



هيئة مكافحة الفساد

الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

"أبرز ملامح الإستراتيجية وتحديات التنفيذ"

الدكتور قاسم الزعبي

اليمن

25-26 تموز، 2010

ملخص الورقة

تهدف هذه الورقة إلى إبراز أهمية خطة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات، وخاصة المؤسسات العامة وأهمية تبني الهيئة لخطة وطنية لمكافحة الفساد . وتلقي الورقة الضوء في الجزء الأول على الخطة الإستراتيجية، المفهوم والمرتكزات والعناصر الرئيسية للتخطيط والإستراتيجية . ويتناول الجزء الثاني الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2008-2012)، وخاصة ما يتعلق منها بروي الهيئة ورسالتها وأهدافها وآلية تنفيذها. كما يتناول الجزء الثالث عرضاً لمحاور الخطة الإستراتيجية وخطة العمل لتنفيذ محاور الخطة ومؤشرات الأداء. أما الجزء الرابع فيستعرض التحديات التي تواجه الهيئة في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، وخاصة التحديات الت شريعية، والاستقلالية الإدارية والمالية، والموارد البشرية، والتنسيق والتعاون بين المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد والوقاية منه في الأردن، وزيادة تفاعل المجتمع في جهود مكافحة الفساد وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة.

الأسئلة

- ما هو مفهوم الإستراتيجية ومكوناتها؟
- ما هي أهمية تبني خطة وطنية لمكافحة الفساد؟

- ما هي الوسائل لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية:
 - التشريعات؟
 - الاستقلالية الإدارية والمالية؟
 - التنسيق بين المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد في المملكة؟
 - إدارة الموارد البشرية.
- دور المجتمع في مكافحة الفساد.

مقدمة:

تشهد إدارة المؤسسات العامة والخاصة منغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة للتقدم التكنولوجي والتدفق الهائل للمعلومات وتطور أساليب الإدارة والإنتاج، والتخصص في الأعمال، إضافة إلى التطورات التشريعية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديمغرافية والسكانية. والمؤسسات المعنية بمكافحة الفساد ليست بمنأى عن هذه التطورات، وخاصة في ظل الاتفاقيات الدولية وخاصة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بعد إقرار آلية الاستعراض في المؤتمر الثالث للدول الأطراف في الاتفاقية الذي عقد في قطر 9-13 تشرين ثاني 2009.

وقد فرضت هذه التطورات تحديات غير تقليدية كبيرة على المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد في مختلف الدول الأطراف في الاتفاقية. ولمواجهة هذه التحديات أصبحت الخطط الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مطلباً أساسياً لعمل هذه المؤسسات وتمكينها من إحداث التغيير المطلوب.

ولإحداث التغيير في الاتجاه المطلوب وتحقيق الفعالية والكفاءة في عمل المؤسسات فلا بد أن يكون ذلك ضمن رؤية واضحة تحدد اتجاه المؤسسة على المدى الطويل، وعليه لا بد لإدارة المؤسسات أن تضع الخطط وسياسات العمل وتحدد الرؤية والأهداف ومعايير قياس الأداء، على أن يتم تقييم الأداء بصورة دورية وإجراء التصحيح والتعديل على الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ولتحقيق ذلك، تتناول الورقة في الجزء الأول مفهوم الإستراتيجية ومكوناتها، بينما تتناول في الجزء الثاني أبرز ملامح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. في حين يتناول الجزء الثالث خطة عمل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية، أما الجزء الرابع فيتناول التحديات التي تواجه الهيئة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية.

الجزء الأول: الخطة الإستراتيجية

تعرف الخطة الإستراتيجية بأنها منظومة القرارات في المؤسسة والتي تحدد التطلعات والغايات والأهداف والأدوات لتحقيق هذه التطلعات والغايات، كما تحدد الإستراتيجية السياسات التي ستتبعها المؤسسة على المدى القصير والمتوسط والطويل، وكذلك الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب ذلك تحدد الخطة العوائد الاقتصادية وغير الاقتصادية لذوي المصالح في المؤسسة (المساهمين، المودعين، الموردین، الخ).

