جمهورية العراق

هيئة النزاهة الاتحادية

هيئة النزاهة الاتحادية
جمهورية العراق
Federal Commission of Integrity

الإستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد

٢٠٢١ - ٢٠٢٤

جمهورية العراق

الإستراتيجية الوطنية
للنزاهة ومكافحة الفساد
٢٠٢١ - ٢٠٢٤

هيئة النزاهة الاتحادية
جمهورية العراق
Federal Commission of Integrity

قائمة المحتويات

تمهيد (ص-٥)

الدروس المُستفادة من إصدار الاستراتيجيَّة الوطنيَّة لمكافحة الفساد (٢٠١٠ - ٢٠١٤) (ص-٧)

- المزايا - العيوب

■ منهجيَّة إعداد الاستراتيجيَّة الحاليَّة (ص-٨)

- البناء الاستراتيجيّ
- الأسس المُعتمدة في بناء الاستراتيجيَّة الحاليَّة

■ تحليل بيئة الفساد في العراق ومُتطلَّبات مُكافحته (ص-٩)

- الفساد المجتمعيّ
- الفساد السياسيّ
- الفساد الإداريّ والماليّ

■ التحليل الاستراتيجيّ (ص-١١)

- التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الخارجيَّة
- التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخليَّة

■ المسار الاستراتيجيّ (ص-١٦)

- الرؤية
- الرسالة
- القيم المُؤسَّسيَّة
- مُنطلقات التعامل مع الفساد وصياغة الاستراتيجيَّة
- تحليل أصحاب المصالح
- الغايات الاستراتيجيَّة والأهداف العامَّة
- توزيع المهام في إطار الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد الحاليَّة

■ الخطة التنفيذيَّة للاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد الحاليَّة (ص-٢٢)

- دور الجهات التنفيذيَّة
- دور الجهات الرقابيَّة
- المُؤشِّرات الوطنيَّة

ملحق مفتوح : آليَّة تنفيذ المُؤشِّرات الوطنيَّة على مُستوى الوزارات والجهات غير المُرتبطة بوزارة (ص-٢٤)

تمهيد

استناداً إلى مضامين الفقرة (ثامناً) من المادّة (٣) من قانون هيئة النزاهة الاتحاديّة رقم (٣٠ لسنة ٢٠١١) المُعدّل بالقانون رقم (٣٠ لسنة ٢٠١٩)، وكذلك مضامين اتفاقية الأمم المُتحدة لمكافحة الفساد لعام (٢٠٠٣) ، التي صادق عليها العراق بموجب القانون رقم (٣٥ لسنة ٢٠٠٧)، وحيث إنّ العراق قد عمل على إعداد استراتيجيّته الوطنيّة (الأولى) لمكافحة الفساد للمدّة من (٢٠١٠-٢٠١٤)، والتي أسهمت في تحقيق بعض أهدافها ضمن جهود مُكافحة الفساد، وتكوين قناعات بشأن طبيعة ظواهر الفساد في كل قطاع من قطاعات الدولة، كما أسهمت بشكل فاعل في خلق ثقافة عامّة في هيئة النزاهة الاتحاديّة لتبنّي ممارسات التخطيط الاستراتيجيّ في إدارة جهود مُكافحة الفساد.

وعلى الرغم من أهميّة هذه الجهود وتحقيقها نتائج إيجابيّة، إلا أنّ حجم الفساد العامّ لم يُحقّق تراجعاً كبيراً في مجال إحداث التغيير المطلوب في الحدّ من ظواهر الفساد، والسببُ في ذلك يرجعُ إلى اتّساع دائرة الفساد لتشمل جهات مُختلفة ومُتنوّعة ومُتعاضدة ومتنفّذة، ليس من السهل تحييدُها أو الحدُّ من تأثيراتها، لذلك فإنّ القدرة على إنضاج نموذج ذهنيّ مُشترك لطبيعة تعقيد ظاهرة الفساد وتحليل علاقتها السببيّة يمكنُ أن يُسهم في بلورة وتطوير الحلول الاستراتيجيّة، وعلى الرغم من ذلك فقد أسهمت الاستراتيجيّةُ الأولى في تعزيز حالة التعاوُن والتكامُل والتفاعُل بين هيئة النزاهة الاتحاديّة ومكاتب المفتّشين العموميّين (المُلغاة) بموجب القانون رقم (٢٤ لسنة ٢٠١٩)، وخلق شعور عامّ بوجود جهاز رقابيّ يعملُ على مُتابعة قضايا فساد مُشخّصة وواضحة، وإنّ الفاسدين والمُتورّطين بهذه القضايا ستتمُّ ملاحقتهم ومحاسبتهم.

وبعد انتهاء السنوات المُحدّدة للعمل بالاستراتيجيّة الوطنيّة للنزاهة ومُكافحة الفساد المذكورة آنفاً، عملت هيئة النزاهة الاتحاديّة على إعداد استراتيجيّة وطنيّة تُغطّي المرحلة اللاحقة وقدّمت مُسوّدتها إلى مجلس الوزراء السابق، إلا أنها لم تحظَ بالإقرار حينها؛ ممّا أدّى إلى حدوث فراغ واضح في هذا الجانب، وتأشيره على العراق في جانب تقييم التزامه بتنفيذ مُتطلّبات اتفاقيّة الأمم المُتّحدة لمُكافحة الفساد.

وفي إطار استئناف جهود مُكافحة الفساد باتجاه تحديث صياغة استراتيجيّة وطنيّة للنزاهة للمرحلة الحاليّة، جرى التركيزُ على صياغة استراتيجيّة وطنيّة جديدة برؤية تنفيذيّة، يتمُّ من خلالها التركيزُ على تشخيص القضايا المركزيّة والحلول الجوهريّة، وتحديد المبادرات ومجالات التدخّل الاستراتيجيّ لجهود رفع مُستويات النزاهة كأسلوب أفضل مرحلياً لمُكافحة الفساد، فضلاً عن تشخيص الظواهر ضمن كلّ قطاع باعتماد التشاركيّة في إنضاج هذه التوجّهات وبلورتها من خلال عقد ورش عمل مع أغلب الجهات المعنيّة بمكافحة الفساد (المجتمع المدني، القطاع الخاص، الإعلام، القيادات الإداريّة في المؤسّسات الحكوميّة .. وسواها)، إذ جرى تشخيصُ ظواهر الفساد، التي أفرزت وشخّصت تحديات ضخمة.

إنّ نقطة الانطلاق في صياغة الاستراتيجيّة الحاليّة تحقّقت من خلال وجود قناعات لهيئة النزاهة الاتحاديّة؛ بعدّها الجهة المعنيّة بمُتابعة تنفيذ التزامات العراق في اتفاقيّة الأمم المُتّحدة لمُكافحة الفساد بوجوب وجود استراتيجيّة فاعلة تستفيدُ من التجارب المُقارنة والمعايير الدوليّة في تطوير وتبنّي ممارسات غير تقليديّة في رفع مُستويات النزاهة ومُواجهة الفساد ومُكافحته .

- ومن أجل تحقيق فارق في مُكافحة الفساد ضمن الاستراتيجيّة الحاليّة؛ جرى التركيزُ على تفعيل الأدوار التي يُمكنُ أنْ تقومَ بها الجهاتُ التنفيذيّةُ والرقابيّةُ ضمنَ التوجُّهات الاستراتيجيّة.

- كما جرى التركيزُ على تفعيل مشاركة مستويات مختلفة في عمليّة تشخيص الظواهر وتطوير البدائل والبرامج الاستراتيجيّة؛ وصولاً إلى تحديد الإجراءات التفصيليّة لكلّ برنامج، إذ تمّ اعتماد أساليب جديدة في الجانب الوقائيّ من خلال تبنّي عدد من التقييمات المُتنوعة المُستمدّة من التقارير الحكوميّة وتقارير المُنظّمات الدوليّة (الحكوميّة وغير الحكوميّة)، وكذلك تقارير المؤسّسات الرقابيّة والاستبانات والمسوحات والاستقصاءات وغيرها من التقارير؛ للوقوف على مكامن الفساد، ووضع الحلول والبدائل لمعالجتها بموجب برامج زمنيّة، وفي إطار مُبادرات تُقدّمها المُؤسّسات التنفيذيّة ذاتها.

والاستبانات والمسوحات والاستقصاءات وغيرها من التقارير للوقوف على مكامن الفساد ووضع الحلول والبدائل لمعالجتها بموجب برامج زمنية وفي اطار مبادرات تقدمها المؤسسات التنفيذية ذاتها .

- وإيماناً بأنَّ تبنّي النهج الاستراتيجيّ في رفع مستويات النزاهة لمكافحة الفساد هو السبيلُ الأفضلُ في قيادة وتوحيد وتنسيق عمل الجهات الرقابيّة، وتطوير وسائلها وطرائق إنجاز أعمالها؛ من أجل إحداث تغيير جوهريٍّ وحقيقيٍّ في جهود مُكافحة الفساد، فلا يُوجَدُ استقرارٌ سياسيٌّ وأمنيٌّ واقتصاديٌّ واجتماعيٌّ، ولا يُوجَدُ تطوُّرٌ وتنميةٌ مع وجود الفساد، بل ينتشرُ الفقرُ والحرمانُ والجريمةُ والظلمُ والجورُ وانتهاكُ حقوق الإنسان.
- لذلك يعي المجتمعُ العراقيُّ اليومَ بشكلٍ ناضجٍ التأثيراتِ التدميريّةَ لظواهر الفساد، وهو يقفُ اليومَ ويطالبُ بصوتٍ مُرتفعٍ عبرَ أطيافه المُختلفة بضرورة تقديم حلولٍ جذريّةٍ سريعةٍ، من أجل الحدِّ من أعراض هذه الآفة وآثارها التي استشرت في مفاصل الدولة والمجتمع، وإعادة بناء مُؤسّسات الدولة، بحيث لا تتسامحُ مع الفسادِ والمُفسدين، وتضربُ بقوّةٍ على يد من أسهم بنهب ثروات العراق، والعمل على استعادتها.

وختاماً ومن أجل حياةٍ آمنةٍ مُستقرةٍ مُزدهرةٍ؛ نسعى مُتعاضدين مع كلِّ جهدٍ وطنيٍّ أو دوليٍّ مُخلصٍ؛ لتعزيز النزاهة والحدِّ من ظواهر الفساد، ومواجهة المُفسدين ومحاكمتهم والقصاص منهم.

وتجدرُ الإشارة إلى أنَّ هذه الاستراتيجيّة قد تمَّ إعدادها بحيث تتّسمُ بالمرونة الكافية التي تسمح بإجراء أي تعديل أو إضافة لمضامينها، لا سيما فيما يتعلّقُ بتفاصيل الخطة التنفيذيّة وأدوار الجهات التنفيذيّة والرقابيّة فيها، وكذلك آليّة تنفيذ المُؤشّرات الوطنيّة على مُستوى الوزارات والجهات غير المُرتبطة بوزارة.

ونتوجّهُ بالشكر الجزيل والتقدير العالي للجهود كافة التي ساهمت في إتمام إعداد هذه الاستراتيجيّة؛ لتخرجَ بصيغةٍ نهائيّةٍ مُتّسقةٍ مع المعايير الدوليّة وبشكلٍ يليق بمكانة العراق.

