استراتيجية هيئة مكافحة الفساد

2023-2021

فهرس المحتويات

كلمة رئيس الهيئة:..... 2
1.تقديم 3
2.منهجية إعداد الاستراتيجية 3
3.تحليل بيئة العمل، المخاطر والفرص 5
3.1اختصاصات وصلاحيات الهيئة:..... 5
3.2بيئة عمل الهيئة: 7
3.2.1واقع النزاهة ومكافحة الفساد في فلسطين:..... 8
3.2.2الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بهيئة مكافحة الفساد 9
3.2.2.1 الفرص 9
3.2.2.2 التهديدات: 10
3.2.3البيئة الداخلية للهيئة 11
3.2.4نقاط القوة والضعف في عمل الهيئة 15
3.2.4.1نقاط قوة الهيئة: 15
3.2.4.2نقاط ضعف الهيئة: 16
4.أولويات العمل وإطار التغيير المأمول 17
الرؤية 17
الرسالة 17
سياسات الهيئة والاهداف الاستراتيجية 18
سياسات الهيئة ومنطلقاتها..... 18
المحور الأول: هيئة مكافحة فساد قوية ومُمكنة ونموذجية في بنائها وآثار أعمالها. 18
المحور الثاني: تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد مسئولية الجميع. 19
مسارات التغيير والاهداف الاستراتيجية..... 20
مسار التغيير الأول: مؤسسة فعّالة وكفؤة..... 20
مسار التغيير الثاني: المصداقية وتغيير الانطباعات 24
مسار التغيير الثالث: تعزيز النزاهة والملاحقة 26
مسار التغيير الرابع: الزخم في تنفيذ المهمات وقيادة الجهود الوطنية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد 28
5.تدابير ضرورية لضمان تنفيذ الاستراتيجية..... 31
6.نظام الرقابة والمتابعة والتقييم أولوية 33

كلمة رئيس الهيئة:

يستحق الشعب الفلسطيني مؤسسات مهنية كفؤة تليق به وبتضحياته الجسام، خلال مسارٍ قاسٍ وطويل، امتد وما زال منذ ما يرنو على القرن؛ نزف خلالها الدماء، وعانى من التشرد، وفقدان الأحبة، ونير الاحتلال، واقتلاعه من أرضه، ومحاولات سلخه عن محيطه وبيئته وثقافته وسياق تطوره، وقد اضطلعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ تأسيسها بمهمة بناء المؤسسات الوطنية وبناء المنظومة القانونية لها وحتى قبل عودة القيادة الفلسطينية من الشتات.

استتباعاً لهذه الجهود، أنشأت هيئة مكافحة الفساد بموجب القرار بقانون رقم (7) لسنة 2010 بشأن تعديل قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005 وتعديلاته، وقد نص القانون على انشاء هيئة لمكافحة الفساد وتم تعيين رئيساً لها في 2010، أعقبها التوقيع على الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد في العام 2014، وبموجب القانون والاختصاصات التي أنيطت بالهيئة، أقرت الهيئة ثلاث استراتيجيات وطنية، نفذت اثنتين منها، وما زالت الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد للأعوام 2020-2023 قيد التنفيذ مع الشركاء الوطنيين والذين نشكر لهم تعاونهم مع الهيئة خلال مسيرتنا في نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.
أبرزت التجربة والعبر والدروس المستفادة خلال العقد المنصرم من عمر الهيئة وخبراتها المتراكمة أهمية الفصل بين الاستراتيجية الوطنية بحكم أنها استراتيجية تشاركية تساهم الهيئة في تنفيذها مع باقي المؤسسات الرسمية والأهلية والخاصة، بالإضافة الى قيامها بتنسيق وإدارة الجهود المشتركة، وبين استراتيجية الهيئة الخاصة، التي تستند الى استكمال ما تم من عمليات البناء والمأسسة والحوكمة الداخلية، وتدعم جهود إنجاح الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

نستطيع الان، وبكل الفخر، أن نعلن أن الاستراتيجية الخاصة بالهيئة، والتي تقر لأول مرة منذ تأسيس الهيئة، هي نتاج لخبرات ومجهود داخلي بالهيئة، ولعمل تشاركي ساهمت به جميع إدارات ووحدات الهيئة، ما أسهم في اغناء الوثيقة بخلاصة العبر والدروس المستفادة من التجارب السابقة، وبأفضل التوصيات وفقا للتجارب الدولية الناجحة وللمعايير والممارسات الفضلى.

ومع ادراكنا للتحديات والصعوبات التي مازالت حاضرة، ومن الممكن ان تشكل عقبات في طريق تنفيذ هذه الاستراتيجية، الا اننا في هيئة مكافحة الفساد نُقدِم على اعتماد هذه الوثيقة الهامة والمفصلية في مسيرة الهيئة، وكلنا إصرار على وضعها موضع التنفيذ والالتزام بما تضمنته من سياسات واهداف ومخرجات، لقناعتنا الراسخة بأنها انما تُشكل لبنة رئيسة على مسار البناء والتقدم.

والله ولي التوفيق

رئيس هيئة مكافحة الفساد

رائد محمود رضوان

1.تقديم

تستند عملية التخطيط الناجحة إلى التشخيص الدقيق للتحديات والاخطار المحدقة ببيئة العمل ولدور ومهام المؤسسة التي قامت من أجل تحقيقها، وتعتمد بشكل أساسي على مراجعة الخطط والاستراتيجيات السابقة لاستخلاص العبر والدروس بغرض تضمين آليات عمل واضحة لمعالجتها في الاستراتيجية الجديدة.

بدأت هيئة مكافحة الفساد في عملية التخطيط الاستراتيجي للفترة 2021-2023، في مطلع شهر شباط 2021 على أن تنتهي خلال النصف الأول من ذات العام لتشكل خريطة الطريق والرؤية التي ستحملها قيادة المؤسسة الجديدة خلال الفترة القادمة، كما وتم الاخذ بعين الاعتبار أن تنسجم خطة الهيئة والخطة الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد مع إطار التخطيط الوطني بناءً على قرار مجلس الوزراء تمديد العمل بجميع الخطط القطاعية وعبر القطاعية واجندة السياسات الوطنية حتى نهاية 2023 بعد أن قام مجلس الوزراء بتمديد سريانها لعام إضافي، وذلك حرصاً من الهيئة على ضمان ادراج أدوات وتدخلات الوقاية وتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في الخطط والاستراتيجيات الوطنية القطاعية وعبر القطاعية وفي أجندة السياسات الوطنية القادمة.