وبشكل عام، تهدف الخطة الإستراتيجية إلى تقوية موقف المؤسسة، وتلبية احتياجات ذوي المصالح، وتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

مرتكزات الخطة الإستراتيجية:

- التفكير المستقبلي.
- البعد الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الثقافة المؤسسية.

التفكير المستقبلي:

التفكير بتوجهات المؤسسة خلال السنوات القادمة من عمر المؤسسة، وقد ترى المؤسسة ان تحدد رؤيتها وتطلعاتها لسنوات تتراوح بين 10-20 سنة.

التخطيط الاستراتيجي:

وهي العملية التي يتم فيها دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة وإمكانياتها ومقدرتها التنافسية وبالتالي تحديد رؤية وتطلعات المؤسسة ووضع المعايير التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. والتخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تتطلب مساهمة كافة العاملين في المؤسسة.

العناصر الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي:

1. تقييم البيئة المحيطة.
2. تقييم مقدرة المؤسسة ومحدداتها.
3. تقييم توقعات المتعاملين مع المؤسسة.
4. تحليل للمنافسين.
5. وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة.
6. تطوير تحليل الحساسية للمتغيرات في البيئة المحيطة.
7. وضع معايير لقياس الأداء والتقييم.
8. وضع برنامج قصير المدى لتنفيذ الإستراتيجية.
9. وضع برنامج طويل المدى لتنفيذ الإستراتيجية.
10. وضع تصورات لتمويل الإستراتيجية.
11. وضع برنامج للتغذية الراجعة والاستفادة منه في إعادة النظر في أي من الإجراءات والخطوات السابقة.
12. مراجعة وتقييم دوري للإستراتيجية.

مكونات الإستراتيجية:

أ. الرؤية

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟

ب. الرسالة

رسالة المنظمة هي الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها وما هي الأدوات والوسائل لتحقيق هذه

الرسالة.

ج. الأهداف

النتائج النهائية المراد تحقيقها من خلال ممارسة الأنشطة خلال فترة زمنية محددة.

د. السياسات

تستمد السياسات من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . وتمثل هذه السياسات الإطار أو

المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمل يات

تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ له ذه السياسات وتعد إطار مرجعيات يجب الاهتداء به

بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية.

الجزء الثاني: الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

جاء إنشاء هيئة مكافحة الفساد انسجاماً مع الإرادة السياسية لمكافحة الفساد في الأردن ووفقاً لمتطلبات اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي صادق عليها الأردن في 24 شباط، 2005.

فقد وجه جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين رسالة ملكية إلى رئيس الوزراء د. عدنان بدران حول إنشاء هيئة مكافحة الفساد بتاريخ 26 حزيران 2005، حيث تضطلع هذه الهيئة بالتنسيق مع الجهات المعنية وتنفيذ استراتيجي عامة لمكافحة الفساد والوقاية منه بشكل مؤسسي. وقد جاء في كلمة جلالتة:

"إننا نرنو إلى هيئة مسؤولة عن ملاحقة كل من يسعى إلى الفساد والإفساد أو ينخرط بمنزلقاته مثلما نرنو أيضاً إلى القيام بجهود تضمن تجفيف مواطن الفساد وإغلاق نوافذه وتوعية المواطنين بآثاره السلبية الخطيرة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وعلى مصداقية الأردن لدى المستثمرين والمؤسسات الدولية".

"هيئة مستقلة تضطلع بالتنسيق مع الجهات المعنية وتنفيذ إستراتيجية عامة لمكافحة الفساد والوقاية منه بشكل مؤسسي".

وقد صدر قانون هيئة مكافحة الفساد رقم 62 لسنة 2006، وحدد القانون أهداف ومهام الهيئة وأفعال الفساد، كما قامت الهيئة بوضع إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد 2008-2012، حيث تم إطلاقها في مؤتمر وطني عقد في شهر آب 2008.

