

# "الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد و الدروس المستفادة من بنائها وتطبيقها: تجربة الأردن"

إعداد  
الدكتور قاسم الزعبي  
هيئة مكافحة الفساد

20 حزيران 2012

# مقدمة:

- تشهد إدارة المؤسسات المعنية بالوقاية من الفساد ومكافحته تحديات وتغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة لتعدد اشكال ومظاهر الفساد، واتساع نطاق ممارسته، وانتشاره في مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- من الاسباب التي ادت الى انتشار هذه الظاهرة وجود الثغرات التشريعية، وعدم مواكبة التشريعات لوسائل واشكال الفساد، وكبر حجم الاقتصاد غير الرسمي، بالإضافة الى الفساد الناتج عن الجرائم العابرة للحدود ومتحصلاتها كغسل الاموال.

- تهدف هذه الورقة الى تناول مفاهيم الخطة والتخطيط الاستراتيجي في الوقاية من الفساد مكافحته، وأهميتها، كما تتناول التجربة الاردنية في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2008-2012، والتحديات التي واجهتها والدروس المستفادة.

# العناصر الرئيسية للاستراتيجية:

1. تقييم البيئة المحيطة.
2. تقييم مقدرة المؤسسة ومحدداتها.
3. تقييم توقعات المتعاملين مع المؤسسة.
4. تحليل المخاطر، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
5. تطوير تحليل الحساسية للمتغيرات في البيئة المحيطة.

تابع...

6. الرؤية والرسالة.
7. اهداف قابلة لقياس الأداء والتقييم.
8. برنامج قصير المدى لتنفيذ الإستراتيجية.
9. برنامج طويل المدى لتنفيذ الإستراتيجية.
10. تصورات لتمويل الإستراتيجية.
11. وضع برنامج للتغذية الراجعة والاستفادة منها في إعادة النظر في أي من الإجراءات والخطوات السابقة.
12. مراجعة وتقييم دوري للإستراتيجية.

# أبرز ملامح الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

## أهمية تبني استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد:

- تعدد ظاهرة الفساد و تناميها وتغلغها في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- تعدد مصادر هذه الظاهرة .
- مكافحة الفساد يتطلب وضع وتطوير خطط واستراتيجيات وطنية تستند الى دراسة وتحليل للبيئة المحيطة واشكال ومواطن الفساد ومخاطرة، ووضع الرؤية والاهداف والسياسات المناسبة لمعالجتها، وبمشاركة وتعاون كافة الشركاء الرئيسيين في الاعداد والتنفيذ.

# أبرز مكونات الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

## الرؤية

هيئة كفؤة وفعّالة في مجال مكافحة الفساد وتجفيف منابعه والوقاية منه، تعزز مبادئ النزاهة بالمجتمع وترسخ ثقة المواطنين بالمؤسسات الوطنية.

## الرسالة

تطوير وتنفيذ سياسات فعّالة لمكافحة الفساد وكشف مواطنه بجميع أشكاله للحد من انتشاره في المجتمع من خلال تفعيل الثقافة المجتمعية الرافضة للفساد، ووضع آليات عمل وإستراتيجيات فعّالة قادرة على كشف الفساد، والتعاون والتنسيق مع جميع الجهات المحلية والإقليمية والدولية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منه والقضاء عليه.

## أهداف الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

1. تقليل الفرص المتاحة لممارسة الفساد في القطاعين العام والخاص.
2. بيئة اقتصادية واستثمارية جاذبة تفعل اقتصاديات السوق الحر والحاكمة الرشيدة.
3. زيادة فاعلية الجهات المكلفة بمكافحة الفساد والوقاية منه وتعزيز الثقة بالمؤسسات الوطنية.



# محاور الخطة الإستراتيجية

1. تعزيز قدرات هيئة مكافحة الفساد.

2. الوقاية من الفساد.

3. التثقيف والتدريب والتوعية.

4. إنفاذ القانون.

5. تنسيق الجهود لمكافحة الفساد.

6. التعاون الدولي.