تم سابقاً اعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد مرتين؛ (2012-2014) و (2015-2018)؛ وتم مرة أخرى اعداد استراتيجية وطنية عبر قطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في العام 2019 لتغطي الفترة 2020-2022[1].

وقد ارتأت قيادة الهيئة أهمية إنجاز الاستراتيجية الخاصة بالهيئة على أن تركز على بناء المؤسسة وحوكمتها وتطوير قدراتها لتصبح أكثر قدرة وملاءمة لقيادة الجهود الوطنية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وبحيث تحقق رؤيتها ورسالتها وتحظى بثقة واحترام المجتمع الفلسطيني *وهو الجناح الأول للاستراتيجية*، وضمان الإيفاء بالتزامات الهيئة ومسئولياتها في الوقاية وتعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد سواء في ما تضمنته الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من جهة أو ما يناط بالهيئة من مسؤوليات ووظائف يومية بحكم القانون *كجناح ثانٍ لاستراتيجية الهيئة*.

2.منهجية إعداد الاستراتيجية

أخذاً بعين الاعتبار العبر والدروس المستفادة من التجربة الفلسطينية والتجارب العالمية؛ فقد حرصت الهيئة على ضمان استجابة هذه الخطة لعدد من المتطلبات الضرورية واللازمة للنجاح، ومنها:

[1] بناء على قرار مجلس الوزراء، لقد تم تمديد جميع الخطط القطاعية وعبر القطاعية في الدولة لعام اخر بسبب جائحة كورونا التي عاشتها مؤسسات الدولة، لتنتهي في العام 2023.

1. تعتبر الخطة أن المواطن الفلسطيني وحقوقه وكرامته وأمواله هي محور عملها واهتمامها ساعية إلى تقديم أفضل أداء ممكن، وبما يلبي طموح المواطنين في دولة خالية من الفساد يعيش فيها الفلسطينيين برخاء وكرامة، انطلاقاً من أن مكافحة الفساد مُتطلب أساسي وداعم لمشروع التحرر الوطني.
2. غطت الخطة مجالات العمل الرئيسية للهيئة حيث تتميز بالعمل في مجال تعزيز قيم النزاهة، والوقاية من الفساد ومنع حدوثه ومكافحته وملاحقة مرتكبيه ومقاضاتهم، الامر الذي يستدعي بناء وتطوير قدرات الهيئة ومواردها البشرية والعمل على ضمان الاستجابة الكفؤة لهيكلها التنظيمي وبما يخدم تحقيق هذه الخطة، والايفاء بالتزامات الهيئة ومسئولياتها في إطار الخطة الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
3. استفادت الخطة من الادبيات المتوفرة ومن الخطط والعبر والدروس والتوصيات والمراجعات الداخلية والخارجية السابقة، ومن الخطة الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، مع أهمية تعزيز قدرات الهيئة للوفاء بمتطلبات إنجاح الخطة الوطنية، الأمر الذي تم مراعاته وترجمته في الاهداف والنتائج والأنشطة، بالإضافة إلى مراجعة تقارير إنجازات الهيئة السنوية للأعوام 2019 و2020 بحثاً عن فرص التحسين والتطوير وبهدف الوقوف على تطلعات وتوجهات موظفي الهيئة وتقييم مدى مساهمتهم في تحقيق الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية.
4. ركزت الخطة على تحسين اداء الهيئة، بالإضافة لتسليط الضوء على إدارة الجانب المالي والاداري لعمل الهيئة بما ينسجم والقوانين الفلسطينية المرعية وأفضل الممارسات الدولية في هذا الجانب، بحيث تصبح الهيئة مؤسسة نموذجية ومثالاً يحتذى به في العمل المؤسسي.
5. حرصت الخطة على أن تكون أداة فعّالة تخدم تحقيق الاهداف الاستراتيجية وصولاً لتحقيق النتائج المبتغاة حيث ركزت على:

   - استكمال عملية مأسسة وحوكمة الهيئة.
   - دعم وتمكين وتعزيز القدرات التشغيلية للهيئة.
   - بناء قدرات ومهارات العاملين في الهيئة ورفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم وتعزيز انتماءهم.
   - مأسسة وتعزيز الوضع التعاوني والتكاملي للهيئة مع الشركاء الاخرين.

6. تم تبني إطار نظري للخطة يتمثل في نظرية التغيير Theory of change وتوظيف منهج التخطيط المبني على تحقيق النتائج Results Based Planning كمنهجية تخدم عملية التحليل وصياغة الأهداف والنتائج.
7. تم تبني اثنين من المناهج المعاصرة والتي أصبحت تدمج كأطر مفاهيمية في عمليات التخطيط في المؤسسات، هما:

- المنهج المبني على حقوق الإنسان :(Human Rights Based Approach) حيث ان العدالة والتنمية ومكافحة الفساد هو حق من حقوق الانسان اكدت عليه المواثيق الدولية.
- تضمين قضايا النوع الاجتماعي (الجندر): حيث سيتم إيلاء الأهمية لعملية تضمين قضايا النوع الاجتماعي في هذه الاستراتيجية من خلال تخصيص نتيجة أساسية لمعالجته بما يضمن تحقيق نجاح وأثر ملموس في تنفيذه.

ومع الاخذ بعين ان المنطقة تمر في حالة من عدم الاستقرار السياسي نتيجة لاستمرار الاحتلال، بالإضافة الى تبعات جائحة كورونا وانعكاساتها على مجمل القطاعات، فقد كان هناك ضرورة لإفراد اهتمامٍ خاصٍ لقراءة السيناريوهات وتحديد المخاطر المحتملة.

8. اعتماد المسار الاجرائي لعملية التخطيط، منهجية العمل على تبني الاسس التالية:

- التخطيط بالمشاركة: حيث تم تشكيل فريق عمل فني من الهيئة لإعداد الاستراتيجية، الذي عمل على إشراك كافة موظفي الهيئة وأكبر عدد من ذوي العلاقة في عملية التخطيط.
- تحديد رسالة الهيئة، وضع الرؤية والسياسات والاهداف الاستراتيجية للهيئة، الى جانب تحديد التدابير الحاكمة للتنفيذ، تحديد عوامل النجاح، استخلاص النتائج البعيدة والمتوسطة المدى والمخرجات ووضع مؤشرات قياس الأداء الرئيسية).
- تحليل البيئة وفقاً للتحليل الرباعيSWOT ، وتم استخدام نموذج تحليل البيئة الخارجية BESTLE.

هكذا تم اجراء التحليل للبيئة الخارجية والداخلية والبيئة المباشرة للهيئة، وتم ايلاء استطلاعات الرأي والتقارير والوثائق والدراسات ذات العلاقة أهمية خاصة في عملية المراجعة.