أهداف الهيئة:

- وضع وتنفيذ سياسات فعّالة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لمكافحة الفساد والوقاية منه.
- الكشف عن مواطن الفساد بجميع أشكاله بما في ذلك الفساد المالي والإداري والواسطة والمحسوبية إذا شكلت اعتداء على حقوق الغير حفاظاً على المال العام.
- توفير مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة.
- مكافحة اغتيال الشخصية.

المهام والصلاحيات:

تتولى الهيئة في سبيل تحقيق أهدافها المهام والصلاحيات التالية:

- التحري عن الفساد المالي والإداري، والكشف عن المخالفات والتجاوزات وجمع الأدلة والمعلومات الخاصة بذلك ، ومباشرة التحقيقات والسير في الإجراءات الإدارية والقانونية اللازمة لذلك.
- ملاحقة كل من يخالف أحكام قانون هيئة مكافحة الفساد وحجز أمواله ومنعه من السفر، وطلب كف يده عن العمل من الجهات المعنية، ووقف راتبه وعلاواته ----- الخ.

أبرز ملامح الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها وتأثيرها في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كان وراء تبني إستراتيجية وطنية شاملة لمكافحة هذه الظاهرة، والعمل على تجفيف منابعه وزيادة فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع العقوبات الرادعة بحق مقترفيه.

وتحرص الهيئة على إيجاد شراكة حقيقية مع جميع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني كافة لكونهم شركاء رئيسيون في مكافحة الفساد و لما له م من دور فاعل في العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية في سبيل القضاء على هذه الظاهرة.

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 ال رافضة للفساد، ووضع آليات عمل و إستراتيجيات 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. وضع وتنفيذ وترسيخ سياسات فعالة من أجل مكافحة الفساد والوقاية منه.
2. الكشف عن مواطن الفساد بجميع أشكاله، بما في ذلك الفساد المالي والإداري والواسطة والمحسوبية إذا شكلت اعتداءً على المال العام.
3. توفير مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة.
4. مكافحة اغتيال الشخصية.

آلية تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

- تبني خطة عمل محكمة ضمن إطار زمني لضمان تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.
- تنفيذ محاور وسياسات الهيئة من خلال برامج وسياسات دوائر الهيئة المعنية.
- إتباع منهجية للمتابعة والتقييم لضمان التصحيح وقياس مدى تحقيق الأهداف والمعايير والمؤشرات.
- إصدار تقارير دورية لبيان مراحل التقدم والإنجاز لكل أولوية يتم تنفيذها حتى الانتهاء من التطبيق الكامل لها.

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.

الجزء الثالث: محاور الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وخطة العمل لتنفيذ المحاور

أولاً: تعزيز قدرات هيئة مكافحة الفساد:

يركز هذا المحور على تقوية قدرة الهيئة لتكون قادرة على إدارة برامج الوقاية من الفساد بشكل فاعل، وتوعية المجتمع الأردني حول مخاطره، وتنسيق جهود مكافحته، والكشف عن مواطن الفساد بجميع أشكاله، وملاحقة مرتكبيه وإحالتهم للجهات القضائية المختصة.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
وجود هيكل تنظيمي يلبي احتياجات الهيئة.	هيئة مكافحة الفساد	2009-2008	مراجعة الهيكل التنظيمي للهيئة.
تعيين موظفي الهيئة وإحالتهم بدورات متخصصة.	هيئة مكافحة الفساد	2009-2008	تعيين كوادر بشرية مؤهلة ومدربة لمكافحة الفساد والوقاية منه.
تطوير إرشادات القيام بالتحقيق والتعامل مع الشكاوى	هيئة مكافحة الفساد	2009-2008	وضع تعليمات حول إجراءات التحقيق والتعامل مع الشكاوى.
تبني ونشر مدونة سلوك خاصة بموظفي الهيئة.	هيئة مكافحة الفساد	2009	تبني مدونة سلوك وظيفي خاصة بموظفي الهيئة.