القاضي
علاء جواد الساعدي
رئيس هيئة النزاهة الإتحادية

الدروس المُستفادة من إصدار الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد ٢٠١٠ - ٢٠١٤

المزايـــا:

١. تُعدُّ هذه الاستراتيجيَّة خطوةً أولى للعراق في مجال التخطيط الاستراتيجيّ لمكافحة الفساد؛ إذ إنه كان سبّاقاً في هذا المضمار، وعنه أخذت دول عدَّة تلك التجربة وبما يتناسبُ وخصوصيَّة كلٍّ منها.

٢. اعتماد الأسس العلميَّة في إعداد الاستراتيجيَّة.

٣. التوزيع الواضح وتكامل الأدوار التشاركيَّة للإدارات العامَّة في مؤسَّسات الدولة، ومُنظمات المُجتمع المدني، والمؤسَّسة التربويَّة والتعليميَّة والإعلام، ...إلخ، في تنفيذ الاستراتيجيَّة.

٤. وجود آليةٍ واضحةٍ للرقابة على تنفيذ خطة مُكافحة الفساد.

٥. وجود حيّز مُحدّدٍ؛ لتوضيح آثار الظاهرة السلبيَّة، والإشارة إلى امتدادات تأثيراتها.

العيوب:

١. إنَّ بعض الأهداف التي تضمَّنتها الاستراتيجيَّة يمكن تصنيفها كغاياتٍ، وبدورها تُترجَمُ إلى أهدافٍ لتحقيقها.

٢. لا يُوجَدُ تصنيف للظواهر السلبيَّة كأولويَّات بحسب أهميَّتها وإمكانية مُعالجتها.

٣. لم تتضمَّنْ الاستراتيجيَّة إطاراً زمنياً مُحدَّداً لمُعالجة الظواهر السلبيَّة، بل اقتصر الأمر على ذكر المُدَّة التي تستغرقها المُعالجة دون تحديد نسب التقدُّم في المُعالجة خلال هذه المُدَّة.

٤. وعطفاً على ما سبق، من غير المنطقي وجود مُصطلح (مستمرة) في حقل مُعالجة الظواهر السلبيَّة، إذ لا بدَّ من مُعالجتها ضمن مُدَّةٍ مُعيَّنةٍ.

٥. عدم قيام التشكيلات بإعداد استراتيجيَّةٍ خاصَّةٍ بكلٍّ منها تتعلَّق بطبيعة مهامَها؛ استكمالاً للاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد، وتصبح بذلك عمليَّة قياس الإنجاز ونسبته مُمكنة للأجهزة المعنيَّة بالإشراف والرقابة على التنفيذ.

٦. إنَّ هيئة النزاهة الاتحاديَّة انفردت بمتابعة تنفيذ الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد، ولم تتمكَّن من دفع بقية الجهات الشريكة الرقابيَّة وسواها؛ لتنفيذ أدوارها في الاستراتيجيَّة، وهي: السلطات التشريعيَّة والتنفيذيَّة والقضائيَّة؛ إذ أنَّ مُكافحة الفساد تتطلب منظومةً مُتكاملةً وعملاً جدياً في هذا الإطار.

٧. ترك مهمَّة التنفيذ على عاتق مكاتب المُفتشين العموميّين (المُلغاة) خلافٌ للقانون والاختصاص والآليَّات التي تضمَّنتها الاستراتيجيَّة، إذ إنَّ تلك المكاتب هي جزءٌ من منظومةٍ رقابيَّةٍ وليست تنفيذيَّة.

٨. عدم تضمُّن الاستراتيجيَّة مدار البحث مُؤشِّرات لقياس الإنجاز بشكلٍ مُحدَّدٍ وواضحٍ.

٩. تطلَّبت هذه الاستراتيجيَّة تأهيلاً لملاكات الجهات المُنفّذة؛ لتدريبها على آليَّة التنفيذ.

١٠. لم تُعالج الاستراتيجيَّة ظاهرة وجود ثغراتٍ في التشريعات العراقيَّة، وكذلك لم تُشِرْ إلى أنَّ الفسادين المجتمعيَّ والسياسيَّ هما الوجه الأخطر للفساد، بل أخذت بظواهر الفساد المُقترنة بالأداء الإداريّ والماليّ حصراً في مُؤسَّسات القطاع العام.

١١. لم تتطرَّق الاستراتيجيَّة إلى موضوعة استرداد الأموال والأشخاص المطلوبين للعراق عن جرائم الفساد الماليّ والإداريّ.

١٢. لم تتطرَّق الاستراتيجيَّة كذلك إلى الدوافع والأسباب النفسيَّة والموضوعيَّة لاستشراء الفساد، وتطرَّقت إلى الأسباب الاقتصاديَّة فحسب.

منهجيَّة إعداد الاستراتيجيَّة الحاليَّة

البناء الاستراتيجيُّ

الأسس المُعتمدة في بناء الاستراتيجيَّة الحاليَّة

وُضِعَت هذه الاستراتيجيَّة لتشمل مُختلف المستويات التنظيميَّة، وتوزيع الأدوار فيما بينها، وترتيب الأولويَّات والنتائج المُتوقَّعة بالاعتماد على الأسس الآتية:

- تحليل بيئة الفساد في العراق ومُتطلَّبات مُكافحته.
- تحليل بيئة العمل الداخليَّة والخارجيَّة، والوقوف على ما بها من نقاط القوَّة والضعف والفرص والتهديدات.
- مُواءمتها مع أولويَّات المنهاج الوزاريّ الذي تتبنَّاه الحكومة.
- مأسسة مبدأ الوقاية من الفساد في القطاع العام، وذلك بالتركيز على رفع مُستويات النزاهة في الأداء.
- التحديد الواضح والدقيق لظواهر الفساد والظواهر السلبيَّة، وتشخيص أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها.
- التحديد الواضح والدقيق للأهداف العامة.
- تنمية القدرة على التحكُّم الذاتيّ في الأداء المُؤسَّسيّ باتجاه تحقيق الأهداف العامَّة.
- التقويم المُستمر والدوريُّ للأداء، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وسبل مُعالجتها.
- تحديد المهام والمسؤوليَّات والصلاحيات للوظائف المُختلفة، ومساءلتها عن تحقيق النتائج.
- تفعيل مبادرات وجهود مُؤسَّسات القطاع العام بما يضمن تنسيق المهام والفعاليَّات المُترابطة فيما بينها، والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصاديَّة المتاحة.
- ترسيخ مبدأ الشراكة؛ لبناء جبهةٍ وطنيَّةٍ لمُكافحة الفساد، والتنسيق مع إقليم كردستان؛ لأجل التكامل في إدارة جهود مُكافحة الفساد.
- التركيز على ملفات الفساد ذات الأهميَّة الاستثنائيَّة ابتداءً كملف (تهريب النفط، ومشاكل المنافذ الحدوديَّة، والمشاريع الاستثماريَّة المُتلكئة، والتجاوز على عقارات الدولة والأفراد ...).
- المُكافحة عبر إحداث تغييراتٍ في التشريعات والسياسات والأنظمة بما تتطلَّبه مُقتضيات العمل في القطاع العام.
- التكامل مع بقيَّة السلطات الاتحاديَّة (التشريعيَّة والقضائيَّة).
- توضيح دور مُؤسَّسات القطاع العام، وتشخيص المشاكل الرئيسة التي تعاني منها، خاصة في مجال ترشيد الهياكل التنظيميَّة وتنمية الموارد البشريَّة، ورسم السياسات الماليَّة والإداريَّة، وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد والنزاهة والشفافية والمساءلة.
- إختيار الأهداف القريبة والبعيدة المدى، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن يكون الهدف المُختار واقعياً، ويمكن تحقيقه وقياسه، والتأكُّد من أنه لا يتعارض مع الأهداف الأخرى.
- تهيئة الموارد البشريَّة والماديَّة والمستلزمات الأخرى؛ لتنفيذ الخطة التفصيليَّة.
- تحديد سقفٍ زمنيٍّ لتنفيذ كلّ مفردةٍ من مُفردات الخطة، وتوزيع المسؤوليَّات في ضوء مُفردات الخطة التفصيليَّة.
- إصدار تقارير مُتابعةٍ دوريَّةٍ لإنجاز المهام من قبل المُؤسَّسات المعنيَّة، وتصحيح المسارات في ضوء تحليل نتائج تنفيذ الخطة التفصيليَّة.
- إصدار تقرير سنويٍّ في نهاية كلّ سنةٍ يُوضح نتائج صياغة وتنفيذ الاستراتيجيَّة، وتحديد المشاكل والمُعوِّقات والمقترحات البنَّاءة؛ لتجاوزها وتأمين التدفق المُستمر للبيانات والمعلومات.

تحليلُ بيئة الفساد في العراق ومُتطلّبات مُكافحته

أدّى انتشارُ ظواهر الفساد بأشكاله المُختلفة وتناميه إلى هدر طاقات المجتمع ومرور سنوات بدون تحقيق تغيير حقيقيّ، واستنزافه مواردَ الدولة وعدم تحقيق التطوّر، وتراجُع الأداء العامّ، وضعف مُستوى الخدمات المقدّمة للمواطنين، وظهور تأثيرات سلبيّة واسعة أسهمت في إضعاف ثقة المواطن بالإدارة العامّة للدولة، وتراجُع نسبة المُشاركة في العمليّة الديموقراطيّة، والشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة؛ لذلك لا بدّ من وجود استراتيجيّة وطنيّة مُستدامة، علميّة وعمليّة ومحدثة للنزاهة أو مكافحة الفساد، تُمكّنُ الدولة والمجتمعَ من التعامل مع هذا الوباء، والسيطرة على ظواهره المُختلفة والحدّ منها.

وحين نُسلّطُ الضوء على بيئة الفساد في العراق نجد أنه يتمثّلُ بالأشكال الآتية:

١. **الفساد المجتمعيّ:** ويعني الفساد المتعلق بالممارسات المجتمعيّة الفاسدة (فضلاً عن فساد الأفراد)، إذ قد تتورّطُ بعض شرائح المجتمع بالفساد بشعور أو بدونه، بعمدٍ أو بغيره، حتى يصبح الفساد بالمجتمع أمراً سائغاً لا اعتراض عليه حتى يصل المجتمع إلى درجة يشعر فيها الملتزمُ النزيهُ بالغربة، ولئن قلنا إنّ الفساد السياسيّ يُعَدُّ واحداً من أخطر سلوكيّات الفساد، فإنّ الفساد المجتمعيّ هو أخطرُ منه بلا ريب، ذلك إنّ المجتمع، إن تورّطت بعض شرائحه بالفساد، فإنّ مُخرجاته ستكون كلها فاسدةً بالمُحصّلة سياسيّةً كانت أو غيرها، ويُمسي المجتمع بأكمله بيئةً حاضنةً للفساد، وبطبيعة الحال ستستلزم مُكافحة الفساد المُجتمعيّ تحصينَ المُجتمع من الوقوع في شرائك الفساد ابتداءً؛ عبر مجموعة آليات وإجراءات مُجتمعيّة يشترك فيها الجميع من مُنظّمات المُجتمع المدنيّ وأرباب المنبر والفعاليات المُجتمعيّة المُختلفة، فعلى سبيل المثال ينظر المجتمع للوزارة بأنها حصةٌ لحزبٍ ما وتُسخّرُ مُقدّراتها لمصلحته، أو تغاضي المجتمع عن انتهاك حرمة المال العام أو التجاوز عليه أو هدره.