3.تحليل بيئة العمل، التحديات والفرص

3.1/اختصاصات وصلاحيات الهيئة:

انشأت هيئة مكافحة الفساد في العام 2010 بموجب قرار بقانون رقم 7 تعديل قانون الكسب غير المشروع، الصادر في 2005 عن المجلس التشريعي، حيث تم تعديله تماشياً مع المصلحة العامة وبما يتواءم مع المتطلبات والاتفاقيات الدولية ليصبح لدى دولة فلسطين أول قانون خاص بمكافحة الفساد، وقد نص القانون على انشاء هيئة لمكافحة الفساد وتم تعيين رئيساً لها في 2010، كما ونص القانون المعدل على تشكيل نيابة منتدبة (لاحقاً أصبحت "نيابة متخصصة") ومحكمة مختصة بجرائم الفساد، والتي هي جزء من مجلس القضاء الأعلى ومتخصصة بالنظر في

القضايا التي تحال اليها من النيابة العامة، كما وتجدر الإشارة الى وجود مجلس استشاري يعينه رئيس الهيئة ليقوم بتقديم النصح والمشورة لرئيس الهيئة فيما يعرض عليه من أعمال.

وبموجب القانون انيط بالهيئة المسؤوليات والاختصاصات التالية:

1. تلقي كافة الشكاوى والبلاغات وملفات القضايا المتعلقة بالفساد، ومن ثم اجراء عمليات البحث والتحري والتحقق بشأنها وتحويلها للنيابة العامة (المختصة)، لتقوم النيابة بتحويلها الى محكمة جرائم الفساد بعد استكمال الملفات والتثبت من وجود شبهات الفساد.
2. رسم السياسات العامة ووضع الاستراتيجيات والخطط على المستوى الوطني بما فيها الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وجهود تنفيذها بالشراكة مع الجهات ذات العلاقة.
3. تنفيذ حملات توعوية من أجل العمل على تغيير مواقف وثقافة وسلوكيات أفراد المجتمع ليكونوا أكثر وعياً وإدراكاً لأفعال الفساد وبالتالي يكون لديهم الدافع للإبلاغ عنه.
4. تلقي وحفظ وفحص اقرارات الذمة المالية لقطاع كبير من الأشخاص كما هو محدد في القانون.
5. تعزيز قيم النزاهة وتدابير الوقائية المانعة للفساد في مختلف المؤسسات.
6. التعاون الدولي وتبادل الخبرات بموجب الاتفاقيات الدولية والعربية.

3.2 أهم الإنجازات والنجاحات

لقد استطاعت الهيئة بجهودها، وبالتعاون مع النيابة العامة والمحكمة المختصة بالنظر في جرائم الفساد، والشركاء الرسميين، ومؤسسات المجتمع المدني، من إنفاذ قانون مكافحة الفساد، واتخاذ تدابير وقائية لتقليل معدلات الفساد داخل المجتمع الفلسطيني، واسترداد مبالغ مالية واصول وعقارات بمبالغ بموجب أحكامٍ قضائية وفق الأصول القانونية.

1. تمكنت الهيئة على مدار السنوات الماضية من تحقيق نجاحات عديدة منها: تعديل قانون مكافحة الفساد والإطار التشريعي القانوني الداعم له بما يتواءم والاتفاقية الدولية والاقليمية لمكافحة الفساد والممارسات الفضلى.
2. توظيف الطاقات واشراك الخبرات الفلسطينية – سواء الفردية او المؤسسية – والاستفادة منها في جهود مكافحة الفساد (اعداد الخطط والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية والاتفاقيات الثنائية لمكافحة الفساد والتدريبات والتوعية).

3. بناء الشراكات وتعزيز سبل الاتصال والتنسيق مع الشركاء بهدف ضمان الاستدامة البرامجية لعملها، حيث قامت ببناء علاقات وتعاون وتكامل مع العديد من الجهات ذات العلاقة وبذلت جهودا مع تلك الجهات خصوصاً مع مؤسسات المجتمع المدني والاعلام والمؤسسات التعليمية.
4. قيادة الجهود الوطنية لمكافحة الفساد، حيث قامت الهيئة بقيادة عملية اعداد وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للأعوام 2012-2014 واستراتيجية ثانية للأعوام 2015-2018، هذا بالإضافة الى المشاركة في اعداد مجموعة من الاستراتيجيات المكملة والمساندة للاستراتيجية الوطنية منها: الاستراتيجية الإعلامية لهيئة مكافحة الفساد في عام2019 واستراتيجية قطاع العدالة واستراتيجية شبكة الشباب الفلسطيني الفاعل في مكافحة الفساد في عام 2014، واعداد التوجهات الاستراتيجية النسوية لمكافحة الفساد في فلسطين في عام 2017 بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، ويجري اعداد التوجهات الاستراتيجية لتعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في القطاع الرياضي الفلسطيني، وأخيراً قيادة نهج تشاركي في عملية اعداد الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لمكافحة الفساد للأعوام 2020-2023.
5. عضوية الهيئة في المحافل والشبكات الدولية والإقليمية وإشغال مواقع متقدمة فيها.

3.3 بيئة عمل الهيئة:

تم الاستناد بشكل رئيسي الى تحليل البيئة الخارجية والبيئة المباشرة المعمقة التي تضمنتها الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لمكافحة الفساد للأعوام 2020-2023 والجهود الداعمة لتعزيز الرقابة والمساءلة ومكافحة الفساد.

ولما كانت هذه الاستراتيجية تركز على بناء الهيئة ومأسستها وحوكمتها ورفع قدرات العاملين والعاملات فيها لتعزيز قدراتها المؤسسية والمهنية لتصبح مؤسسة مهنية نموذجية من جهة، والاستمرار في الإيفاء بالمتطلبات المناطة بها بموجب القانون والاتفاقية الاممية لمكافحة الفساد والاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من الجهة الأخرى، ومع عدم اغفال البيئة الخارجية والبيئة المباشرة المتعلقة بتحليل واقع وجهود تعزيز النزاهة على المستوى الوطني؛ فقد تم التركيز بشكل أكبر على تحليل البيئة الداخلية للهيئة نفسها، حيث تم النظر في اختصاصات الهيئة وهيكلها التنظيمي والأنظمة والقوانين واللوائح الناظمة لعملها بالإضافة الى تحليل بيئة الموارد البشرية في الهيئة.

وقد مكَّن ذلك من الوصول الى **تحديد تحديات البيئة المباشرة والبيئة الداخلية – نقاط القوة ونقاط الضعف**– والتي أخذت لاحقاً في عملية تعزيز البناء الداخلي ومأسسته.