تطوير التشريعات القانونية التي تنظم عمل الهيئة.	2010	هيئة مكافحة الفساد	أن تكون قد تمّ مراجع التشريعات الخاصة بعمل الهيئة، واقتراح تعديلها بما يعزز قدراتها.
مراجعة ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد واقتراح التعديلات باستشارة الجهات ذات العلاقة.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام	أن يكون قد تمّ مراجعة الإستراتيجية وإدخال التعديلات اللازمة عليها.
إعداد مسودة مشروع قانون لحماية الشهود والمخبرين.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تمّ تبني سياسات لحماية المخبرين.
تطوير برامج خاصة للوقاية من الفساد وفي مجال التوعية والتثقيف.	2012	هيئة مكافحة الفساد والجهات ذات العلاقة	أن يكون قد تمّ تطوير وتنفيذ برامج للوقاية من الفساد

ثانياً: الوقاية من الفساد:

تشكل ظاهرة الفساد مشكلة باهظة التكاليف وآثارها خطيرة على المجتمع ومؤسساته. ومن هنا تتبع أهمية إيجاد برامج للوقاية من الفساد قبل ظهوره.

وتكمن الغاية الرئيسة من الوقاية من الفساد في إيجاد الظروف التي تقلل من فرص حدوثه، ويتم ذلك من خلال وضع التشريعات اللازمة لتسهيل بيئة الأعمال ومراجعة إجراءات العمل وتبسيطها. بالإضافة إلى تعزيز قدرات الأجهزة المختلفة لتطبيق القانون، وترسيخ معايير النزاهة والشفافية والمساءلة والحاكمية الرشيدة في المؤسسات الوطنية. والعمل على إصلاح القطاع العام، والحد من الوساطة والمحسوبية التي تلغي حقاً أو تحقق باطلاً.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
أن يكون قد تمّ القيام بمسح (دراسة) لتحديد المجالات التي يظهر فيها الفساد.	هيئة مكافحة الفساد وزارة الصناعة والتجارة والجهات ذات العلاقة	2009	القيام بدراسة ميدانية لمجتمع الأعمال في الأردن لتعديد المجالات التي يظهر فيها الفساد.
أن يكون قد تمّ القيام بهذا المسح ونشر نتائجه على نطاق واسع.	هيئة مكافحة الفساد وزارة الصناعة والتجارة والجهات ذات العلاقة	2009	مراجعة عدد من الأنظمة والتعليمات للوزارات والدوائر الحكومية الخدمية وبيان أي ثغرات تعيق العمل فيها لمعالجتها وتضمينها ما يتطلب من نصوص لتحقيق أهداف هيئة مكافحة الفساد.
أن يكون قد تمّ وضع مؤشرات لهذه الغاية	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام الجهات ذات العلاقة	2009	وضع أنظمة مؤشرات ذات علاقة لضمان توحيد مقاييس التدقيق على النزاهة في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتطوير برامج تدريبية خاصة بالنزاهة وأخلاقيات الوظيفة العامة يتم التدريب عليها.
أن يكون قد تمّ تبني ونشر مدونة قواعد السلوك لموظفي الخدمة العامة.	مجلس الوزراء هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام ديوان الخدمة المدنية	2009	إقرار مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة تضمن الشفافية والنزاهة والحيادية والمساءلة والمحافظة على المال العام.