٢. **الفساد السياسيّ:** ويعني الفساد المُرتبط بمُمارسة السلطة وسلوكيّات الفرقاء السياسيّين المُساهمين في السلطتين التشريعيّة والتنفيذيّة. إنّ هذا النوع من الفساد، السياسيّ، يُعَدُّ من أخطر سلوكيّات الفساد، ويُولّدُ آثاراً خطيرةً لعلّ في مُقدّمتها أنه يُفضي إلى تعطيل التنمية في البلد ويُقوّضُ العدالة الاجتماعيّة، والأدهى من ذلك كله أنه يُولّدُ الجرأة لدى عامّة الناس في سلوك منافذ الفساد، ما دام هؤلاء يرون أنّ بعض النخبة لا يلتزمون بالقانون بل يقومون بخرقه؛ تحقيقاً لمكاسب شخصيّة أو حزبيّة، الأمر الذي يُفضي في النهاية إلى إضعاف ثقة المواطن بالدولة ومُؤسّساتها، حتى لو كانت بعض المُؤسّسات عاملةً بجدٍّ ونزاهة. في الحقيقة إنّ الفساد السياسيّ يأخذ أنماطاً مُختلفة، بيدَ أنّ ما يمكن قوله في هذا الإطار إنّ سياسة عدم تولية الصالح النزيه الخبير بشؤون الدولة هو رأس الفساد السياسيّ، وأشدُّ من ذلك عدم قيام السلطة بجناحيها الدستوريّين بإزاحة من يثبت فساده أو فشله، ومن أمثلة هذا النوع من الفساد اعتماد معايير المحاصصة الحزبيّة في تولي الوزارات والوظائف، أو وجود اللجان الاقتصاديّة التابعة لبعض الأحزاب؛ للتدخّل في الإجراءات التعاقديّة في بعض الوزارات لمصلحتها.

٣. **الفساد الإداريّ والماليّ:** ويعني الفساد المُتعلق بالمُخالفات القانونيّة المُرتكبة من سلطة الإدارة بالمعنى العام، أي مُؤسّسات الدولة المُختلفة، سواءٌ اتخذت تلك المُخالفات طابعاً إدارياً أو مالياً، فعلى سبيل المثال قيام بعض المسؤولين بتعيين أقاربهم إلى الدرجة الرابعة في المُؤسّسات التي يعملون فيها تجاوزاً للنصوص القانونيّة، أو عدم اعتماد معايير الكفاءة والنزاهة لاختيار القيادات الإداريّة على المُستويين المُتقدّم والوسطي.. إنّ هذا النوع من الفساد يُعَدُّ أهون حلقةٍ في سلسلة الفساد، وأضعف بكثير من الفسادين المُتقدّمين، وهذا على خلاف ما يُشاعُ في الساحة العراقيّة التي تُركّزُ الكلام في الفساد في هذا النوع، ويحاول الجميع أن يُصوّرَ الفساد مُنحصراً في الفساد الإداريّ والماليّ، وأنه هو سبب بلاء البلد، وهذا كله خلاف الواقع؛ لعدّة أسباب، لعلّ من أهمّها:

- أن الفسادين المُتقدّمين (المُجتمعي والسياسي) هما أخطرُ بكثير من الفساد الإداريّ والماليّ، الذي يُعَدُّ أضعف حلقة بسلسلة الفساد.
- أن الفساد الإداريّ والماليّ يُعَدُّ نتيجةً مُترتّبةً على ما قبله من الفسادين وليس العكس.

- أن مكافحة الفساد الإداري والمالي إنما تكون مكافحةً لاحقةً، فهي تحدث بعد وقوع فعل الفساد، بخلاف مُكافحة الفسادين الآخرين التي تكون مُكافحةً سابقةً، والأصحُّ أن تكون قبل وقوع الفساد، بمعنى آخر إنَّ هذه المكافحة هي إجراءٌ وقائيٌّ بخلاف المُكافحة الأولى (مكافحة الفساد الإداري والمالي)، فهي إجراءٌ علاجيٌّ.
- أنَّ الفساد الإداريَّ والماليَّ يمكن السيطرة عليه عبر بسط رقابة الأجهزة الرقابيَّة، بخلاف الفسادين المُتقدّمين اللذين لا يقعان تحت ولاية الأجهزة الرقابيَّة (ديوان الرقابة الماليَّة الاتحادي وهيئة النزاهة الاتحاديَّة)، فالسيطرة على الفساد السياسيّ تستلزم توفُّر الإرادة الجديَّة لدى الفرقاء السياسيّين التي تتبلور إلى منظومةٍ قانونيَّةٍ صارمةٍ جديدةٍ، وإجراءاتٍ عمليَّةٍ ميدانيَّةٍ على أرض الواقع، مثل إزاحة الفاسد ابتداءً، وعدم تولية غير النزيه، فإنَّ هذه الإجراءات تقوم بها السلطة بجناحيها التشريعيّ والتنفيذيّ، ولا علاقة للأجهزة الرقابيَّة بها، في الوقت الذي قامت فيه الأجهزة الرقابيَّة الثلاثة بإجراءاتٍ كثيرةٍ؛ للحدّ من الفساد الإداريّ والماليّ، والتخفيف من غلوائه. وبنظرةٍ مُوجزةٍ وسريعةٍ إلى التقارير الدوريَّة والسنويَّة التي تعدُّها هيئة النزاهة الاتحاديَّة وتنشرها في موقعها الرسميّ، وتُزوِّدُ بها أغلب وسائل الإعلام، ستُعطيك انطباعاً واضحاً عن أنَّ الهيئة حقَّقت سنوياً في آلاف القضايا وأحالتها على القضاء المُختصّ، ومن بينها قضايا كبرى شملت وزراء ونواباً ومحافظين ورؤساء مجالس مُحافظات وغيرهم من ذوي الدرجات الخاصَّة، هذا فضلاً عن إجراءات الديوان التدقيقيَّة ومكاتب المُفتّشين العموميّين المُلغاة التي لا تُسلَّطُ عليها الأضواء.
- لكي تقوم الأجهزة الرقابيَّة بمكافحة الفساد الإداريّ والماليّ، فإنها تحتاج إلى إقناع القضاء بأدلةٍ مُعتبرةٍ قانوناً (ماديَّة ومباشرة وقاطعة)، ولكن هذا لا ينفي إمكانيَّة إخفائها؛ ممَّا قد يُصبح معه إقناع القضاء أمراً غير يسيرٍ، إلا أنَّ هذا كله لا نحتاج إليه في مُكافحة الفساد السياسيّ، إذ يكفي توفُّر الإرادة الحقيقيَّة لدى الفرقاء السياسيّين وقيامهم ذاتياً بوضع برامج وآلياتٍ لمُكافحة الفساد، كأن تُعدَّ قوانين العفو العام في إطار المادة (٧٣) من الدستور النافذ، على أن لا تشمل أحكامه جرائم الفساد، وكأن يقوموا بترشيح الكفوء الخبير النزيه لتولي الوظيفة العامَّة قياديَّة أو غيرها، وكأن يقوموا بتجديد العقوبات المُترتّبة على جرائم الفساد عبر التدخُّل التشريعيّ ... وغير ذلك من عشرات الآليّات والإجراءات التي بالإمكان الركون إليها من دون حاجةٍ لتقديم أدلةٍ قويَّةٍ مُقنعةٍ للقضاء. وليس بخافٍ على المُتخصّصين أنَّ الكثيرين يتعمَّدون الخلط بين هذه الأشكال من الفساد وحصرها في الفساد الإداريّ والماليّ، وتصويره كما لو كان هو السبب الأول والرئيس في استشراء ظاهرة الفساد، مُحمّلين - على خلاف الواقع - الهيئة وسائر الأجهزة الرقابيَّة مسؤوليَّة الفساد السياسيّ الذي هو مسؤوليَّة الدولة بمُؤسّساتها الدستوريَّة والتشريعيَّة والتنفيذيَّة، وهذا ما تسيرُ عليه دول العالم أجمع؛ وتأسيساً على ما سبق يُعَدُّ الحديث عن مُكافحة الفساد هواءً في شبكٍ، وحديثاً عقيماً لا جدوى منه، إن لم يتضمَّن وضع برامج وآلياتٍ وإجراءاتٍ لمنع الفساد السياسيّ ابتداءً، وإن استلزم ذلك مراجعة المنظومة قانونياً برمَّتها، ومُراجعة سلوكيَّات السياسيّين بأجمعها وما يحكمها من أنظمةٍ.

التحليل الاستراتيجيّ

يتكوّن التحليل الاستراتيجيُ من البيئة الخارجيّة التي تنقسم إلى البيئة الخارجيّة العامّة والخاصّة، التي تتمُّ دراستها؛ بهدف تشخيص الفرص والتحدّيات، والبيئة الداخليّة التي تتمُّ دراستها؛ بهدف تشخيص نقاط القوّة والضعف، وكالآتي:

١) التحليل الاستراتيجيُ للبيئة الخارجيّة

تتكوّن البيئة الخارجيّة العامّة من العوامل السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة والتكنولوجيّة. أمّا البيئة الخارجيّة الخاصّة بمكافحة الفساد فتتكوّن من الجهات الرئيسة التي تعمل في مجال مُكافحة الفساد والجهات الداعمة لهذا المجهود والجهات التي يمكن أن تقوم بدورٍ فاعلٍ، وأخيراً الجهات المُستهدفة، والجدول في الأدنى يُوضِحُ تفاصيل ذلك.

ت	الفرص	العوامل	التهديدات
١	- تحالفٌ دوليٌ داعمٌ للعراق في مجال مكافحة الفساد، واستجابة العراق إيجابياً لمضامين بعض التقارير ذات العلاقة الصادرة عن المُنظّمات الدوليّة الحكوميّة أو غير الحكوميّة، تشريعياً وإجرائياً. - انضمام العراق إلى الاتفاقيات الدوليّة والعربيّة لمكافحة الفساد، وتقييم جهوده في مكافحة الفساد من قبل الدول الأقران. - نظامٌ سياسيٌ ديموقراطيٌ يضمن الفصل بين السلطات وحريّة التعبير عن الرأي دستورياً. - إرادةٌ سياسيّةٌ وحكوميّةٌ. - استمرار الضغط الشعبيّ؛ من أجل تحقيق الإصلاح. - توفّر منهاجٍ وزاريٍ مُعلنٍ وشاملٍ.	السياسيّة	- الضغوطاتُ السياسيّةُ والتدخّلاتُ في أعمال المُؤسّسات الحكوميّة (اللجان الاقتصاديّة، ومنح عقودٍ لبعض الجهات السياسيّة، وكثرة الاستثناءات على تعليمات العقود الحكوميّة.....) - المحاصصة السياسيّة أو المحاباة في اتخاذ قرارات التعيين للمُستويات العليا (الوزراء، والدرجات الخاصّة، والدرجات العليا ...) والتدخّل سلباً كوجود قضايا فسادٍ بحقّ المُرشّح للتعيين، أو وجود قيدٍ جنائيٍ بحقّه، أو شموله بإجراءات المساءلة والعدالة.... - الولاءات الحزبيّة. - الصراع السياسيُ على المناصب القياديّة في المُؤسّسات الحكوميّة.
٢	- ثرواتٌ وطنيّةٌ (طبيعيّة ومعدنيّة) تُعدُّ مُلكاً لكلّ أبناء الشعب. - مواردُ بشريّةٌ كافيةٌ مُؤهّلةٌ وقادرةٌ على العمل، لا سيما في مجال مكافحة الفساد. - توفّر أراضٍ ومساحاتٍ صالحةٍ للزراعة، ووفرةٌ في المياه العذبة. - تنوّعٌ جغرافيٌ ومناخيٌ واقتصاديٌ. - مواقع للسياحة الترفيهيّة والآثاريّة والدينيّة.	الاقتصاديّة	- ضعفُ التخصيصات الماليّة. - اعتمادُ نظام موازنة البنود. - عدمُ تشريع قانون للعطل الوطنيّة والدينيّة، رغم تقادم قانون العطل الرسميّة النافذ. - التضخّمُ في الأسعار. - سوءُ إدارة الموارد الاقتصاديّة والبشريّة المُتاحة. - ضعفُ مشاركة القطاع الخاصّ. - تراجعُ المستوى الخدميّ والمعيشيّ للمواطنين. - الاعتمادُ على الاقتصاد الريعيّ الأحاديّ. - ضعفُ الاستثمار في السياحة بأنواعها. - عدمُ تحقّق العدالة في توزيع العائدات بين المواطنين. - الاعتمادُ على الاستيراد مقابل ضعف الإنتاج الوطنيّ الصناعيّ والزراعيّ. - غيابُ الرؤية الاستراتيجيّة للإصلاح الاقتصاديّ والإداريّ. - ميلُ المجتمع إلى الطابع الاستهلاكيّ.

