

## مؤشرات وجود فساد في دورة المشتريات والعقود

الفساد في دورة المشتريات والتعاقدات هو بلا شك من أسوأ أنواع المخاطر التي قد تصيب أي مؤسسة مهما كان نوعها، وغالبًا ما تحظى قضايا الفساد من هذا النوع بنصيب وافر من اهتمام وسائل الإعلام، وتستحق مكافحته وإدارة مخاطره اهتمام ووعي القيادة العليا للتأكد من فاعلية ومهنية القائمين على المشتريات والعقود في تلبية مختلف الاحتياجات بشكل مستوف للشروط والمعايير الجيدة والوقتية المطلوبة.

عرفت جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين الأمريكية (ACFE) "الفساد" (Corruption) على أنه "أي فعل غير نظامي يهدف الحصول على منفعة". والفساد في هذا النوع من الاحتيال قد يكون مالكاً للمؤسسة أو مديراً أو موظفاً فيها (في هذه الحالة يعتبر هذا الفساد نوع من أنواع الاحتيال الوظيفي)، وقد يكون الفاسد من خارج المؤسسة. ومن أشكال الفساد الشائعة: الرشوة (Bribery)، وتضارب المصالح (Conflict of Interest)، والإكراهيات غير القانونية (Illegal Gratuities)، والرشوة بالإكراه (Economic Extortion)، والعمولة الخفية (Kickback)، وافتعال عمل مناقصة أو مزيدة (Bid Rigging).

في شهر إبريل الماضي نشرت جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين الأمريكية تقريرها الحادي عشر عن الاحتيال الوظيفي والذي يصدر كل سنتين. يعتبر هذا التقرير الأكبر في عدد الحالات التي تم دراستها، حيث تم دراسة 2504 حالة احتيال وظيفي حدثت في 125 دولة حول العالم. أبرز النتائج التي وردت في التقرير:

- 1) الفساد هو الأكثر شيوعاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (52% من الحالات المكتشفة).
- 2) العاملين في دورة المشتريات والتعاقدات وأعضاء الإدارة العليا هم الأكثر عرضة للفساد.
- 3) يوجد العديد من حالات الفساد القائمة وغير مكتشفة، ولكن في الحالات المكتشفة تبين أنه في المتوسط بدأ الفساد منذ 18 شهر. يرجع السبب لطول الفترة (من بدايته حتى اكتشافه)؛ بذل الفاسدين جهد كبير في إخفاء العمليات الفاسدة. بحسب الدراسة كان من أبرز الطرق التي استخدموها في الإخفاء هو التلاعب بالمستندات ذات العلاقة.
- 4) كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفساد تزداد خسائر المؤسسة وذلك لسبب بسيط وهو قدرته على تجاوز الأنظمة والصلاحيات.
- 5) متوسط خسائر المؤسسة عندما يكون الفاسد أحد المديرين التنفيذيين أو الملاك يكون 600 ألف دولار أمريكي وكانت نسبتهم من الحالات المكتشفة 20%، وبلغ متوسط الخسائر 150 ألف دولار أمريكي عندما يكون الفاسد مديراً وكانت نسبتهم من الحالات المكتشفة 35%، و 60 ألف دولار أمريكي عندما يكون الفاسد مجرد موظف وكانت نسبتهم من الحالات المكتشفة 41%.

المؤشرات التي قد تدل وجود فساد تسمى في علم الاحتيال "الرايات الحمراء" (Red Flags). و"الراية الحمراء" بشكل عام هي تعبير يستخدم للدلالة على العديد من إشارات التنبيه والتحذير الصريحة والضمنية، وفي علم الاحتيال يتم استخدام هذا المصطلح للتعبير عن الأمور أو الأفعال التي اقترنت عبر الزمن بالسلوك الاحتيالي وتستدعي الانتباه والحذر والتقصي، ولا يعني وجود هذه المؤشرات بالضرورة الارتكاب الفعلي للاحتيال، ولكن عند ظهورها؛ يجب على المسؤولين في المؤسسة الانتباه لها، وعدم تجاهلها والتحقق ببطئ وذكاء منها لأنه ربما تكون المؤشر الأول الذي سوف يؤدي في النهاية إلى اكتشاف ما تم إخفاؤه منذ فترات طويلة، ويجب إجراء تقصي فوري عن الموظف الذي ظهرت عليه بعد أن يتجمع لدى المسؤول أدلة واقعية كافية توجي بوجود فساد.