تطوير برامج وقاية من الفساد خاصة بكل وزارة ومؤسسة حكومية تعكس أولويات الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.	2010	هيئة مكافحة الفساد الوزارات والدوائر المعنية	أن تكون كل وزارة ومؤسسة قد قامت بتطوير برامج للوقاية من الفساد.
القيام بمراجعة شاملة للإدارة العامة وهيكلها التنظيمية.	2012	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام	أن يكون قد تمّ القيام بمراجعة شاملة للإدارة العامة وهيكلها التنظيمية.
إجراء دراسة شاملة حول الفساد في القطاع الخاص وتطوير إستراتيجية لمكافحة الفساد في هذا القطاع.	2012	هيئة مكافحة الفساد وزارة الصناعة والتجارة الجهات ذات العلاقة	أن يكون قد تمّ إجراء بحث معمق حول الفساد في القطاع الخاص وتطوير إستراتيجية لمكافحة الفساد وتبنيها كجزء من الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
تطوير أنظمة تقييم الأداء في قطاع الخدمة المدنية.	2012	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام وزارة المالية	أن يكون قد تمّ تطوير وتحديث لتقييم الأداء في الخدمة العامة
مراجعة برنامج الحكومة الإلكترونية بهدف تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها.	2012	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام	أن يكون قد تمّ مراجعة برنامج

الحكومة الإلكترونية	العام وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات		
---------------------	--	--	--

ثالثاً: التثقيف والتدريب والتوعية:

يتطلب القضاء على الفساد صحة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنتشر الوعي بتكاليفه العالية.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
أن يكون قد تمّ تقييم الاحتياجات التدريبية في مجال الخدمة المدنية والمتعلقة بمكافحة الفساد والوقاية منه.	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام معهد الإدارة العامة	2009	تقييم الاحتياجات التدريبية في مجال الخدمة العامة والمتعلقة بمكافحة الفساد والوقاية منه.

أن يكون قد تمّ تبني الأسس ال لازمة لتطوير المناهج والمواد الدراسية في المعهد الوطني بخصوص التدريب حول النزاهة وأخلاقيات الوظيفة العامة في القطاع العام.	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام معهد التدريب الوطني	2009	وضع الأسس لتطوير المناهج والمواد الدراسية حول النزاهة وأخلاقيات العمل في الخدمة العامة.
أن يكون قد تمّ تطوير خطة لإدخال برامج النزاهة في المدارس والمعاهد والجامعات	هيئة مكافحة الفساد وزارة التربية والتعليم الجامعات	2009	تطوير وتبني خطة لإدخال برامج النزاهة في المدارس والمعاهد والجامعات.
أن يكون قد تمّ تبني خطة عمل للتوعية والتثقيف حول مخاطر الفساد وسبل مكافحته.	هيئة مكافحة الفساد وسائل الإعلام الجهات ذات العلاقة	2009	تبني إستراتيجية اتصال جماهيري لتوعية وتنقيف المواطنين حول مخاطر الفساد وسبل مكافحته.
أن يكون قد تمّ تقديم التدريب على كافة المستويات للموظفين في مؤسسات الإدارة العامة.	هيئة مكافحة الفساد معهد التدريب الوطني	2010	تقديم التدريب لموظفي الخدمة العامة على نطاق واسع في المملكة.
أن يكون قد تمّ وضع برامج حول النزاهة	هيئة مكافحة الفساد	2010	إدخال برامج إلزامية حول النزاهة ومكافحة الفساد في المدارس والمعاهد والجامعات.

في المدارس والمعاهد والجامعات.	وزارة التربية والتعليم والجامعات		
أن يكون قد تلقى كافة موظفي الخدمة المدنية برنامجاً تدريبياً واحداً على الأقل حول النزاهة.	هيئة مكافحة الفساد وزارة تطوير القطاع العام معهد التدريب الوطني	2012	تدريب كافة موظفي الخدمة العامة حول قضايا النزاهة ومكافحة الفساد والأخلاق الوظيفية.