٣	- تحلّي المجتمع بالقيم الدينيّة. - تنوُّع أطياف المجتمع. - تبنّي قيم اجتماعيّة إيجابيّة رافضة للفساد. - تنامي دور الإعلام والصحافة في إذكاء الوعي المجتمعيّ. - التجارب المُقارنة والمعايير الدوليّة .	الاجتماعيّة والثقافيّة	- ضعفُ ثقافة المُواطنة، وتغليب القيم العشائريّة على القيم الوطنيّة الجامعة. - تحميل العاملين في مُؤسّسات الدولة نتائج الأعمال كأخطاء شخصيّة. - وجودُ بعض القيم الاجتماعيّة المعكوسة. - تراجعُ المستوى التعليميّ والثقافيّ. - ضعفُ ثقافة احترام الوقت. - ضعفُ آليّات إنفاذ القانون. - ارتفاعُ مُستوى الأميّة في المجتمع. - الميلُ إلى التسقيط السياسيّ والاجتماعيّ. - الميلُ للإثراء السريع والتغالب المجتمعيّ. - ضعفُ مُؤسّسات الضمان الاجتماعيّ. - تنامي الشعور السلبيّ تجاه إجراءات ومُؤسّسات مُكافحة الفساد.
٤	- توفُّر الإمكانيّات العلميّة والخبرات المهنيّة لإصدار التشريعات الخاصّة بمكافحة الفساد. - التدرُّج والتنوُّع في العقوبات. - استقلالُ وتكاملُ هيكلِ السلطةِ القضائيّة.	القانونيّة	- الحاجةُ إلى إعادة النظر بالتشريعات العقابيّة الخاصّة بمكافحة الفساد؛ بهدف سد الثغرات. - كثرةُ الاستثناءات من القوانين، وتعطيل الإجراءات القانونيّة أو إعاقة تحريك ملفات الفساد. - ضعفُ الثقافة القانونيّة. - المحاباةُ في تطبيق القوانين. - ضعفُ الصياغة القانونيّة لبعض التشريعات النافذة.
٥	- انطلاق جهودٍ وطنيّة للحوكمة كـ(وجود مشروع وطنيّ للحوكمة الإلكترونيّة بجهود الأمانة العامّة لمجلس الوزراء)، إلا أنّ تلك الجهود لم تُقرّ كـ(مشروع) وتعطّل مضامين قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونيّة المُشرّع عام ٢٠١٢ .	التكنولوجيّة	- بطءُ التواصل مع البيئة التكنولوجيّة المُعاصرة. - ضعفُ اعتماد مبادئ الحوكمة وأساليب الحكومة الإلكترونيّة. - ضعفُ ممارسات نقل وتوطين التكنولوجيا في عمل بعض المُؤسّسات الحكوميّة.
٦	- إمكانيّة تحقيق تكاملٍ قانونيٍّ وإجرائيٍّ بين الجهات الوطنيّة المعنيّة بمكافحة الفساد.	ذات العلاقة بالجهات الخاصة بمكافحة الفساد	- الحاجةُ إلى تحديث قوانين مفاصل المنظومة الرقابيّة من حيث: البناء المُؤسّساتي، أنظمة عملها، تقييم العاملين فيها، إيجاد الضمانات القانونيّة الكافية لهم، فاعليّة مُخرجاتها، تكامل أدوارها. - الحاجةُ إلى تقييم أداء مفاصل المنظومة الرقابيّة أو مساءلتها عن إخفاقاتها. - تعرُّض الجهات الرقابيّة لضغوط الجهات السياسيّة.

٧	- دعم مُنظمات المجتمع المدنيّ. - دعم المُؤسّسات الدينيّة. - دعم المُنظمات الدوليّة.	الجهات البديلة لمكافحة الفساد	- ضعف رقابة مُنظّمات المجتمع المدنيّ على الأداء الحكوميّ؛ لحداثة تجربتها في العراق. - ضعفُ التخصُص الإعلاميّ في مجال مُكافحة الفساد.
٨	- لجنة النزاهة النيابيّة. - تجميد مجالس المحافظات. - فريق تقييم الأداء المُؤسّسي. - الأكاديميّة العراقيّة لمُكافحة الفساد. - الجهد الإعلاميُ والتواصل الاجتماعي لفضح ظواهر الفساد.	ذات العلاقة بالمدخلات التي تُعزّزُ مجهودات مكافحة الفساد	- ضعفُ التنسيق والتعاون بين مفاصل المنظومة الرقابيّة، أو مع مفاصل السلطات الأخرى أحياناً. - ضعفُ مصداقيّة المعلومات التي يجري تقديمها من قبل بعض الشخصيّات أو الجهات (السياسيّة، الإعلاميّة)، أو النكوص عنها أمام القضاء. - الدعاوى الكيديّة ضدّ بعض الشخصيّات السياسيّة أو سواها. - توليةُ بعض الفاسدين لمناصب حكوميّة مُهمّة. - نفوذُ بعض الفاسدين في بعض المُؤسّسات الحكوميّة . - التهاونُ في محاسبة الفاسدين.

٢) التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخليّة

يُوضِحُ الجدول في الأدنى التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخليّة الذي اشتمل على تحليل الاستراتيجيّة والهيكل التنظيميّ والأنظمة والتكنولوجيا ونمط الإدارة والموارد والبنى التحتيّة والثقافة التنظيميّة والأداء العام، والذي يعكس الواقع الحاليّ لمُؤسّسات الدولة، الذي نطمح أن يتمّ تعزيز نقاط القوّة وإصلاح نقاط الضعف، والتغلّب عليها خلال سنوات تنفيذ الاستراتيجيّة ، والجدول في أدناه يوضح ذلك.

ت	نقاط القوّة	العوامل	نقاط الضعف
١	- الاهتمامُ بوضع استراتيجياتٍ وطنيّة ومركزيّة وتوفر الوعي بأهمّيتها في تحقيق التطوُّر والتنمية. - توفُّرُ الاستعداد للتفاعل بين المُؤسّسات الحكوميّة والجهات الأكاديميّة. - وجودُ ممارساتٍ جديّة؛ لتقويم الأداء الاستراتيجيّ.	الاستراتيجيّة	- ضعفُ التنفيذ الاستراتيجيّ في أغلب المُؤسّسات الحكوميّة، وكذلك الرقابة الاستراتيجيّة على التنفيذ. - ضعفُ الاهتمام بإعداد الوثائق الاستراتيجيّة بشكلٍ علميّ وعمليّ في أغلب المُؤسّسات الحكوميّة.
٢	- مصادقةُ الهياكل التنظيميّة من قبل الجهات العليا، ووضوح خطوط الاتصال فيها. - توفُّرُ هياكل للصلاحيّات والمسؤوليّات في المُؤسّسات الحكوميّة.	ذات العلاقة بالهيكل التنظيميّ	- التشعُّبُ والترهُّل في الهياكل التنظيميّة لبعض المُؤسّسات الحكوميّة أو ضعف تكييفها لمتطلبات البيئة المعاصرة. - تعقيدُ الإجراءات الإداريّة في بعض المُؤسّسات الحكوميّة. - ضعفُ الاهتمام بتطبيق الوصف الوظيفيّ وأدلة العمل. - المركزيّةُ في اتخاذ القرارات الإداريّة أحيانًا. - ضعفُ وتداخل الصلاحيّات أحيانًا، وعدم وضوحها أحيانًا أخرى.
٣	- توفُّرُ البنى التحتيّة في مجال الحكومة الإلكترونيّة.	ذات العلاقة بالأنظمة والتكنولوجيا	- غيابُ البرامجيّات الملائمة لمُتطلّبات العمل الإداريّ في تقديم الخدمات. - غيابُ أنظمةٍ إلكترونيّةٍ رصينةٍ ومتكاملةٍ وشاملةٍ للبحث والوصول والاسترجاع .
٤	- تعزيزُ المشاركة في عمليّة اتخاذ القرار. - إمكانيّةُ التفاعل والاتصال مع القيادات الإداريّة على مُختلف المُستويات. - العملُ على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم.	ذات العلاقة بنمط الادارة	- الحاجةُ المستمرة للعمل على تطوير الملاكات الإداريّة . - الافتقارُ إلى الخبرات والتراكم المعرفيّ في الوظيفة العامّة. - الاعتمادُ على الارتجال في أداء العمل الإداري، وغياب الرؤية الواضحة. - غيابُ الأسس العلميّة والعمليّة في ربط الأداء بالأجور والمكافآت. - الصراعُ على المناصب والمراكز الوظيفيّة، إذ يتّخذ أحيانًا الصبغة السياسيّة.

٥	- تأهيلُ الموارد البشريَّة المُتخصِّصة في المُستويات التنفيذيَّة. - تنوُّعُ الاختصاصات العلميَّة والمهنيَّة وبمُستوياتٍ عالية التأهيل.	**ذات العلاقة بالموارد البشريَّة**	- غيابُ مَعايير واضحةٍ ومُحدَّدةٍ لعمليَّة شغل مواقع المسؤوليَّة، وعدم منح الفرصة لأصحاب الاختصاص العلميّ أو المهنيّ والكفاءة والنزاهة في تولّي المسؤوليّات الوظيفيَّة. - الترهُّل في الملاكات الوظيفيَّة عدداً ونوعاً.
٦	- توفُّرُ البنى التحتيَّة الملائمة والموارد الماديَّة الكافية.	**ذات العلاقة بالبنى التحتيَّة**	- النقصُ في المُستلزمات الماديَّة لأداء الأنشطة لبعض المُؤسَّسات الحكوميَّة.
٧	- توظيفُ الوازع الدينيّ في تعزيز قيم النزاهة. - تفاعلُ المجتمع مع الجانبين القيميّ والأخلاقيّ والاستجابة لهما.	**ذات العلاقة بالثقافة التنظيميَّة**	- تراجعُ القيم الوظيفيَّة الواردة في القوانين التي تحكم الوظيفة العامَّة. - ضعفُ استثمار وقت العمل والشعور بالمسؤوليَّة. - ضعفُ تقدير الأداء الكفوء، وغياب الاحتفاء بالمواقف الإيجابيَّة والنزيهة وترسيخها لتعزيز سلوك النزاهة. - ضعفُ ثقافة الحفاظ على الأموال العامَّة. - الخضوعُ لضغوط مراكز القوَّة في المُؤسَّسات الحكوميَّة والانقياد لها. - الميلُ إلى النقد السلبيّ وتسقيط الآخرين. - ضعفُ العمل الجماعيّ والنزعة الفرديَّة، وتغليب المصلحة الخاصَّة على المصلحة العامَّة.
٨	- وجودُ جهاتٍ مُتخصِّصة في مجال مُكافحة الفساد (هيئة النزاهة الاتحاديَّة، ديوان الرقابة الماليَّة الاتحادي). - تنامي الشعور بأهميَّة ممارسات الجودة الشاملة.	**ذات العلاقة بالأداء العامّ**	- ضعفُ مستوى تنفيذ الخطط؛ بسبب وضع أهدافٍ لا تتناسب مع الإمكانيَّات المُتاحة، أو هدر الموارد المُتاحة أحياناً. - ضعفُ مُستوى تقديم الخدمات. - ضعفُ الاستفادة من نتائج التغذية العكسيَّة عن الأداء الحكوميّ، أو المبالغة في تقديم تصوُّراتٍ إيجابيَّةٍ عنه أحياناً. - ضعفُ أنظمة تقييم الأداء العامّ في بعض المُؤسَّسات الحكوميَّة. - ضعفُ إجراءات المساءلة العامَّة.