# مستويات الانجاز والتحديات:

## 1. مستويات الانجاز في تنفيذ الاستراتيجية في الجانب التشريعي.

تعديل قانون الهيئة، ومن ابرز التعديلات:

- توفير الحماية لشهود والمخبرين والخبراء.
- توفير المساعدة القانونية المتبادلة.
- تجريم الموظفين العموميين العاملين في المؤسسات الدولية في الاردن.....

## في الجانب المؤسسي:

- تدريب وتأهيل الكوادر البشرية.
- تعزيز البنى المؤسسية بتطوير أنظمة المعلومات واساليب الكشف عن الجرائم، وتعمل الهيئة توفير مختبر جنائي للمساعدة في الكشف عن الجرائم.
- قامت الهيئة بمراجعة إجراءات عمل الوزارات والدوائر الحكومية الخدمية .
- العمل على ترسيخ معايير النزاهة والشفافية والمساءلة والحاكمية الرشيدة في المؤسسات الوطنية.

## في مجال التثقيف والتدريب والتوعية:

- تبني وتطوير برامج تدريبية خاصة بالنزاهة والأخلاقيات الحميدة في المدارس والمعاهد والجامعات والوزارات والمؤسسات العامة.
- تبني إستراتيجية للاتصال الجماهيري.

في مجال التنسيق بين المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد:

- عملت الهيئة على تعزيز اليات التواصل مع الوزارات والمؤسسات العامة.

- تسهيل تدفق المعلومات.

- عقد عدد من ورش العمل.

- تعمل الهيئة على تعزيز التواصل مع مؤسسات القطاع

الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في مجال مكافحة

الفساد، ولمحاولة اشراكهم في جهود التحضير لاعداد

الاستراتيجية الجديدة 2013-2017.

# في مجال إنفاذ القانون:

• بلغ عدد الحالات التي نظرت بها الهيئة عام 2011 ما مجموعه

707 تم تحويل 76 قضية منها الى المدعين العاميين في الهيئة،

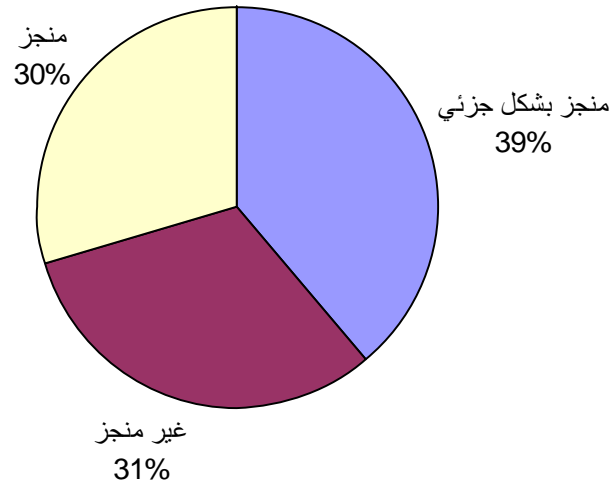
بالمقارنة مع 1026 عام 2010، تم تحويل منها 87 الى المدعين

العاميين في الهيئة.

## على الصعيد الدولي:

- مصادقة المملكة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- المشاركة بفاعلية في تطوير الية مراجعة تنفيذ اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد.
- وخضعت لمراجعة لمدى التزامها ببنود الاتفاقية في العام
- تشارك الاردن حاليا الى جانب ماليزيا في مراجعة مدى تنفيذ دولة العراق الشقيق لبنود الاتفاقية.
- اما على الصعيد الاقليمي فقد شارك الهيئة في تأسيس الشبكة العربية للنزاهة، كما صادقت المملكة على الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد.

مستوى الانجاز في محاور الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد



# التحديات واجهت تنفيذ الاستراتيجية

أولاً: ضعف اسس التخطيط

ثانياً: الحاجة الى تعزيز الكوادر البشرية المتخصصة وتطوير البنية المؤسسية.

ثالثاً: في المجال التشريعي:

- الحاجة الى وضع نظام لتنفيذ ما جاء في القانون المعدل لحماية الشهود والمبلغين والخبراء.