3.3.1 واقع النزاهة ومكافحة الفساد في فلسطين:

يعتبر وجود هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية أمراً في غاية الأهمية خصوصاً في ظل جهود التحرر الوطني، حيث يحتاج هذا الواقع لجهود عظيمة لمجابهة التحديات المرتبطة بالفساد (مكافحته وتجفيف منابعه واجتثاثه وملاحقة الفاسدين). وقد أنشأت الهيئة كمتطلب واستحقاق لقانون مكافحة الفساد، بالإضافة الى الحاجة لتركيز متابعات قضايا الفساد في فلسطين لدى جهة واحدة متخصصة؛ ولتلعب دورا حيوياً في الوقاية والتحصين وفي تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية للحد من انتشار الفساد في المجتمع الفلسطيني.

لقد شهدت فلسطين في السنوات الأخيرة اتجاهات متنامية في مأسسة عمليات النزاهة ومكافحة الفساد، مستفيدة من التوجهات الإقليمية والدولية في هذا المضمار، حيث يمكن رصد حدوث مأسسة مستمرة في مؤسسات دولة فلسطين بشأن النزاهة والحوكمة ومكافحة الفساد، الأمر الذي سيزيد من وعي المواطنين تجاه جهود الهيئة وشركائها في تعزيز البيئة الطاردة للفساد.

ان **استمرار الاحتلال العسكري الإسرائيلي** لدولة فلسطين وسياساته العدوانية في الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة أدى الى إعاقة السيطرة التامة للسلطة الوطنية الفلسطينية على كافة أراضي دولة فلسطين وبالتالي أضعف قدرة الهيئة في الوصول الى بعض المناطق وملاحقة الفاسدين الهاربين اليها.

وقد أدى **غياب المجلس التشريعي** إلى زيادة أعباء الهيئة في مراجعة السياسات والتشريعات وتعزيز الجهود الوطنية في قضايا النزاهة ومكافحة الفساد بما في ذلك دعم استقلالية الهيئة وجهودها المبذولة في مجال تعزيز النزاهة وملاحقة الفاسدين.

وبذات الإطار فقد ادى **الانقسام السياسي** الى عدم شمل الولاية القانونية لقانون مكافحة الفساد للمحافظات الجنوبية، واقتصار نشاط الهيئة في المحافظات الجنوبية على تقديم بعض برامج التوعية عن طريق شركائها من المؤسسات الاهلية وبعض الجامعات.

وقد كان لقبول دولة فلسطين كعضو مراقب في الأمم المتحدة أن مكَّن من الانضمام للاتفاقية الاممية في 2014 والارتقاء بتمثيلها من صفة عضو مراقب الى عضو كامل العضوية في الاتفاقية، الامر الذي مكَّن الهيئة من الاستفادة من التعاون الدولي في رفع القدرات وتبادل المعلومات ومن ملاحقة الفاسدين واسترداد الأموال المنهوبة.

تدرك الهيئة ان الانطباعات غير الدقيقة لحجم ومستوى انتشار الفساد تلتبس بمجموعة كبيرة ومختلفة من المؤثرات التي لا تتعلق بالفساد نفسه بل بقضايا أخرى مثل الانقسام السياسي والخلط بين سوء الإدارة والإهمال، بالإضافة الى البنى السياسية والاجتماعية والبطالة وسوء الأحوال الاقتصادية والمعيشية؛ اذ يعتبر الفساد الانطباعي أكبر التحديات التي تواجه الهيئة، كما غيرها من المؤسسات القرينة في عديد من الدول.

3.3.2 الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بهيئة مكافحة الفساد

3.3.2.1 الفرص

تم الاستدلال من خلال المراجعة والتحليل على وجود مجموعة من الفرص في البيئة المحيطة بهيئة مكافحة الفساد، والتي إذا ما أحسن استثمارها، فإنها سوف تخدم عملية الارتقاء في مأسسة وحوكمة الهيئة وتطوير أداءها الى مستوى أكثر فعالية في الجهود الوطنية لمكافحة الفساد بشكل عام، وجهود هيئة مكافحة الفساد بشكل خاص، ومن بين هذه الفرص:

1. **على الصعيد الدولي والعربي:**
   - اعتراف دولي بعضوية فلسطين كدولة عضو مراقب في الأمم المتحدة وبالتالي انضمامها ومصادقتها على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية خصوصاً اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، والاتفاقية العربية لمكافحة الفساد.
   - عضوية الهيئة في العديد من المحافل والشبكات والمنظمات الدولية والإقليمية وتوقيع عدد كبير من مذكرات التفاهم والتعاون الدولية.
   - وجود توجه دولي وعربي لمكافحة الفساد، وبالتالي وجود شركاء دوليين وعرب داعمين لعمل الهيئة وامكانية كبيرة للاستفادة من تجاربهم الناجحة، ومساندة عدد من المنظمات الدولية لجهود مكافحة الفساد في فلسطين.
2. **على الصعيد المحلي:**
   - وجود إرادة سياسية لمكافحة الفساد ودعم سياسي ووطني على أعلى المستويات لجهود الهيئة.
   - استعادة الوحدة الوطنية والحياة البرلمانية، وما لذلك من انعكاسات محتملة على شمول ولاية وعمل الهيئة على المؤسسات في المحافظات الجنوبية.
   - علاقات إيجابية وتعاون وشراكة مع مؤسسات انفاذ القانون ومع مؤسسات المجتمع المدني والاعلام.
   - وجود خطة تشاركية وطنية عبر قطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
   - الاهتمام المتزايد للحكومة بقضايا النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد من خلال قيام مجلس الوزراء مؤخرا باستحداث مجموعة عمل قطاع النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، وزيادة وعي المجتمع بالفساد وأثاره المدمرة على التنمية وأولوية محاربته، والاستعداد أكثر للانخراط في جهود مكافحته من خلال التبليغ والمشاركة في أنشطة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
   - دعوات مجتمعية لإقرار قانون حق الحصول على المعلومات في فلسطين.
   - موازنة مخصصة لمبنى جديد بتجهيزات تقنية وبنية تحتية تفي بالمتطلبات والاحتياجات الضرورية.