رابعاً: إنفاذ القانون:

إن ارتكاب أي فعل يدخل في تصنيف أفعال الفساد يعتبر جريمة يعاقب عليها القانون. بحيث يصبح من الواجب ملاحقة مرتكب جريمة الفساد قضائياً وإيقاع العقوبة به، بغية حرمان الفاسدين أو من تخول له نفسه ارتكاب الجرائم في المستقبل. و تشكل العقوبة عامل ردع وتسهم في نقل رسالة واضحة بأن الجريمة لا بد من ملاحقتها ومعاقبة مرتكبها وإيقاع الجزاء العادل بحقه.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
تزويد دائرة المعلومات والتحقق بجميع الإمكانات اللازمة بما فيها توفير الكوادر الإدارية المؤهلة.	هيئة مكافحة الفساد	2009	تعزيز دور دائرة المعلومات والتحقيق في الهيئة حتى تتمكن من جمع المعلومات والتحقيق في قضايا الفساد بشكل فاعل.

التوسع في استخدام أساليب التحقيق المتطورة في قضايا الفساد.	2009	هيئة مكافحة الفساد المعهد القضائي الأردني	أن يكون قد تم استخدام وسائل حديثة ومتطورة في التحقيق وجمع المعلومات.
مراجعة التشريعات الجنائية ذات الصلة بأفعال الفساد بحيث تتفق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تم مراجعة التشريعات الجنائية المتعلقة بأفعال الفساد واقتراح تعديل الضروري منها.
إعداد مسودة مشروع قانون لحماية الشهود والمخبرين.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تم تبني تشريعات لحماية الشهود والمخبرين.
إيجاد إجراءات جنائية أكثر فاعلية للتعامل مع أفعال الفساد المختلفة.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تم مراجعة الإجراءات الجنائية المتصلة بأفعال الفساد ووضع إجراءات أكثر فاعلية.
مراجعة قانون إشهار الذمة المالية لضمان توفير الشفافية والنزاهة في إقرارات الذمة المالية والبيانات المقدمة.	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تم مراجعة قانون إشهار الذمة المالية، وإدخال التعديلات الضرورية اللازمة عليه.

تبني تشريعات تمكن من حظر التعامل مع الشركات المنخرطة في الفساد (إدراجها على القائمة السوداء).	2010	هيئة مكافحة الفساد وزارة الصناعة والتجارة وزارة العدل	أن يكون قد تم تبني تشريعات تسمح بحظر التعامل مع الشركات التي يثبت عليها أفعال الفساد.
مراجعة شاملة للتشريعات التي تعزز دور هيئة مكافحة الفساد والأجهزة الأخرى التي تتعامل مع قضايا الفساد.	2012	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	أن يكون قد تم إجراء مراجعة شاملة للتشريعات لتعزيز دور الهيئة والأجهزة الأخرى في مجال مكافحة الفساد.
تنظيم دورات تدريبية متخصصة لموظفي هيئة مكافحة الفساد والإدعاء العام وضباط الشرطة المعنيين في التحقيق بقضايا الفساد.	2012	هيئة مكافحة الفساد المعهد القضائي الأردني مديرية الأمن العام	أن يكون قد تم تنظيم دورات متخصصة ومتقدمة للجهات ذات العلاقة.

خامساً: تنسيق الجهود لمكافحة الفساد:

يتطلب نجاح مكافحة الفساد تنسيق جهود كافة الأجهزة الحكومية لضمان جودة واستدامة نتائج الإجراءات المحددة وفقاً لهذه الإستراتيجية. يتم ذلك من خلال وضع سياسات فعالة لتنسيق الجهود في مجال مكافحة الفساد مع جميع الأجهزة المعنية. بالإضافة إلى وضع إجراءات تواصل وتنسيق مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في مجال مكافحة الفساد.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
أن يكون قد تم تشكيل اللجنة المعنية بهذا الخصوص، ومباشرة مهامها.	هيئة مكافحة الفساد الوزارات والمؤسسات الحكومية والجهات ذات العلاقة	2009	تشكيل لجنة للإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.
أن يكون قد تم تشكيل اللجان، ومباشرة مهامها.	هيئة مكافحة الفساد الجهات ذات العلاقة	2009	تشكيل لجان لتنسيق جهود مكافحة الفساد في المحافظات.
أن يكون قد تم تنسيق الجهود مع مؤسسات المجتمع المدني وبما يحقق تنفيذ الإستراتيجية.	هيئة مكافحة الفساد الجهات ذات العلاقة	2009	تنسيق الجهود مع مؤسسات المجتمع المدني في مجال مكافحة الفساد.
أن يكون قد تم تنظيم ندوات وورش عمل لتطوير عمل آليات مكافحة الفساد.	هيئة مكافحة الفساد وزارة التخطيط والتعاون الدولي والجهات ذات العلاقة	2009	الاستفادة من الخبرات المحلية والدولية لتطوير آليات عمل مكافحة الفساد والوقاية منه.
أن يكون قد تم مراجعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من قبل اللجنة التنسيقية العليا	هيئة مكافحة الفساد لجنة التنسيق	2010	مراجعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد من قبل اللجنة التنسيقية العليا