- عدم وجود إطار قانوني متكامل لبعض آليات التحقيق وجمع المعلومات، وخاصة فيما يتعلق بالتصنت والمراقبة الإلكترونية وأساليب التحري، والتحقيق باستخدام التكنولوجيا وغيرها من الأساليب المتطورة.
- عوائق تتعلق بالسرية المصرفية وسرية المعلومات الضريبية.
- الحاجة الى تجريم بعض الافعال غير المجرمة كالرشوة في القطاع الخاص وممارسة النفوذ وتضارب المصالح.

## رابعاً: في المجال القضائي:

1. الحاجة الى وجود قضاة متخصصين في قضايا الفساد، وكذلك هيئات قضائية متخصصة بهذه القضايا.

2. إعطاء القضية المتعلقة بالفساد الأهمية الخاصة لكونها تمس بأمن المجتمع.

## خامساً: في المجال الإداري:

1. عدم وجود آلية تنسيقية متكاملة بين الجهات الرقابية المختلفة.

2. ضعف مصادر المعلومات حول الفساد.

3. الصلاحيات الكبيرة التي تعطىها التشريعات للمسؤولين.

4. ضعف جانب المساءلة.

## سادساً: في المجال الأخلاقي والاجتماعي:

1. ضعف الوازع الديني والأخلاقي الذي ينبذ أفعال الفساد.
2. ضعف الالتزام بمدونات السلوك الوظيفي والأخلاقي.
3. انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية.

# تابع...

سابعاً: دور وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني:

1. ضعف دور وسائل الإعلام في مجال التحليل الاستقصائي المتخصص

2. ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني.

3. تفعيل إستراتيجية الاتصال مع وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع

المدني.

ثامناً: تدني وعي المجتمع بمخاطر الفساد:

1. قلة دراسات مخاطر الفساد على جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
2. عدم كفاية جهود و آليات التوعية بمخاطر الفساد.
3. ضعف وسائل الاتصال بال جماهير.

# الدروس المستفادة من التجربة الاردنية

1. اهمية تبني استراتيجيات وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، نظرا لتعدد هذه الظاهرة وكبر حجمها، وانعكاس اثارها على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية.
2. الاهتمام بالمتغيرات في البيئة المحيطة عند اعداد او إعادة النظر في الاستراتيجية، وخاصة في ضوء الأزمات المالية والاقتصادية، والتغيرات السياسية المرافقة للربيع العربي لما لها من انعكاسات على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

3. ضرورة ان يتم تطوير الاستراتيجية بصورة علمية صحيحة، على صعيد تحليل البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، أي التحليل الرباعي ( نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات).

4. تختلف مظاهر وأشكال الفساد من دولة إلى أخرى وفقا للمستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والإداري والتشريعي، وعليه فان استراتيجيات وخطط واليات مكافحة الفساد يجب أن تراعي هذه الاختلافات.

5. ضرورة اعتماد تحليل المخاطر للمؤسسات او القطاعات الاكثر عرضة للفساد في سبيل تحديد الثغرات التشريعية والاجرائية ووضع السياسات المناسبة لمعالجتها.

6. التركيز على تحديد الاولويات في ضوء تعدد الانشطة وتداخلها، وخاصة في ظل زيادة حجم الأعمال والأنشطة المطلوبة في الاستراتيجية.

7. وضع أهداف قابلة للقياس والتنفيذ.

8. أهمية مشاركة وتعاون كافة الشركاء من مؤسسات عامة وخاصة مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام خلال مراحل الخطة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الاعداد وتحديد مساهمة كل شريك في تنفيذ الاهداف اوفي مرحلة التنفيذ او المتابعة....



9. العمل على توفير الكادر البشري المؤهل والمدرب، والتركيز على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية.

10. التأكيد على أهمية التدريب المتخصص في مجالات الوقاية والتوعية والتثقيف والتحقيق، وخاصة في مجالات

جمع المعلومات والبيانات والتحليل والتحقيق الأولي والضبط وإجراءات المحاكمة.

11. التقييم والمتابعة الدورية وإعادة النظر بالاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في ضوء عمليات المراجعة

والتقييم الدورية للاستراتيجية..

12. التركيز على جوانب القيم والاخلاق المهنية والتوعية الدينية في الوقاية من الفساد/ وتفعيل العمل بمدونات

السلوك المهني.