المسارُ الاستراتيجيُّ

الرؤية

((عراقٌ تسودُهُ النزاهةُ والحكمُ الرشيدُ لا يتسامحُ معَ الفسادِ والمُفسدين))

الرسالةُ

نحنُ ـ الجهات الرقابيَّة : (هيئة النزاهة الاتحاديَّة)

نؤمنُ بأنَّ الفسادَ آفةٌ أصابت مفاصلَ الحياةِ في الدولة والمُجتمع، وتُمثِّلُ عائقاً للتطوُّرِ والنموِّ والاستقرار، وتقتلُ طموحَ أبناء هذا الوطن ومستقبلِ أجياله.

ونرى أنَّنا قادرون على إعادة الأملِ لبناءِ مُجتمعٍ نزيهٍ، وغرضُنا يتجلّى في رفع مُستويات النزاهة في أداء مفاصل الدولة وإشاعةِ الأملِ لاسترجاعِ المُجتمعِ لقوَّتِهِ وقيمِهِ الأصيلةِ، والتصدّي للفسادِ والمفسدين، ونعتقد أنَّ إشاعة النزاهة ومكافحة الفساد تكون عبرَ إجراءاتٍ رادعةٍ وبرامجَ استباقيَّةٍ ومناهجَ إصلاحيَّةٍ تتبنّاها المنظومة الرقابيَّة بالتكامل مع المؤسّسات التنفيذيَّة، وبالاعتماد على التعاونِ مع الجهاتِ الساندة التي حملت مشروع الإصلاحِ، ونعلنُ تمسُّكنا بقيمنا وبالمهنيَّةِ والخبراتِ المُتراكمة.

القيم المُؤسَّسيَّة

- الشجاعة
- النزاهة
- الأمانة
- الصدق
- المُبادرة
- الشفافية
- الشعور بالمسؤوليَّة
- احترم حقوق الإنسان
- الاستقلاليَّة
- المهنيَّة
- العمل بروح الفريق
- الشراكة
- التعاون
- التميُّز
- الحياديَّة

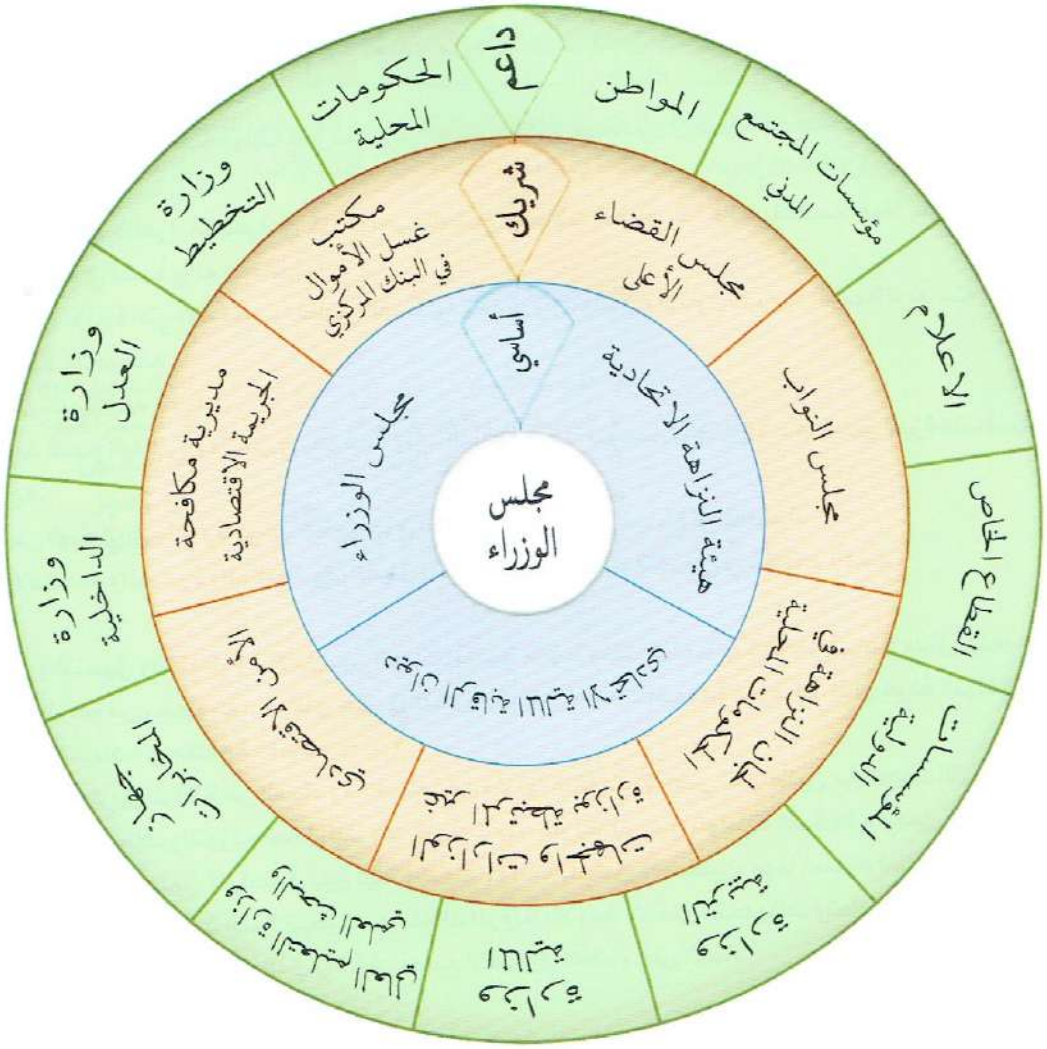
منطلقاتُ التعامُلِ معَ الفسادِ وصياغة الاستراتيجيَّة

لأجلِ صياغةِ استراتيجيَّةٍ وطنيَّةٍ للنزاهة على مُستوى العراق، فإنَّ هذا المجهودَ ينبغي أن ينطلقَ من نموذجٍ ذهنيٍّ يعكسُ مُستوى وعيَ الجهاتِ الرقابيَّةِ بالافتراضاتِ الأساسيَّةِ لظواهرِ الفسادِ والمُفسدين، وطبيعةِ العلاقاتِ السببيَّةِ المُتفاعلةِ فيما بينها وبينَ المُجتمعِ والتشكيلاتِ الإداريَّةِ للدولةِ والجهاتِ الرسميَّةِ وغيرِ الرسميَّةِ التي يُمكنُ أنْ تشتركَ في مجهودِ مُكافحةِ الفسادِ، وهذه المنطلقاتُ هي:

- إنَّ الفسادَ:
  - مرفوضٌ اجتماعياً ومنبوذٌ دينياً ومُجرَّمٌ قانونياً.
  - ويتَّخذُ أشكالاً وأنواعاً وصوراً مُتعدِّدةً تتطلبُ القياسَ والتقييمَ باعتمادِ المنهجِ العلميِّ والتحليلِ العمليِّ لمُخرجاتِ الجهدِ الرقابيِّ (تقاريرِ الجهاتِ الرقابيَّةِ).
  - وينخرُ جسدَ المُجتمعِ، ويُدمِّرُ اقتصادَه ويحرمُ أجيالَه من أخذِ فرصتِهم في العيشِ الكريمِ والآمنِ، ويحدُّ من استثمارِ طاقاتِهم وإمكانياتِهم في بناءِ وتطويرِ الدولةِ.
  - وسواءً أكانَ كبيراً أم صغيراً هو فسادٌ، ولهذا نحنُ نرمي إلى الحدِّ من الكبيرِ منه، دونَ أنْ نهملَ الفسادَ الصغيرَ الذي نعتقدُ أنَّـه يمسُّ كرامةَ المواطنِ.
  - وقد استشرى وأصبحَ ظاهرةً مُتفشِّيةً في كلِّ نواحي المُجتمعِ ومجالاتِ الحياةِ؛ لذا فإنَّه يتطلَّـبُ عملاً منهجياً مدروساً بتوجُّهاتٍ استراتيجيَّةٍ وطنيَّةٍ في التصدِّي له ومعالجتِه.
  - وقد يتمثلُ بسوءِ الإدارةِ التي تُعدُّ مصدراً لظهورِ الفسادِ وانتشارِه، وإنَّ الإصلاحَ الإداريَّ ضرورةٌ حاسمةٌ لا بدَّ منه؛ بوصفِه أبرزَ السبلِ في مُحاربةِ الفسادِ والحدِّ منه.
- ونؤمن بأنَّ جهودَ مُكافحةِ الفسادِ:
  - يمكنُ أن تعتمدَ المنهجَ الوقائيَّ، وتتمثَّلُ في رفعِ مُستوياتِ النزاهةِ في أداءِ مُؤسَّساتِ القطاعِ العامِّ، وخلقِ الميزةِ التنافسيَّةِ بينها، وتمجيدِ المُوظَّفِ النزيهِ.
  - وتبدأُ من أعلى الهرمِ في الدولةِ، ولا يُوجَدُ شخصٌ فوقَ القانونِ أو بعيدٌ عن المُساءلةِ أو المُحاسبةِ .
  - وتحتاجُ إلى الاستعدادِ والمصابرةِ والمُطاولةِ، وأنَّ العراقَ يمتلكُ مُقوِّماتِ صناعةِ النجاحِ في مُكافحةِ الفسادِ.
- ونعتقدُ أنَّ :
  - خيارَ التعاونِ والتنسيقِ والتفاعلِ والتكاملِ بينَ الجهاتِ المُكلَّفةِ قانوناً وتلكَ المُهتمَّةِ بمكافحةِ الفسادِ لا بديلَ عنه؛ من أجلِ الحدِّ من ظواهرِه، على الرغمِ من رغمِ وجودِ مواطنِ خللٍ في التشريعاتِ أو الإجراءاتِ المُعتمدةِ من قبلها، إذ إنَّ هيئةَ النزاهةِ الاتحاديَّةَ أو بقيةَ الأجهزةِ الرقابيَّةِ تساهمُ في مكافحةِ الفسادِ.
  - المواطنةَ الصالحةَ طريقٌ للوقايةِ من الفسادِ ومُكافحتِه، عن طريقِ التفاعلِ الإيجابيِّ للمواطنينَ مع الجهاتِ التي تكافحُ الفسادَ.
  - العدالةَ والمساواةَ والإنصافَ والتوزيعَ العادلَ للثرواتِ كلُّ ذلكَ يُعدُّ طريقاً لترسيخِ المواطنةِ الصالحةِ وانحسارِ فرصِ الفسادِ.
  - القضاءَ على الفسادِ والمفسدينَ لا يتحقَّقُ بينَ ليلةٍ وضحاها، ولسنا يائسينَ ومُحبطينَ، مهما استلزمَ ذلكَ من وقتٍ وجهدٍ وتضحياتٍ. إنَّ الالتزامَ والحرصَ على تنفيذِ الاستراتيجيَّاتِ، وامتلاكَ المرونةِ اللازمةِ لإدخالِ التحديثاتِ وتطويرِ مجالاتِ التدخُّلِ الاستراتيجيِّ، والمبادراتِ وإنضاجِ البدائلِ، هو الحلُّ الذي يُمكنُ أن يصنعَ التغييرَ في القضاءِ على الفسادِ.