3.3.2.2 التهديدات:

في مقابل الفرص، تتوفر مجموعة من التهديدات في البيئة العامة، والتي ينبغي الالتفات والتنبه لها بالنظر لآثارها السلبية على جهود مكافحة الفساد:

1. **على الصعيد السياسي:**
   - استمرار الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية في الضفة والقدس، وانتشار الحواجز الإسرائيلية بين المحافظات وتقسيم الأراضي الفلسطينية إلى مناطق – أ، ب، ج – والتي تعيق القيام بجهود مكافحة الفساد وملاحقة الفاسدين.
   - امكانية استمرار تعطيل العملية الديمقراطية خاصة في القدس والمناطق الفلسطينية التي تسيطر عليها سلطات الاحتلال الإسرائيلي سيطرة كاملة.
   - معيقات الاحتلال المتمثلة في منع الولاية القضائية للحكومة الفلسطينية على مناطق القدس الشرقية.
   - الانقسام السياسي وانعكاساته على مجمل عملية مكافحة الفساد في فلسطين وغياب تطبيق قانون مكافحة الفساد على المحافظات الجنوبية.

2. **على الصعيد الاجتماعي:**
   - الانطباع بشأن انتشار الفساد بشكل واسع وضعف الثقة بالتحرك الجدي لمكافحة الفساد ومحاسبة مرتكبيه.
   - ما زال الاستعداد العام لدى المواطن الفلسطيني للإبلاغ عن شبهات الفساد غير كاف بسبب القيود والثقافة المجتمعية.
3. **على الصعيد التشريعي والرقابي:**
   - غياب المجلس التشريعي وما ترتب على ذلك من غياب لدوره التشريعي والرقابي.
   - عدم استكمال إقرار ومراجعة بعض التشريعات المعززة لجهود مكافحة الفساد.
4. **على الصعيد الدولي:**
   - ضعف التنسيق والتعاون القضائي الدولي في مجال تسليم المجرمين واسترداد المتحصلات الجرمية.
   - تراجع أكثر في الدعم المالي الدولي لموازنة الحكومة وبالتالي عدم القدرة على توفير التزامات وموازنات الهيئة المالية وموازنة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
5. **على الصعيد المحلي:**
   - طول أمد إجراءات التقاضي في اصدار الأحكام بقضايا الفساد في مرحلتي الاستئناف والنقض.

- تفاوت فاعلية أطراف تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في تنفيذ الخطط المتفق عليها وتضمينها ضمن استراتيجيات الأطراف، وضعف مشاركة القطاع الخاص والجمعيات التعاونية في جهود تنفيذ الاستراتيجية الوطنية.
- ضعف البيئة الإعلامية الممكنة والمساندة للجهود الوطنية لمكافحة الفساد.
- ضعف الموازنات اللازمة لتمويل جميع برامج ومشاريع الهيئة بشكل عام، وعدم تحويل المخصصات المالية بمواعيد منتظمة.
- افتقار المكتبات الفلسطينية لدراسات مختصة حول الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.

3.3.3البيئة الداخلية للهيئة

1. الهيكل التنظيمي والاختصاصات

تختص الهيئة **بمجالات العمل الرئيسية** التالية:

1. انفاذ القانون وملاحقة الفاسدين.
2. الوقاية والتوعية بشأن مكافحة الفساد.
3. التعاون الدولي في مجال مكافحة الفساد.

ومن أجل القيام باختصاصاتها تم اعداد وإقرار هيكل تنظيمي جديد للهيئة شمل وظيفة النائب والمستشارين وقسمت بموجبه الاجسام الإدارية الى إدارات ووحدات رئيسية وادارات ووحدات مساندة وفقاً لما يلي:

أولاً: الأجسام الإدارية الرئيسية

1. الإدارة العامة للشكاوى والبلاغات والتحري.
2. الإدارة العامة للتحقيق.
3. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.
4. الإدارة العامة للنزاهة والوقاية من الفساد.
5. وحدة حماية الشهود والمبلغين والخبراء.
6. وحدة اقرارات الذمة المالية.
7. وحدة الشؤون القانونية.
8. وحدة التعاون الدولي والمحلي.
9. وحدة النوع الاجتماعي وحقوق الانسان.

ثانيا: الأجسام الإدارية المساندة

10. ديوان رئيس الهيئة.
11. الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية.
12. وحدة الرقابة الداخلية.
13. الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات.

2. التوظيف.

توسعت الهيئة خلال السنوات السابقة وبشكل رئيسي في آخر عامين، حيث تضاعف اعداد العاملين والعاملات فيها بسبب ازدياد نشاطات الهيئة وتوسع دائرة اهتمامها، غير أن ذلك لا يعني أن الهيئة قد اخذت جميع احتياجاتها من الكادر الوظيفي، حيث تعمل الهيئة على ربط أية عملية توظيف مستقبلية مع خطط معتمدة للاحتياجات ورفع القدرات والتمكين من خلال برامج الادماج أو من خلال التعليم المستمر لرفد الهيئة بكادر وموظفين يمتلكون مهارات متخصصة.

3. النوع الاجتماعي وحقوق الانسان.

بالرغم من الإرث الموجود لدى الهيئة بالوعي العام بمعايير ومبادئ النوع الاجتماعي وحقوق الانسان، الا انها لم تظهر في سياساتها قضايا النوع الاجتماعي وحقوق الانسان كما يجب، لذلك تحتاج الهيئة لاستكمال الجهود لدمج قضايا النوع الاجتماعي وحقوق الانسان في سياساتها وخططها وبرامج عملها وموازناتها وفي جميع أعمال الهيئة، بالإضافة الى تضمين هذه القضايا في الاستراتيجيات والخطط الوطنية، وتشجيع المبادرات التي تظهر النوع الاجتماعي كعامل للتغيير من خلال المشاركة في انخراط المجتمع في جهود مكافحة الفساد، ولغايات المضي قدماً ستعمل الهيئة على:

- تعزيز مبادئ وثقافة النوع الاجتماعي وحقوق الانسان في داخل الهيئة، ودمج معاييرها بدءً من تطوير الإطار الاستراتيجي للتدخلات، إلى تصميم وتنفيذ أو تقييم البرامج والمشاريع.

- تطوير السياسات والبرامج بهدف جسر فجوات النوع الاجتماعي لضمان استفادة الرجال والنساء بشكل متساوٍ من هذه البرامج بهدف منع الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة، من أجل المساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة وتحديداً الهدف الخامس والسادس عشر.
- انجاز عملية التدقيق الجندري وادماج قضايا النوع الاجتماعي في سياسات الهيئة واجراءاتها وخططها وموازناتها، وتطوير تقارير تبين التقدم الحاصل في تنفيذ توصيات التدقيق الجندري.

4. التنمية البشرية وبناء قدرات الكادر.