وقد أشار الدكتور عدنان عابدين في كتابه الاحتيال المالي إلى: "أن الإمام بعلمات ودلائل الاحتيال الوظيفي تساعد إلى حد كبير في تحري عمليات الاحتيال وتثبيتها بعد الكشف عنها، وعلى المؤسسة تثقيف موظفيها وزبائنها ومورديها وكل من تتعامل معه بكل أو بعض هذه الدلائل. هذا بالإضافة إلى أن العديد من هذه الدلائل لا تحتاج إلى خبير أو ممارس أو ملم بمبادئ المحاسبة أو مبادئ

الإدارة، وكل ما يتطلبه الأمر هو أن يكون المرء منتبهاً، سريع الملاحظة، يقظاً لما يجري حوله، مدركاً لعواقب ونتائج تأثير عمليات الاحتيال على مؤسسته وعلى اقتصاد البلد ككل".  
بالعودة لدراسة الجمعية؛ كانت أبرز الأمور أو الأفعال التي اقترنت بحالات الفساد التي تورط فيها من لهم علاقة بدورة المشتريات والعقود في داخل المؤسسة:

- 1) وجود تفاوت كبير بين المستوى المعيشي ومستوى الدخل - 42% من الحالات المكتشفة.
  - 2) يعانون من مشاكل وصعوبات مالية - 26% من الحالات المكتشفة.
  - 3) لديهم علاقات غير طبيعية مع أحد الموردين - 19% من الحالات المكتشفة.
  - 4) سلوكياتهم في العمل كان فيها خبث أو كانوا لعويين (Wheeler-dealer Attitude) - 13% من الحالات المكتشفة.
  - 5) عملهم يتميز بالمركزية تجنب التفويض بالرغم من الحاجة الملحة - 15% من الحالات المكتشفة.
- تصدر الإشارة هنا أنه في أغلب الأحيان اجتمع أكثر من مؤشر أو علامة في المحتال في نفس الوقت. ومن المؤشرات الأخرى التي قد تدل على وجود فساد في دورة المشتريات والعقود في أي مؤسسة حكومية أو خاصة أو غير هادفة للربح:
- 1) معارف وخبرات أعضاء اللجنة المعنية بدراسة واتخاذ قرار الشراء أو التعاقد غير ملاءمة من الناحية الفنية أو حتى من ناحية اللغة المستخدمة في العملية والمستندات ذات الصلة.
  - 2) ضعف استقلالية أعضاء في اللجنة أو لدى الخبراء أو المستشارون الخارجيين للجنة.
  - 3) عدم كفاية التوصيف الفني لمختلف احتياجات المؤسسة، على سبيل المثال عدم اجراء الدراسات الواجبة قبل الطرح للمناقصة وعدم الدقة في وضع المواصفات والتصميمات والرسومات، أو صياغة مواصفات فنية معينة لتوجيه الترسية على جهة معينة، أو وجود متقدم معين ينجح دائماً في العطاءات/المناقصات المقدمة، وقلة عدد العروض المقدمة من الموردين، أو عدم استجابة بعض الموردين لطلب التقدم للمناقصة/العطاء.
  - 4) وجود عمليات شراء وعقود خدمات بدون وجود حاجة أو حتى بمقدار يتجاوز الحاجة، ووجود زيادة غير طبيعية في المخزون أو حصول تغير غير طبيعي معدل دوران المخزون.
  - 5) استمرار التعامل مع نفس المورد لفترة طويلة ودون دراسة الفرص البديلة بشكل مستمر في السوق (الاحتكار الغير مبرر).
  - 6) عدم انسجام الموازنة المخصصة للمشتريات وعقود الخدمات مع الاحتياجات.
  - 7) معيار الإحالة غامض أو وجود تفضيل غير مبرر.
  - 8) شروط التعاقد لا تلبى احتياجات المؤسسة بشكل ملائم أو واضح، أو عدم توافر الإجراءات القانونية التي تنظم كيفية متابعة الالتزام بتنفيذ العقود وتسوية المنازعات، أو عمل تغييرات لاحقة وغير منطقية على العقد الأصلي.
  - 9) قرار الشراء أو التعاقد لا يتماشى مع توصيات اللجنة، أو آلية اتخاذ القرار لم تتضمن تقييم الفرص البديلة، مثل بدائل التوريد: الصنع، الشراء، التأجير، التأجير المنتهي بالتملك، مقارنة الموردين والمراكات،... إلخ، أو لا تتضمن تقييم بدائل الشراء: مناقصة أو ممارسة أو تكليف مباشر،... إلخ، وأحياناً عدم وجود أسس واضحة لتقييم العروض والبدائل.
  - 10) عدم وجود ضوابط وأسس معتمدة لإضافة وحذف الموردين المعتمدين لدى المؤسسة، أو وضع اشتراطات معينة لاستبعاد فئة من الموردين مثل المغالاة في مبلغ التأمين المطلوب.
  - 11) عدم الاستلام بالمواصفات المتعاقد عليها من نوعية وكمية وموعد وسعر.
  - 12) التبيكير بالسداد قبل التأكد من الاستلام بالشروط المناسبة، أو التبيكير بالسداد بشكل لا يراعي أولويات السيولة المتاحة للمؤسسة، أو حتى التأخر بالسداد بشكل منقّر للموردين ويدفعهم لتجنب التعاقد مرة أخرى مع المؤسسة، أو نشوب خلافات مالية/قضائية مع المورد، أو عدم الاستفادة من الخصومات التي يمنحها المورد عادة لعملائه.