تحليلُ أصحابِ المصالحِ

يوضح الشكل الآتي تحليل أصحاب المصالح، إذ تضمّن ثلاث فئات أساسيّة، تضمّنت الفئةُ الأولى الجهات الأساسيّة في الاستراتيجيّة الوطنيّة للنزاهة ومكافحة الفساد، في حين تضمّنت الفئةُ الثانيةُ الشركاءَ في مجهود رفع مستويات النزاهة، يكونُ واجبُهم أيضاً العملَ على مكافحة الفساد، ولهم أدوارٌ مُهمّةٌ في الحدّ من الفساد، وجرى تصنيفُهم كشركاء من حيث طبيعة ارتباطهم بالجهات الرقابيّة، وأخيراً الجهات الداعمة التي تقومُ بأدوارٍ مُهمّةٍ ومُكمّلةٍ لعملِ الجهاتِ الرقابيّةِ، وتخلقُ الوعيَ المجتمعيَ بشأن مخاطرِ ظواهرِ الفسادِ وسبلِ مكافحتِه .



الغايات الاستراتيجيَّة والأهدافُ العامَّـةُ

الأولى: إعادة هيكلة مُؤسَّسات القطاع العام؛ لضمان:

١. تعزيز قيم النزاهة والشفافية في أدائها.
٢. كفاءة استخدام مواردها.
٣. مراجعة قوانينها وأنظمتها المُؤسَسيَة، ومواءمتها مع جهود مُكافحة الفساد.
٤. تبنِّي التحوُّل نحوَ الحوكمة والحكومة الإلكترونيَة.

الثانية: دعم جهود تعزيز النزاهة ومُكافحة الفساد من خلال:

١. سن وتحديث القوانين التي تدعم النزاهة ومكافحة الفساد.
٢. سن وتحديث القوانين الخاصَة بمنظومة الأجهزة الرقابيَة.
٣. كفاءة استخدام الموارد المُخصَصة لمنظومة الأجهزة الرقابيَة.

الثالثة: رفع مُستوى الخدمات المُقدَمة للمُواطن؛ لضمان:

١. تحسين واقعه المعيشيَ.
٢. تفعيل دوره الرقابيَ على الأداء العام.
٣. مُشاركته الفاعلة في دعم النزاهة ومكافحة الفساد.

الرابعة: ترسيخ مبدأ الشراكة مع مُؤسَّسات المجتمع المدنيِّ والقطاع الخاصِّ والإعلام؛ لضمان:

١. تعاونها مع منظومة الأجهزة الرقابيَة.
٢. تفعيل أدوارها الرقابيَة على الأداء العامِّ.

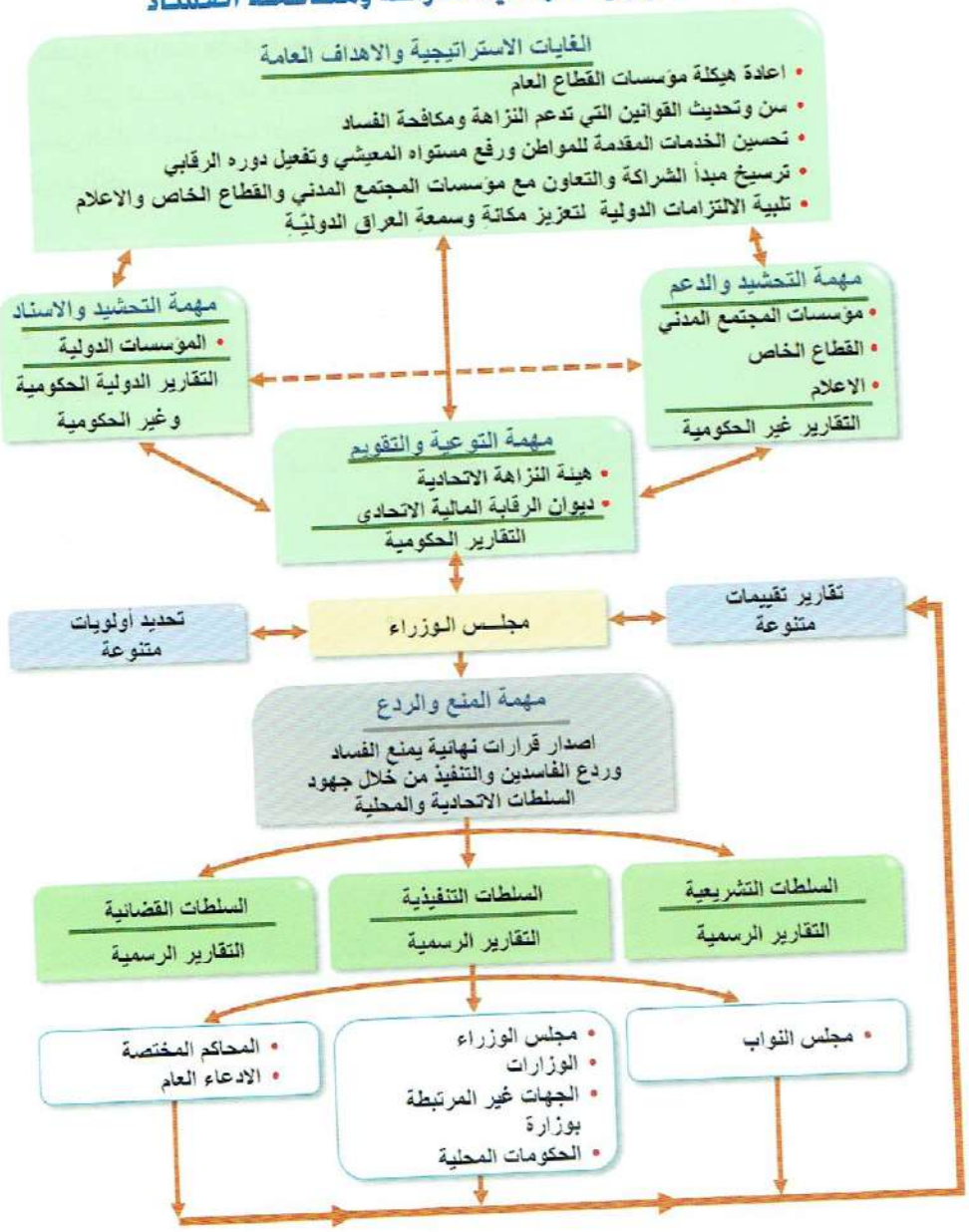
الخامسة: تلبية الالتزامات الدوليَّة؛ لضمان:

١. تعزيزُ مكانةِ وسمعةِ العراقِ إقليمياً ودولياً.
٢. مُساندتها لمنظومة الأجهزة الرقابيَة في استرداد الأموال والمطلوبين.

توزيع المهام في إطار الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومكافحة الفساد (٢٠٢١ - ٢٠٢٤)

يُوضحُ المُخطَّط الآتي أدوار المُؤسَّسات الرسميَّة وغير الرسميَّة وفق المهام المنوطة بها في (التحشيد والدعم والإسناد)، والمُخرجات الناتجة عن إدائها، وهي تقارير: (حكوميَّة وغير حكوميَّة، وكذلك تقارير دوليَّة حكوميَّة وغير حكوميَّة) تتضمَّن تقييماتٍ مُتنوِّعةً تُوجَّهُ إلى مجلس الوزراء ثمَّ تُوجَّهُ تلك التقارير إلى السلطات الاتحاديَّة والمحليَّة (التشريعيَّة والتنفيذيَّة والقضائيَّة) التي من واجبها اعتماد تلك التقارير والتعامل مع مضامينها على وفق الصلاحيَّات المنوطة بها بموجب قوانينها النافذة؛ لغرض تحقيق الهدف من وضع هذه الاستراتيجيَّة .

الاستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد



تقارير التقييمات المُتنوِّعة

- تقييم الاستراتيجيَّة النافذة.
- تقييم الاستراتيجيَّة المُقترحة.
- تقارير ديوان الرقابة الماليَّة الاتحادي.
- تقارير هيئة النزاهة الاتحاديَّة.
- تقارير تقييم الأداء المُؤسَّسي.
- تقارير المُؤشر الوطني لمُبادرات النزاهة.
- تقارير إدارة المخاطر.
- تقارير التقييم الذاتي.
- التقارير غير الحكوميَّة.
- تقارير المُنظَّمات الدوليَّة (الحكوميَّة وغير الحكوميَّة).
- تقارير استبانات مُتنوِّعة.
- تقارير استقصاءات مُتنوِّعة.
- تقارير مسوحات مُتنوِّعة.
- أيَّة تقارير أخرى.

تحديد الأولويَّات المُتنوِّعة

- خطة التنمية الوطنيَّة.
- الاستراتيجيَّات الوطنيَّة.
- أهداف التنمية المُستدامة.
- المنهاج الوزاريّ.

الخطة التنفيذيَّة للاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومكافحة الفساد الحاليَّة

انطلاقاً من مضامين الفقرة (أولاً/أولويَّات المنهاج الوزاري) للحكومة الحاليَّة التي تتضمَّن ملف مُكافحة الفساد، والفقرة (خامساً/ مُكافحة الفساد والإصلاح الإداري).

وتكاملاً مع المهام الرقابيَّة للسلطتين التشريعيَّة والقضائيَّة، ودعماً لجهود المنظومة الرقابيَّة في العراق بموجب قوانينها النافذة من قبل مُؤسَّسات المجتمع المدنيّ والإعلام والقطاع الخاص، وكذلك المُؤسَّسات الدوليَّة.

فقد تمَّ تقسيم محاور مُكافحة الفساد على أساس الأفق الزمنيّ، وأهميَّة الملف الذي يتطلَّب العمل عليه، وكالآتي:

١. **في الأمد القصير:** أعلن رئيس مجلس الوزراء السابق، وفي إطار استضافته في مجلس النواب المُوقَّر بتاريخ ٢٠١٩/٣/٩ عدداً من ملفات الفساد ذات الأهميَّة الاستثنائيَّة؛ لـ(جسامتها وخطورتها وأهميَّتها وشموليَّتها)، وتُعدُّ أولويَّة أولى؛ ممَّا تتطلَّبُ معالجتها بشكل استثنائيّ، وفي إطار سنة واحدة بحيث تُوضَعُ خارطةٌ تنظيميَّةٌ لكلٍّ منها وفق (آلية تنفيذ المؤشرات الوطنيَّة)، وكما سيتمُّ إيضاحه لاحقاً.