لا توجد لدى الهيئة خطة محددة لتقدير الاحتياجات التدريبية، وتغيب فرص التدريب والتطوير المبنية على توصيات تقييم الأداء أو لسد الفجوة في انجاز التزامات الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية، الامر الذي يوجه بأهمية العمل على تطوير واعتماد آليات فاعلة لتحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالخطط التدريبية وبأهداف إدارة الأداء، وربطها أيضا بمسار وظيفي لكل موظف، وإشراك عدد أكبر من الموظفين والمستويات الوظيفية في التدريب، وإدراج مواضيع متخصصة تتلاءم واحتياجات موظفي الهيئة واعتماد آليات فاعلة لتنظيم وضبط التدريب الخارجي.

5. الأنظمة والتعليمات الناظمة لعمل الهيئة.

يتوفر نظام عمل موظفي هيئة مكافحة الفساد الصادر عن مجلس الوزراء قراره رقم (7) لسنة 2011م؛ وأُلحِق بهذا النظام لوائح (تعليمات) صادرة عن رئيس الهيئة تتعلق بالتسكين على سلم الرواتب، دوام الموظفين، العمل الإضافي، بدل مهمات السفر الرسمية، المخالفات والعقوبات، تقييم الأداء والترقيات، منح المكافآت، مدونة السلوك لموظفي الهيئة، ومن خلال واقع العمل والتطبيق الفعلي تبرز الحاجة لمراجعة نظام عمل الموظفين والتعليمات الصادرة بمقتضاه للتأكد من شموليتها وفاعليتها، ولا بد من تطوير نظام تقييم الأداء والحوافز والعقوبات وجمعها في نظام موحد مترابط ومتكامل، كما ويجب أن يتم تبني نهج إدارة الاداء بدلاً من تقييم الأداء الامر الذي ينعكس إيجاباً على فعالية الموظفين وتحقيق اهداف العمل.

6. العمليات الداخلية في الهيئة.

لدى انتهاء الهيئة من أعمال البحث والتحري وجمع الاستدلالات في الشكاوى والبلاغات التي تقع ضمن اختصاصها وتبين وجود شبهات قوية بارتكاب احدى جرائم الفساد الواردة بموجب أحكام قانون مكافحة الفساد، يتم إحالة الملف الى النائب العام بموجب قرار إحالة صادر عن رئيس هيئة مكافحة الفساد، وذلك إعمالاً بأحكام المادة (21) من قانون مكافحة الفساد.

وكذلك الحال في الادارة العامة للتخطيط والسياسات، حيث ما زالت تحتاج الى عدد كاف من المؤهلين الاكفاء لمتابعة المهام الكبيرة الملقاة على عاتقها خاصة في مجالات التقييم والمتابعة الداخلية أو على مستوى متابعة مؤشرات أداء الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

كما ان التطورات التكنولوجية الحاصلة على الصعيد العالمي تملي احداث تغيير وتعديل في قدرات الهيئة وفي التشريعات لتتلاءم مع واقع الجرائم الالكترونية، حيث ظهرت اشكال اخرى من الفساد متطورة ومتقدمة في استخدام الأدوات الجرمية الامر الذي يستدعي بالضرورة العمل على الارتقاء بأنشطة مكافحة الفساد في فلسطين الى مستوى توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات والاستفادة منها في أنظمة العمل بأقصى طاقة.

تجدر الإشارة الى تبني قيادة الهيئة لمبادئ الجودة الشاملة من خلال التعليمات الصادرة عنها لكافة الدوائر والوحدات لمراجعة اجراءاتها الحالية وتطويرها، واجراء تحليل للمخاطر المتعلقة بالجودة والرشوة، واعداد اجراءات وقائية وعلاجية بالشراكة مع مؤسسة المواصفات والمقاييس، ومن المتوقع انجاز دليل اجراءات موحد لكافة أعمال الهيئة حتى نهاية العام الجاري.

7. نظم المعلومات والبرامج الالكترونية.

تحتاج الهيئة الى الاستثمار الواسع في اعمال الأتمتة لكافة معاملاتها خاصة في مجالات المتابعة والتقييم والارشفة واقرارات الذمة المالية والتحريات والتحقيق والتحليل المالي، والى الربط البيني مع جهات الاختصاص للوصول الى قواعد البيانات التي تسهل وتسرع وتحافظ على سرية العمل وخصوصيته، مع ضرورة الانتباه الى تأمين الهيئة وانظمتها ببرامج الحماية عالية المستوى، كما وتحتاج الى تطوير موقعها الالكتروني والى استخدام الوسائل التكنولوجية ومواقع التواصل الاجتماعي كافة وادارتها بكفاءة واحترافية، بالإضافة إلى ضرورة انشاء المختبر الجنائي الالكتروني للكشف عن جرائم الفساد.

8. النموذج التمويلي والموازنة.

ان من الأهمية بمكان الانتقال بالهيئة الى موازنة البرامج، مع الاعتماد على الموازنة العامة بالحد الأقصى في تنفيذ برامجها وانشطها حتى لا ترتهن للمشاريع وبرامج وإرادة الممولين، مع ضرورة رفد وحدة التعاوني الدولي والمحلي بالكادر المتخصص والكفوء لتجنيد الأموال والمتابعة مع الممولين وتطوير قدراتهم، وتعمل ضمن سياسة تمويل مقرة لتوفير نسبة مستهدفة من موازنة الهيئة والموازنة الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، آخذين بعين الاعتبار أنه قد تم تدقيق موازنات الهيئة للأعوام السابقة من قبل مدققي حسابات

قانونيين خارجيين، ويتم نشرها في التقارير السنوية للهيئة لتعزيز شفافيتها المالية من خلال عرضها للعامة، وهي ممارسة ترى الهيئة أهمية الحفاظ على استمراريتها.

9. الاتصال الداخلي، القيادة وآلية صنع القرار

- مازالت عمليات الاتصال الداخلي في الهيئة تميل الى اعتبارها تقليدية مع وجود جهود تبذل لتطويرها والاتجاه لربطها بالآليات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.
- يعتبر نموذج القيادة الجماعية من أنجع وأفضل أساليب القيادة وأكثرها فعالية، والهيئة بهذا الصدد تسير باتجاه إعمال واعتماد هذا الأسلوب في قيادة عملها والاعتماد على التفويض والمشاركة في عملية صنع القرار، حيث من الممكن أن يتم دعم هذا النموذج من خلال بناء قدرات الطاقم في العمل كفريق والإدارة بالتشارك وإشاعة ثقافة تعتمد على القيادة الجماعية المرتبطة بحدود صلاحيات ومسؤوليات تنظيمية.

10. البيئة الفيزيائية.

وفي مجال البيئة الفيزيائية تحتاج الهيئة لتحسين حالة بيئة العمل الفيزيائية فيها، من حيث كفاية المساحات والمداخل والقاعات وحفظ الملفات والمعلومات وضمان سرية التحقيقات والبيئة العامة، وهو ما يجب أن يتضمنه المبنى الجديد للهيئة عند الانتقال اليه.