للإشراف على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ، ونشر تقارير دورية بخصوصها.	الجهات ذات العلاقة		تنفيذ الإستراتيجية ونشر التقارير بخصوصها.
تقييم جهود لجان التنسيق في المحافظات.	هيئة مكافحة الفساد لجان التنسيق في المحافظات	2010	أن يكون قد تمّ مراجعة جهود لجان التنسيق في المحافظات وتقييمها.
إجراء تقييم حول تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وصياغة مسودة مشروع إستراتيجية جديدة.	هيئة مكافحة الفساد	2012	أن يكون قد تمّ تقييم الإستراتيجية، وصياغة إستراتيجية جديدة

سادساً: التعاون الدولي:

تولي الهيئة اهتماماً كبيراً للتعاون الدولي وتنسيق الجهود المحلية والإقليمية والدولية وذلك على ضوء مصادقة المملكة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتي من أهدافها ترويج وتيسير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال منع ومكافحة الفساد.

خطة العمل:

مؤشرات قابلة للتحقق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المهلة الزمنية	الإجراءات
أن يكون قد تمّ مراجعة عدد من التشريعات	هيئة مكافحة الفساد وزارة العدل	2009	مراجعة عدد من التشريعات الأردنية لتحقيق أعلى نسبة من التوافق مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيات الأخرى

الأردنية ذات الصلة بأفعال الفساد، بما يحقق توافقها مع الاتفاقيات الدولية بهذا الشأن			ذات العلاقة.
أن يكون قد تم إنشاء شبكة عربية رسمية لمكافحة الفساد	هيئة مكافحة الفساد	2009	إنشاء شبكة إقليمية رسمية عربية لمكافحة الفساد من أجل دعم تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
أن يكون قد تم تحقيق التعاون بين الهيئة والجهات الإقليمية والدولية لتحقيق الأهداف التي جاءت بها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد	هيئة مكافحة الفساد	2010	تعزيز التعاون والتنسيق فيما بين الجهات المختصة بمكافحة الفساد في المملكة والجهات الإقليمية والدولية المعنية بهذا المجال لتحقيق الأهداف التي جاءت بها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
أن يكون قد تم عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل لتبادل الخبرات المتقدمة في مجال مكافحة الفساد	هيئة مكافحة الفساد	2010	عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل يشارك فيها خبراء محلين ودوليين لتبادل الخبرات المتقدمة في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه تعزيزاً للتعاون الدولي.

			شارك الأردن في البرنامج التطوعي لتقييم آلية تنفيذ مراجعة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
			خضع الأردن لعملية التقييم من قبل كل من فرنسا واندونيسيا.
			قام الأردن بتقييم كل من اليونان واندونيسيا.
			سيتم تقييم التزام الأردن بتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة في الفصلين الثالث والرابع والمتعلقين بالتجريم وإنفاذ القانون والتعاون الدولي قبل نهاية العام الحالي 2010، وسيتم تقييم الأردن من قبل كل من نيجيريا وجزر المالديف.
أن يكون قد تمّ مراجعة التشريعات الأردنية لكي تتوافق مع الاتفاقيات الدولية بمكافحة الفساد، وتعديلها.	هيئة مكافحة الفساد	2012	استكمال مراجعة التشريعات الأردنية لكي تتوافق مع الاتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد.