٢. **في الأمد المتوسط:** أما فيما يتعلق بظواهر الفساد المُشخَّصة في عموم الأجهزة في السلطة التنفيذيَّة (الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة) والتي تُعدُّ ظواهر عامَّة أو خاصَّة بتلك الأجهزة، فسيتمُّ العمل على معالجتها باتِّباع الآليَّة ذاتها (آليَّة تنفيذ المُؤشرات الوطنيَّة)، ومن خلال المُبادرات المُقدَّمة من تلك الأجهزة، وتقديم التقارير بشأنها، حيث سيتمُّ العمل بهذا الأسلوب سنوياً ابتداءً من سنة ٢٠٢١، وبعد إقرار الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومكافحة الفساد، آخذين بنظر الاعتبار عددٍ آخر من التقييمات، ومن أهمِّها تقييم الأداء المُؤسَّسي الذي سبق أن تمَّ تكليف فريق من الأمانة العامَّة لمجلس الوزراء بالعمل عليه بموجب الأمر الديوانيّ (١١٤ لسنة ٢٠١٨) ليتمَّ تقييم كل جهاز تنفيذيٍّ على حدة؛ بموجب عددٍ من التقارير التقييميَّة وفي إطار المنهاج الوزاري؛ بهدف البناء المُؤسَّساتي وباعتماد عددٍ من الأسس، منها: أن تكون تدابير قطاعيَّة وبموجب أولويَّاتٍ مُحدَّدةٍ وبأساليب وقائيَّة من خلال المُشاركة المحليَّة والنهج التشاوريّ وفق نموذجٍ مُتسلسلٍ في الاستراتيجيَّات المُستقلة، والقياس بموجب مُؤشِّراتٍ مُحدَّدةٍ للتقدُّم المُحرَز، مع الاهتمام بتجاوز التحدِّيات العمليَّة.

علماً أنَّ:

- جميع ملفات وظواهر الفساد والظواهر السلبيَّة المُشخَّصة (الاستثنائية والعامَّة والخاصَّة) ستُضمَّنُ في مُلحقٍ يبقى مفتوحاً؛ لغرض استيعابه لأيَّة إضافات (ملفات أو ظواهر جديدة) خلال المُدَّة الزمنيَّة التي تغطيها الاستراتيجيَّة .
- سيتمُّ تنفيذ هذه الاستراتيجيَّة من خلال إلزام الأجهزة التنفيذيَّة والجهات الرقابيَّة بها، وحسب أدوارها التي سنُوضحها لاحقاً باعتماد (آليَّة تنفيذ المُؤشرات الوطنيَّة).

٣. **في الأمد البعيد:** تقديم النتائج التراكميَّة للعمل على الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد، وأهمُّها تقييم الأداء المُؤسَّسي لكلٍّ من الأجهزة التنفيذيَّة وسواه من التقييمات كمنطلقاتٍ أو مُقدِّمات لإعداد البرنامج الحكوميّ للمرحلة اللاحقة؛ بهدف استكمال البناء المُؤسَّساتيّ في الدولة.

دور الجهات المنفذة:

ينبغي للجهات التنفيذيَّة النهوض بواجباتها المرسومة في الاستراتيجيَّة الوطنيَّة للنزاهة ومُكافحة الفساد كلٌّ حسب اختصاصه، إذ إنها تشمل مُؤسَّسات الدولة كافة، وقد تضمَّنت أدواراً لهذه الجهات، وينبغي أن تقوم بإعداد خططٍ ومبادراتٍ خاصَّةٍ بها ضمن جهود رفع مُستويات النزاهة من خلال مُعالجة وتصفير ظواهر الفساد مرحلياً التي نصَّت عليها الاستراتيجيَّة، والتي جرى إعدادُها على أساس اتفاقية الأمم المُتَّحدة لمكافحة الفساد التي ألزمت الجهات التنفيذيَّة في العراق المُشاركة في تفعيلها، وإنَّ أدوار هذه الجهات تتمثَّلُ بالآتي:

١. فرزُ ظواهر الفساد العامَّة والخاصَّة والحالات السلبيَّة التي تتطلَّب إجراءات معالجةٍ وإصلاحٍ.

٢. تخطيط وتبني مُبادرات استراتيجيّة تتضمّن تطوير بدائل وبرامج وإجراءات تُتّخذ لأغراض الردع والمنع والإصلاح؛ من أجل المُساهمة في إنجاز الأدوار المطلوب تحقيقها ضمن اختصاص كل جهة من الجهات التنفيذيّة.
٣. التنسيقُ مع الجهات الرقابيّة كلٌ حسب اختصاصه فيما يتعلّق بتنسيق مسارات العمل في التعامل مع ظواهر الفساد المُشخّصة، والاستجابة الفاعلة لمضامين التقارير الرقابيّة، لا سيما الصادرة عن ديوان الرقابة الماليّة الاتحادي، سواء تلك المُتعلقة بالمُلاحظات والمُخالفات المُكتشفة والمُتعلقة بالأنشطة الماليّة والإداريّة والتشغيليّة، أو تلك التي ترد في التقارير الفصليّة والسنويّة.
٤. جدولةُ الإجراءات والمُمارسات لتنفيذ الاستراتيجيّة الوطنيّة للنزاهة ومكافحة الفساد على مدار السنوات المُحدّدة للاستراتيجيّة.
٥. مُتابعةُ التنفيذ وتحديد مدى النجاح المُتحقق في التعامل مع ظواهر الفساد والحد منها، ورفع التقارير للجهات الرقابيّة عن معالجة تلك الظواهر.

دور الجهات الرقابيّة:

ينبغي للجهات الرقابيّة التنسيق مع الجهات التنفيذيّة؛ لمتابعة الخطط والمبادرات التي تتقدّمُ بها الجهات التنفيذيّة، كما سبق إيضاحه، حول تنفيذ تلك الجهات لمُبادراتها وعلى مدار سنوات العمل بالمُبادرات بموجب الخطط المُقدّمة؛ ووصولاً إلى تصفير ظواهر الفساد المُشخّصة، كما ينبغي لها تقديم تقييماتها النهائيّة لجهود كلّ جهة تنفيذيّة في رفع مُستويات النزاهة فيها ذاتياً في إطار البيئة التنافسيّة وبشكل طوعيّ؛ لتحصل على مُستوى مُتقدّم في تراتبيّة المُؤشّر الوطنيّ للنزاهة.

المُؤشّرات الوطنيّة للنزاهة ومكافحة الفساد

وتُعَدُّ من أهمّ أنواع التقييمات المُعتمدة في قياس مُستويات النزاهة في أداء القطاع العام، وتُمثل الآتي:
مأسسة مبدأ الوقاية من الفساد في مُؤسّسات القطاع العام من خلال استحداث مقاييس (مُؤشّرات وطنيّة) برعاية منظومة مُكافحة الفساد في العراق (هيئة النزاهة الاتحاديّة، ديوان الرقابة الماليّة الاتحادي)، وبمُساندة المُنظمات الدوليّة يمكن الاستفادة منها في:

- تحديد مواطن الضعف بمقابل مواطن القوّة؛ لمساعدة مُؤسّسات القطاع العام لتصحيح الأخطاء ذاتياً، وتحفيزها لإجراء التحسينات المُستمرّة في أدائها، بالتكامل مع مُخرجات نتائج تقييم الأداء المُؤسّسي وسواه من التقييمات المُتنوّعة.
- تحديد مدى التزام مُؤسّسات القطاع العام بمراعاة معايير النزاهة في وضع سياساتها وخططها التنفيذيّة.
- توفير قاعدة بياناتٍ لدى المنظومة الرقابيّة عن نوعيّة المشاكل والتحدّيات والمخاطر التي تواجهها مُؤسّسات القطاع العام؛ ممّا يُسهم في توجيه التفكير الاستراتيجيّ للحكومة، لترتيب أولويّات برامجها وخططها، وكذلك توجيه سياسات مُكافحة الفساد.
- تبني تراتبيّة تتضمّن مُؤشّراتٍ قابلةً للقياس؛ لتقييم جهود مُؤسّسات القطاع العام في تدعيم أنظمة الرقابة الداخليّة والضبط الداخليّ فيها، وتحسين إجراءات منع الفساد، وضمان تعزيز إجراءات النزاهة في أدائها.
- إيجاد بيئة تحفيزيّة تنافسيّة طوعيّة بين مُختلف مُؤسّسات القطاع العام؛ لتحسين ترتيبها ضمن مُؤشّرات النزاهة، وتشخيص المخاطر قبل إتاحة التقرير النهائيّ للنشر واطلاع الجمهور عليه.
- حشد الرأي العام، بعد اطلاعه على التقرير النهائيّ، لمُؤازرة جهود كلّ مُؤسّسة وتحفيزها؛ لتحسين موقعها تدريجياً ضمن المؤشرات الوطنيّة، وإيلائه اهتماماً أكبر للسياسات الوطنيّة لمكافحة الفساد.
- تنفيذ التزامات العراق بالاتفاقيّة الدوليّة لمُكافحة الفساد من خلال مُحاكاة التجارب الدوليّة.

وتُوضّحُ الجداول المُلحقة الكيفيّة التي ستعمل بها المُؤشرات المذكورة آنفاً؛ لتنفيذ الخطة المرحليّة لرفع مُستويات النزاهة ومُكافحة الفساد والتي تُعنى بتشخيص ظواهر ومخاطر الفساد، إذ جرى تقسيمها إلى ظواهر ومخاطر (عامّة وخاصّة) والتي جاءت على سبيل المثال لا الحصر، والسبب الذي يقف وراء هذا التصنيف هو وجود ظواهر ومخاطر تتكرّر في القطاعات المُختلفة، ينبغي أن يتمّ العمل على وضع حلول جذريّة وشاملة لها، أمّا بالنسبة للظواهر والمخاطر الخاصّة، فهي تُعبّرُ عن خصوصيّة القطاع، إذ إن كلّ قطاع يمتلك مجالات عملٍ مُحدّدة ينتج عنها ظواهر ومخاطر خاصّة بهذا القطاع، وبالتالي فإنّ الحلول والمُعالجات ستكون خاصّةً به.

ملحق مفتوح : آليّة تنفيذ المُؤشّرات الوطنيّة على مُستوى الوزارات والجهات غير المُرتبطة بوزارة

آليّة تنفيذ المُؤشّر الوطنيّ لمُبادرات النزاهة ومُكافحة الفساد على مُستوى الوزارات والجهات غير المُرتبطة بوزارة

ت	ظواهر الفساد أو الظواهر السلبيّة المُستهدفة	الأولويّات (١-٥)	الأسباب الداخليّة لنشوء الظاهرة	العوائق أو المُحدّدات الخارجيّة لنشوء الظاهرة	الآثار الناتجة عن الظاهرة	المبادرات المُقدّمة: الأهداف العامة	المبادرات المُقدّمة: الأهداف الإجرائيّة أو البدائل الأفضل	المبادرات المُقدّمة: البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها	المدى الزمنيّ	مُؤشرات ارتفاع مُستوى النزاهة (مُؤشرات انخفاض مُستوى الفساد)

مع ملاحظة الآتي :

- من الضروريّ أن تكون البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها مناظرة لأسباب نشوء الظاهرة.
- المدى الزمنيّ القصير = سنة واحدة ، المدى المتوسط = ٢ - ٣ سنوات ، المدى الطويل = من ٤ - ٥ سنوات
- يمكن أن تكون مُؤشّرات انخفاض مُستوى الفساد وتقابلها مُؤشّرات ارتفاع مُستوى النزاهة نوعيّة أو كميّة.