11. نظام التخطيط والتقارير والمتابعة والتقييم.

تحتاج الهيئة الى نظام متطور للتقارير مبني على خطط الهيئة ومؤشرات قياسها، حيث أن غياب نظام فعّال للمتابعة والتقييم مرتبط بشكل مهني وجيد مع نظام فعّال للتقارير ومؤشرات الاداء يحرم الهيئة من الرقابة والمتابعة الفعالة، ويعزى استمرار ذلك الى مجموعة من الأسباب، منها عدم وجود قاعدة بيانات يمكن ان تستخدم في مجالات التخطيط ووضع قيم أساس لمؤشرات الأداء وتقييم اعمال الهيئة كمخرجات ونتائج وأثر، كما سيوفر نظام المتابعة والتقييم لدى الهيئة مجموعة من الأدوات التي تساعد إدارة الهيئة على متابعة برامجها بطريقة تضمن تحقيق نتائجها المرجوة.

3.2.4نقاط القوة والضعف في عمل الهيئة

3.2.4.1نقاط قوة الهيئة:

يمكن الاستنتاج انه وفي سياق تطور عملها في ميدان مكافحة الفساد استطاعت الهيئة ان تراكم وتتميز بنقاط القوة التالية التي يمكن استثمارها والبناء عليها في جهودها المستقبلية:

1. مؤسسة فلسطينية تعمل بقانون وتشريع خاص في مكافحة الفساد، قانون مكافحة الفساد المعدل رقم (1) لسنة 2005 وتعديلاته.
2. مؤسسة فلسطينية ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وادارياً، تمارس أعمالها دون تأثير او تدخل من أي جهة كانت.
3. مؤسسة مدعومة بنيابة متخصصة للعمل معها، وبمحكمة مختصة للنظر في جرائم الفساد.
4. علاقات متميزة للهيئة مع مؤسسات وشبكات مكافحة الفساد الدولية والعربية.
5. عضوية الهيئة في الاتفاقيات الدولية والعربية لمكافحة الفساد.
6. علاقات مميزة مع جهات انفاذ القانون ومع مؤسسات المجتمع المدني ومع المؤسسات الاعلامية.
7. موازنة مخصصة من الدولة لدعم أنشطة ونفقات الهيئة.
8. رئيس هيئة ذو شخصية قوية ومكانة مرموقة، وله احترام لدى كافة الاطراف، وملتزم بأهداف الهيئة والقضايا الوطنية.
9. طاقم شاب وكفؤ ويعمل بجهد وملتزم بأهداف الهيئة والقضايا الوطنية.

3.2.4.2نقاط ضعف الهيئة:

ورغم تميزها بنقاط القوة تلك الا انها بحاجة لردم ومعالجة القضايا التي تعتبر نقاط ضعف لدرء تأثيرها السلبي على جهودها، منها:

1. وجود حاجة لإجراء بعض التعديلات على قانون مكافحة الفساد، بالإضافة الى إقرار رزمة من التشريعات المساندة الأخرى.
2. عدم قدرة الهيئة على العمل في المحافظات الجنوبية.
3. الحاجة لتطوير عدد من الإجراءات والأدلة الإدارية والمالية والفنية للهيئة.
4. عدم تنفيذ الهيكلية المعتمدة بفعالية وما نتج عنه من وجود لبعض التداخل أو الفهم الضبابي لبعض الصلاحيات.
5. الحاجة الى دعم الهيئة ببعض الخبراء والكادر الفني المختص.
6. عدم وجود خطة تدريبية وبناء قدرات مكتوبة محددة للهيئة.
7. عدم وجود نظام فعال للمتابعة والتقييم على المستوى الداخلي وعلى مستوى الخطة الوطنية.
8. الحاجة لاستكمال الجهود لبناء نظام ادارة الجودة ومكافحة الرشوة ونظام التدقيق الداخلي على نظام جودة في الهيئة.
9. غياب التخطيط والمراجعة الاستراتيجية والسنوية للهيئة.

10. لا تعد الموازنة ولا يتم صرفها بالطريقة المبنية على أساس البرامج.
11. انتشار الانطباعات السلبية عن حجم الفساد "**الفساد الانطباعي**" والخلط بين الفساد وأنواع أخرى من سوء الإدارة والإهمال، وتشكيك البعض بالجهود التي تبذلها الهيئة في مجال مكافحة الفساد.
12. عدم وجود مركز مصادر معلومات.
13. وجود حاجة لتعزيز التواصل الداخلي بين الادارات العامة والوحدات في الهيئة.

4.أولويات العمل وإطار التغيير المأمول

تؤمن الهيئة بأن تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد هي عملية وطنية شاملة تستدعي مشاركة الجميع فيها سواء المؤسسات الرسمية أو المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية والأكاديميين والسياسيين وكل مقدرات المجتمع وقواه، هذه العملية لا يمكن أن تتم بدون وجود هيئة مكافحة فساد قوية ولديها الإمكانيات والخبرات الضرورية لتنسيق وإدارة الجهود الوطنية التي تمثلها الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

وترى الهيئة أن الوقت قد حان لإيلاء عملية مأسسة الهيئة وحوكمتها وتطوير قدراتها بما يتلاءم مع المهام الوطنية الكبيرة التي تضطلع بها بحكم قانون مكافحة الفساد والاتفاقية الأممية، ومع عدم اغفال الجهود الكبيرة التي بُذلت في مجال بناء الهيئة ومأسستها، الا أن ذلك كله أصبح غير كافٍ مع ازدياد حساسية المواطنين تجاه قضايا الفساد، والحاجة الى وجود مؤسسة نموذجية قادرة على مكافحة الفساد واستعادة ثقة المواطنين بها من خلال ملاحقة الفاسدين ومحاكمتهم واسترداد الأموال المنهوبة ومنع الإفلات من العقاب.

الرؤية

هيئة مهنية مستقلة، فاعلة ومؤثرة، تحظى بثقة المجتمع.

الرسالة

مؤسسة وطنية مستقلة، تقود الجهود الوطنية لمكافحة الفساد لحماية المجتمع والمال العام من مخاطر الفساد، لملاحقة مرتكبيه، تعزز مبادئ الشفافية وقيم النزاهة والحكم الرشيد وحضور فلسطين في المحافل الدولية.