الجزء الرابع: التحديات التي تواجه الهيئة في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية:

يهدف هذا الجزء إلى تقييم إمكانية تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية ضمن المحاور المذكورة . ويذكر أنه تحقيق هذه الأهداف والسياسات يرتبط بعدد من العناصر منها تمكين الهيئة من مكافحة الفساد والوقاية منه من جهة، وتوفير البيئة التشريعية والمؤسسية والإدارية والسياسية والثقافية والاجتماعية المناسبة . أما على المستوى الإداري والتنظيمي فيتطلب وضع مؤشرات ومعايير محددة لقياس وتقييم الأداء على مستوى الأهداف الكلية والأهداف الجزئية.

التحديات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية:

لتمكين الهيئة من تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتحقيق أهدافها في تجفيف منابع الفساد ومكافحته، فإنه يتوقع أن يكون إعداد الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها قد أخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للهيئة، حيث أن هذا التحليل أساسي في وضع السياسات المناسبة للوقاية من الفساد ومكافحته . وعلى الرغم من الإمكانيات التي توفرت للهيئة لتمكينها من القيام بعملها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى عدد من التحديات التي تواجه الهيئة ومنها:

أولاً: في مجال تعزيز قدرات الهيئة:

- 1 - حاجة الهيئة إلى كوادر متخصصة في مجال التحقيق والتحليل والدراسات والتوعية والاتصال الجماهيري.
- 2 - سرعة دوران الكفاءات المتخصصة والمؤهلة.
- 3 - الحاجة إلى نظام إلكتروني متطور في مجال المعلومات والتحقيق.

ثانياً: في المجال التشريعي:

- 1 - عدم إقرار قانون حماية الشهود والمبلغين وتوفير الحماية لهم
- 2 - عدم وجود إطار قانوني متكامل لبعض آليات التحقيق وجمع المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالتصنّت والمراقبة الإلكترونية وأساليب التحري.

ثالثاً: في المجال القضائي:

- 1 - عدم وجود قضاة متخصصين في قضايا الفساد وكذلك عدم وجود محاكم متخصصة بهذه القضايا.
- 2 - الاستقلالية وعدم التدخل.

رابعاً: في المجال الإداري:

- 1 - تعدد الجهات المعنية بمكافحة الفساد وضعف آليات التنسيق بينها لغاية الآن.
- 2 - ضعف مصادر المعلومات حول الفساد.
- 3 - الصلاحيات الكبيرة التي تعطيها التشريعات للمسؤولين.
- 4 - عدم وجود لجنة داخلية في الهيئة المعنية بالمتابعة والمراجعة للإستراتيجية.
- 5 - ضرورة تفعيل عمل لجنة الإستراتيجية.
- 6 - الاستقلالية والتدخل!.

خامساً: 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.

سادساً: دور وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني:

- 1 - ضعف دور وسائل الإعلام في مجال مكافحة الفساد والوقاية منه.
- 2 - ضعف دور وسائل ومؤسسات المجتمع المدني.
- 3 - عدم وجود إستراتيجية للتواصل مع وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني.

سابعاً: تدني وعي المجتمع بمخاطر الفساد:

- 1 - عدم وجود دراسات لغاية الآن حول آثار الفساد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقد تم تكليف الجامعة الأردنية لإعداد عدد من الدراسات في هذه المجالات. ويتوقع إنجاز هذه الدراسات حتى نهاية العام الحالي.
- 2 - ضعف وسائل الاتصال بال جماهير.
- 3 - ضعف جهود وآليات التوعية بمخاطر الفساد.

ثامناً: ضعف الثقة بجهود المؤسسات المعنية بمكافحة الفساد.

- 1 - الصورة السلبية لظاهرة الفساد التي رسمتها وسائل الإعلام غير المسؤولة.
- 2 - رغبة المواطنين برؤية نتائج سريعة ومعاقبة مرتكبي أفعال الفساد.