آليّة متابعة المُؤشر الوطنيّ لمبادرات النزاهة ومكافحة الفساد على مستوى الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة

ت	ظواهر الفساد أو الظواهر السلبيّة المشخصة	الأولويّات (١-٥)	الأسباب الداخليّة لنشوء الظاهرة	العوائق أو المحدّدات الخارجيّة	البرامج الممكنة والإجراءات المفترض اتخاذها	مؤشرات ارتفاع مستوى النزاهة (مؤشرات انخفاض مستوى الفساد)	ملاحظات فريق المتابعة	التقييم النهائي

مع مُلاحظة الآتي:

- توضح مُلاحظات فريق المُتابعة حول جودة الإجراءات التي اتخذتها الجهة المُنفّذة مُقارنة بأسباب نشوء الظاهرة مع الأخذ بنظر الاعتبار المُلاحظات التي شخّصتها الأجهزة الرقابيّة حول الظاهرة.
- يكون مقياس التقييم النهائي وصفياً من أربع رتب، وهي: (ضعيف، مقبول، جيّد، جيّد جدّاً)، علماً أنّ الرتبة تُحدَّدُ من خلال مقياس رقميّ يبدأ من الدرجة (صفر) ولغاية الدرجة (١٠٠).
- يمكن أن تكون مُؤشّرات انخفاض مُستوى الفساد وتقابلها مُؤشّرات ارتفاع مستوى النزاهة نوعيّة أو كميّة.

قياس التقدم المُحرز على المؤشر الوطني لمبادرات النزاهة ومكافحة الفساد، والموقف التنافسي للوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة

ت	الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة	الترتيب النهائي بموجب التقييم النهائي لكل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة	التوصية النهائية لفريق المتابعة	القرار

مع ملاحظة الآتي:

- أهميّة تدعيم التقرير المرفوع من قبل فريق المُتابعة بتقارير التقييمات المُتنوّعة وفي ضوء الأولويّات المُتنوّعة.
- يكون الترتيب النهائيّ بموجب التقييم النهائيّ حسب المُبادرات الواردة من الوزارات أو الجهات غير المُرتبطة بوزارة، مع مراعاة ظروف بيئة العمل لكلٍ منها.

وبشكلٍ عامٍّ تتكوَّنُ جداول الخطة المرحليَّة من الحقول الآتية:

- **ظواهر الفساد أو الظواهر السلبيَّة المُشخَّصة:** أي الحالات التي تتكرَّر وتنتشر وتظهر بشكلٍ واسع.

- **الأولويَّات:** طبيعة القضايا الاستراتيجيَّة التي يجري التعامل معها، إذ تمَّ منح درجة (١) للقضايا ذات الأولويَّة المُرتفعة، وصولاً إلى الدرجة (٥) إلى القضايا الاستراتيجيَّة ذات الأولويَّة المُنخفضة؛ وذلك من أجل تركيز مجالات اهتمام الجهات الرقابيَّة على القضايا الاستراتيجيَّة ذات التأثير الكبير، وتركيز الجهود في مُعالجتها والحد منها، إذ إنَّ النجاح في التعامل مع هذه القضايا سيُحدِثُ فارقاً في جهود مُكافحة الفساد.

- **الأسباب الداخليَّة لنشوء الظاهرة:** هي العوامل الأساسيَّة (الداخليَّة) التي تسبَّبت في إحداث ظاهرة الفساد أو الظاهرة السلبيَّة.

- **العوائق والمُحدِّدات الخارجيَّة لنشوء الظاهرة:** هي العوامل أو الصعوبات (الخارجيَّة) التي تحدُّ من إمكانيَّة التعامل مع ظواهر الفساد، بحيث تُقلل من فاعليَّة تنفيذ الحلول.

- **الآثار الناجمة عن الظاهرة:** ما يتمخَّضُ من نتائج عرضيَّة؛ بسبب وجود ظواهر الفساد.

- **المبادرات المُقدَّمة:** وتتضمَّن الآتي:

  - **الأهداف العامَّة:** النتائج المُستهدف الوصول إليها عبر المدى الزمنيّ المُحدَّد.

  - **الأهداف الإجرائيَّة أو البدائل الأفضل:** الخيار المُمكن تحقيقه أو المُتاح للتصدّي لظواهر الفساد.

  - **البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها:** الأفكار والحلول الجوهريَّة والأساسيَّة للحدِّ من ظواهر الفساد، والخطوات والمُمارسات وتفاصيل تنفيذ البرامج المُقترحة للتعامل مع ظواهر الفساد.

- **المدى الزمنيّ:** المدى الزمنيُّ القصير = سنة واحدة ، المدى المُتوسّط = ٢ - ٣ سنوات ، المدى الطويل = من ٤ - ٥ سنوات.

- **مُؤشِّرات ارتفاع مُستوى النزاهة (مُؤشِّرات انخفاض مُستوى الفساد):** مقاييس مُضادَّة لمُؤشِّرات انخفاض مُستوى الفساد، وتعكس إمكانيَّات الجهات المُنفِّذة للاستراتيجيَّة في اتخاذ الإجراءات المُفترضة لمُعالجة ظواهر الفساد أو الظواهر السلبيَّة.

الآليّات المؤسّسيّة لمعالجة ومُتابعة وقياس التقدُّم المحرز على مُؤشّر المخاطر المشخّصة، والموقف التنافسيّ للمُؤسّسات الحكوميّة

آليّة معالجة المخاطر المشخصة على مستوى الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة

ت	المخاطر المُشخّصة	الأولويّات (١-٥)	الأسباب الداخليّة لحدوث المخاطر	العوائق والمحدّدات الخارجيّة لنشوء المخاطر	الآثار الناجمة عن المخاطر	المبادرات المُقدّمة: الأهداف العامّة	المبادرات المُقدّمة: الأهداف الإجرائيّة أو البدائل الأفضل	المبادرات المُقدّمة: البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها	المدى الزمنيّ	مُؤشّرات معالجة المخاطر المُشخّصة

مع ملاحظة الآتي:

- من الضروريّ أن تكون البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها مُناظرة لأسباب نشوء المخاطر.
- المدى الزمنيّ القصير = سنة واحدة ، المدى المُتوسّط = ٢ - ٣ سنوات ، المدى الطويل = من ٤ - ٥ سنوات .

آليّة مُتابعة المخاطر المشخّصة (في القوانين والأنظمة والتعليمات ومُقترحاتها) على مُستوى الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة

ت	المخاطر المُشخّصة	الأولويّات (١-٥)	الأسباب الداخليّة لحدوث المخاطر	العوائق والمُحدّدات الخارجيّة لنشوء المخاطر	الآثار الناجمة عن المخاطر (الأثر التشريعي)	البرامج المُمكنة والإجراءات المُقترح اتخاذها	مُؤشّرات مُعالجة المخاطر المُشخّصة	مُلاحظات فريق المُتابعة	التقييم النهائي
١									
٢									
٣									

مع ملاحظة الآتي:

- توضح مُلاحظات فريق المُتابعة حول جودة الإجراءات التي اتّخذتها الجهة المُنفّذة مُقارنةً بأسباب حدوث المخاطر، مع الأخذ بنظر الاعتبار المُلاحظات التي شخّصتها الأجهزة الرقابيّة حول المخاطر.
- يكون مقياس التقييم النهائيُ وصفياً من أربع رتب، وهي: (ضعيف، مقبول، جيّد، جيّد جداً)، علماً أنّ الرتبة تُحدّدُ من خلال مقياس رقميّ يبدأ من الدرجة (صفر) ولغاية الدرجة (١٠٠).

قياس التقدّم المحرز على مؤشر معالجة المخاطر المشخصة للوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة

ت	الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة	الترتيب النهائي بموجب التقييم النهائي لكل وزارة أو جهة غير مرتبطة بوزارة	التوصية النهائية لفريق المتابعة	القرار
١				
٢				
٣				
٤				

مع ملاحظة الآتي:

- أهميّة تدعيم التقرير المرفوع من قبل فريق المُتابعة بتقارير التقييمات المُتنوّعة وفي ضوء الأولويّات المُتنوّعة.
- يكون الترتيب النهائيّ بموجب التقييم النهائيّ حسب المبادرات الواردة من الوزارات أو الجهات غير المرتبطة بوزارة، مع مُراعاة ظروف بيئة العمل لكلٍ منها .

وبشكلٍ عامٍّ تتكوَّنُ جداول الخطة المرحليَّة من الحقول الآتية:

■ **المخاطر المُشخَّصة:** المخاطر التي تتكرّر وتنتشر وتظهر بشكلٍ واسعٍ في عمل المُؤسَّسات الحكوميَّة.

■ **الأولويَّات:** طبيعة المخاطر التي يجري التعامل معها، إذ تمُّ منح درجة (١) للمخاطر ذات الأولويَّة المُرتفعة، وصولاً إلى الدرجة (٥) إلى المخاطر ذات الأولويَّة المُنخفضة؛ وذلك من أجل تركيز مجالات اهتمام الجهات الرقابيَّة على المخاطر ذات التأثير الكبير، وتركيز الجهود في مُعالجتها والحدّ منها، حيث إنَّ النجاح في التعامل مع هذه المخاطر سيُحدِثُ فارقاً في جهود مُكافحة الفساد.

■ **الأسباب الداخليَّة لحدوث المخاطر:** هي العوامل الأساسيَّة (الداخليَّة) التي تسبَّبت في إحداث المخاطر.

■ **العوائق والمُحدِّدات الخارجيَّة لنشوء المخاطر:** هي العوامل أو الصعوبات (الخارجيَّة) التي تحدُّ من إمكانيَّة التعامل مع المخاطر، بحيث تقلل من فاعليَّة تنفيذ الحلول.

■ **الآثار الناجمة عن المخاطر:** ما يتمخَّض من نتائج عرضيَّة؛ بسبب وجود المخاطر في العمل.

■ **المُبادرات المُقدَّمة:** وتتضمَّنُ الآتي:

- **الأهداف العامَّة:** النتائج المُستهدف الوصول إليها عبر المدى الزمنيّ المُحدَّد.
- **الأهداف الإجرائيَّة أو البدائل الأفضل:** الخيار المُمكن تحقيقه أو المُتاح للتصدّي للمخاطر.
- **البرامج المُمكنة والإجراءات المُفترض اتخاذها:** الأفكار والحلول الجوهريَّة والأساسيَّة للحدّ من المخاطر والخطوات والمُمارسات، وتفاصيل تنفيذ البرامج المُقترحة للتعامل مع المخاطر.

■ **المدى الزمنيّ:** المدى الزمنيّ القصير = سنة واحدة ، المدى المُتوسِّط = ٢ - ٣ سنوات ، المدى الطويل = من ٤ - ٥ سنوات.

■ **مُؤشِّرات مُعالجة المخاطر المُشخَّصة:** مقاييس مُضادة لمُؤشِّرات ارتفاع مُستوى المخاطر، وتعكس إمكانيَّات الجهات المُنفِّذة للاستراتيجيَّة في اتخاذ الإجراءات المُفترضة لمُعالجة المخاطر.

الإستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد

٢٠٢١ - ٢٠٢٤

جمهورية العراق

هيئة النزاهة الاتحادية
جمهورية العراق
Federal Commission of Integrity

الإستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد

٢٠٢١ - ٢٠٢٤