- 13) وجود وثائق مفقودة، ووجود فوضى في إدارة المشتريات والعقود.
  - 14) وجود موردين يتلقون مبالغ مستحقة على عناوين مختلفة، أو وجود أكثر من مورد مشترك في نفس العنوان، أو تطابق عنوان أحد الموردين مع عنوان أحد الموظفين.
  - 15) وجود صلات اجتماعية غير طبيعية بين أحد المسؤولين في المؤسسة وأحد الموردين.
  - 16) تأخر قرار تجديد عقود التوريد والخدمات بشكل يضع المؤسسة تحت تهديد انقطاع الخدمة/السلعة، وبشكل يحرم المؤسسة من دراسة الفرص البديلة في السوق.
  - 17) عدم تحديد أسعار جميع البنود والاكتفاء بالتركيز على السعر الإجمالي في عمليات الشراء والتعاقدات الكبيرة.
  - 18) تعطيل ووضع العقبات في أي عملية تطوير في دورة/إدارة المشتريات.
  - 19) كثرة الاستقالات في إدارة المشتريات والعقود.
  - 20) عدم تعاون بعض موظفي إدارة المشتريات والعقود مع موظفي الإدارات الرقابية الداخلية (التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والامتثال، والجودة، والأمن) وموظفي الرقابة الخارجية (مدققي الحسابات، وديوان المحاسبة والتفتيش) أو إغراقهم بالمعلومات غير المفيدة وتضييع أوقاتهم بطلبات غير هامة وذات صلة.
  - 21) منع مدير إدارة المشتريات والعقود مرؤوسيه من التعامل المباشر مع موظفي الإدارات الرقابية الداخلية وموظفي الرقابة الخارجية، أو الكرم والتواضع غير الطبيعيين في تعامل بعض موظفي إدارة المشتريات والعقود مع موظفي الإدارات الرقابية وموظفي الرقابة الخارجية.
  - 22) كثرة الشكاوى من متقدمين تم استثناءهم أو من موظفين سابقين.
- لا يوجد مجتمع تسره رؤية الفساد في مؤسساته، ولمكافحة الفساد ليس مطلوباً من القيادات العليا التشكيك بالموظفين، ولكنها مطالبة بإرساء ثقافة الشفافية والمساءلة، فكلنا رعاة وكلنا مسؤولين عن رعيتنا، ومطالبة بتطوير منظومة الرقابة الداخلية ودعم القائمين عليها.