تحديد مراحل إجراءات المناقصة/المناقصة بعناية من حيث عدد أيام كل مرحلة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ليتسنى المضي قدماً في عمليات الفحص الروتينية أثناء سير الإجراءات.

## 8. إجراء تغييرات في شروط العقد وقيمته:



ربما تكون هناك مبررات لإجراء تغييرات هامة وبارزة في العقد يمكن تبريرها وذلك بعد ترسيته، ولكن يجب أن تخضع هذه التغييرات دائماً إلى مراجعة دقيقة. ومن بين الجوانب التي من الممكن أن يُساء استغلالها (مقدار الخدمات أو نوعها، وقيمة العقد، وعدد الوحدات من بند أو جانب معين، وزيادة تكلفة الوحدة). وفي بعض الأحيان، يزيد السعر بدون مبرر حقيقي، كما أنه في حالات أخرى تبقى التكلفة كما هي، ولكن مع تقليص كمية المخرجات المتفق عليها أو نوعيتها أو جودتها.

وفي بعض الحالات، يتم حذف أحد العناصر التي سبق أن تقدم بها صاحب العطاء الفائز بشكل أقل من غيره، مع علمه المسبق بأنه لن يتم توفير العنصر في نهاية المطاف. وفي الكثير من الأحيان، تعتبر "أوامر التعديل" أو "أوامر التغيير" أو "تعديلات العقد" أو "إضافة

ملحق" من الممارسات المعتادة وبالتالي لا تخضع للتدقيق. ولكن ذلك قد يفضي إلى قصور في الكفاءة، وكذلك يفسح المجال لممارسات الاحتيال أو الفساد. ومما يؤثر القلق ويستوجب التنبه والحذر على وجه الخصوص، عندما يتعرض عقد واحد لتغييرات أو تعديلات متعددة غير مخطط لها.

## 11. سوء جودة الأشغال أو الخدمات:



جميع العقود يجب ألا تكون سبباً في مخاطر غير ملائمة ولا داعي لها، كذلك التي من شأنها أن تلحق أضراراً بالصحة والسلامة والبيئة. وغالباً ما تظهر مثل هذه المخاطر في الحالات التي يكتنفها الاحتيال أو الفساد أو التواطؤ أو الإكراه. وسبق أن كشفت التحقيقات عن حالات كثيرة وقعت فيها مثل هذه المخاطر المرتبطة بسوء الجودة والناجمة عن الاحتيال والفساد، ومن المهم ممارسة رقابة فاعلة بداية منذ ترسية العقد وحتى إتمام تنفيذه، مع اتباع الطرق المناسبة لفحص هذه العقود نوعاً وكماً. ويجب عند اتخاذ القرار بترسية العقد على الجهة المناسبة، الانتباه إلى التسعير المنخفض إلى حد غير اعتيادي، حيث يكون السعر المعروض منخفضاً بدرجة تثير التساؤلات حول مدى قدرة المقاول أو المورد على إنجاز العقد بالسعر المحدد. ففي مثل هذه الحالات، ربما يلجأ المقاولون إلى خفض التكلفة، أو تقليص المعايير المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة و/أو الجودة، أو التقدم بمطالبات لاسترداد التكاليف وهوامش الأرباح. وقد أصدر البنك توجيهات بشأن كيفية التعرف على العطاءات منخفضة القيمة بشكل غير اعتيادي وطريقة التعامل معها، وهي متاحة على الموقع الإلكتروني:

[www.worldbank.org/procurement](http://www.worldbank.org/procurement)

## العلامات التحذيرية الدالة على الاحتيال والفساد في المناقصات والمشتريات الحكومية

هذا الكتيب مخصص لفرق العمل وغيرهم من الممارسين العاملين في مشروعات التنمية لمساعدتهم على معرفة العلامات التحذيرية الأكثر شيوعاً والتي تُشير إلى وجود ممارسات احتيال وفساد في المناقصات والمشتريات الحكومية.

إرساء عطاءات عديدة لصالح شركة واحدة.		الشكاوى.	
إجراء تغييرات في شروط العقد وقيمه.		كثرة تجزئة عقود المشروعات الكبيرة إلى عقود صغيرة.	
العمل بمبدأ "التضليل والاستبدال".		المبالغة في التسعير.	
عدم وضوح إجراءات المناقصة أو أنها تتضمن ممارسات فساد.		أساليب تقديم العطاءات.	
سوء جودة الأشغال أو الخدمات.		مقدمو العطاءات المشتبه بهم.	
		استبعاد العطاءات الصالحة.	

للإبلاغ عن حالات الاحتيال أو الفساد المحتملة ذات الصلة بمجموعة البنك الدولي، يرجى الاستعانة بنموذج الشكاوى الخاص بالنزاهة عبر الإنترنت على العنوان التالي:

<http://www.worldbank.org/fraudandcorruption>

أعد هذا الكتيب (مكتب نائب رئيس البنك الدولي لشؤون النزاهة)، حيث يتوجه المكتب بالشكر الخاص لكل من (رئيس أخصائي قسم المناقصات والمشتريات الحكومية/إنزو دي لورينتي، وكبيرة أخصائي المناقصات والمشتريات الحكومية/آنا فيلو غورسكا) وذلك لما قدماه من إسهامات جوهريّة في إعداد هذا الكتيب.



**int**  
Integrity

**WORLD BANK GROUP**  
World Bank • IFC • MIGA