سياسات الهيئة والاهداف الاستراتيجية

سياسات الهيئة ومنطلقاتها

تسعى الهيئة الى تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال تنفيذ السياسات والاختصاصات التي تضمنها قانون مكافحة الفساد والاتفاقية الاممية التي وقعت عليها فلسطين؛

وترى الهيئة أن مهماتها وأدواتها الرئيسية تنطلق من: انفاذ القانون والتوعية والتدابير الوقائية والتعاون الدولي، والتي تتمحور جميعها حول ضمانات وغايات "**الوقاية ومنع الإفلات من العقاب**"؛

وبهدف تحقيق هذه الغاية السامية، **ترتكز سياسات الهيئة على محورين رئيسيين:**

المحور الأول: هيئة مكافحة فساد قوية ومُمكنة ونموذجية في بنائها وآثار أعمالها.

تُجمِع التجارب الدولية الناجحة في مكافحة الفساد على أهمية وجود هيئات مختصة قوية ومُمكنة لمتابعة وتنسيق الجهود الوطنية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، كون المشاركين في هذه العملية هم جهات عديدة لديها اختصاصاتها ومهماتها، والتي ربما تشكل مكافحة الفساد إحداها وليس جلها، ما يستلزم وجود مركز عمليات لإدارة وتوجيه هذه المهمة، والعكس صحيح أيضاً، فقد فشلت الدول والتجارب التي أسست هيئات شكلية ولم ترفدها بالدعم والامكانيات والأدوات اللازمة لإنجاح جهودها وتعزيز مصداقيتها وثقة المواطنين بها، أو تلك الدول التي تجاهلت أهمية وجود هيئة أو جهة مختصة بتنسيق وإدارة الجهود الوطنية في مكافحة الفساد.

يرتكز هذا المحور على 4 سياسات رئيسة:

السياسة الأولى: استثمار الإرادة السياسية الداعمة لجهود الهيئة واستقلاليتها والإفادة القصوى منها، حيث تؤمن الهيئة أن الإرادة السياسية الداعمة لجهودها في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وفي استقلاليتها في أداء مهامها واختصاصاتها وفقاً للقانون، هي أحد أهم الأسباب التي تؤدي الى نجاح الهيئة، وترى الهيئة أن الإرادة السياسية الداعمة لجهودها في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد والوحدة الوطنية ووجود مجلس تشريعي منتخب، هو أحد أهم وسائل الدعم والاسناد لها في مهامها واستقلاليتها، وفي توفير أجواء وبيئة عمل مهنية في نظام سياسي مبني على الفصل والتكامل بين السلطات الثلاث.

السياسة الثانية: إطار قانوني نافذ، متين وعصري، يُمكّن الهيئة ويزودها بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق غاياتها وفقاً لأفضل المعايير والممارسات الدولية الفضلى.

السياسة الثالثة: استراتيجيات وخطط الهيئة متوائمة مع اختصاصاتها ومجالات عملها والاحتياجات الفعلية لتعزيز جهود مكافحة الفساد ويتم التعامل معها بجدية واقتدار، حيث لا يكفي وجود أفضل الاستراتيجيات والخطط ان لم تكن واقعية ومقترنة بتوفر الإرادة وتسخير الإمكانيات والموارد جميعها لإنجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات والخطط.

السياسة الرابعة: أعمال الهيئة تحظى بثقة واحترام ودعم المواطنين وعموم المجتمع الفلسطيني، حيث ان غاية الغايات بالنسبة للهيئة تتمثل في خدمتها للمجتمع الفلسطيني وأهدافه الوطنية، منطلقة من أن تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد تخدم مشروع الشعب الفلسطيني في التحرر من الاحتلال وتعزز من ثقة المواطنين بالقيادة وتزيد من انخراطهم في النضال، كما وتساهم في تعزيز صمود ورفاهية الشعب الفلسطيني.

المحور الثاني: تعزيز النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد مسئولية الجميع.

تؤمن الهيئة بأن تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد هي مسؤولية وطنية ينبغي لكل مكونات المجتمع الانخراط فيها والعمل على تحقيقها، حيث لا يمكن للهيئة وحدها ولا لأي مؤسسة أو حتى مجموعة مؤسسات أن تحقق ذلك دون اشراك جميع المؤسسات والقوى المجتمعية المدعومة بالإرادة السياسية والموارد اللازمة، وبذات الإطار تعتمد الهيئة في عملها على مبدأ أن الجميع متساوون أمام القانون، وأن لا حصانة لفاسد، وتؤمن بمبادئ الشفافية والتعامل بجدية واحترام مع جميع الشركاء.

يقوم هذا المحور على أركان 3 سياسات رئيسية:

السياسة الخامسة: استراتيجية وطنية تشاركية مُقرة وتحظى بالدعم والتبني وطنياً لإنجاحها، ويشتمل ذلك على خطة تنفيذية تفصيلية ومهمات واضحة وإطار فعّال للمتابعة والتقييم وللمساءلة والمحاسبة لكل المضلعين بمهمات تنفيذ الاستراتيجيات، بجانب توفير وتسخير ما يلزم من دعم وموارد وموازنات، بالإضافة الى تضمنين الاستراتيجية الوطنية في استراتيجيات وبرامج وخطط جميع الشركاء والفاعلين الوطنيين.

السياسة السادسة: المواطنون متساوون، (لا أحد فوق القانون ولا حصانة لفاسد)، حيث لا تميز الهيئة في متابعتها للشكاوى والقضايا وشبهات الفساد، ولا تعطي أي اعتبار الا للقانون.

السياسة السابعة: الانفتاح والحضور على المستويين المحلي والدولي، وتنطلق هذه السياسة من إيمان الهيئة العميق بأنها لا تعمل لوحدها ولا تستطيع أن تنجح بدون تأسيس شراكات حقيقية، وذلك لا يتم بدون الانفتاح وتعزيز الشفافية في حدود ما ينص عليه القانون وما تتضمنه الممارسات الفضلى، بجانب فتح الأبواب والاستماع الى الناس وشكواهم والتعامل معها بكل الجدية والاقتدار.

تركز الأهداف/المحاور الرئيسية للعمل على بناء الهيئة وتقويتها وجعلها نموذجاً يحتذى في مجال البناء المؤسسي والترشيد والترشيق والاستقلالية والفعّالية والكفاءة، آخذين بعين الاعتبار أن جميع الأهداف والمحاور المقترحة أدناه تؤثر وتتأثر ببعضها وتخدم في حال تحقيق كل منها الأهداف الأخرى؛ إن بناء المؤسسة وتقويتها واتباع أقصى درجات الشفافية والنزاهة في التعيينات والمناقصات العامة بكافة أشكالها كما يتضمنه الهدف الأول سيخدم تحقيق الهدف الثاني ويزيد من ثقة الناس بالمؤسسة.

ومن المهم الإشارة الى ان البناء الاستراتيجي للفترة القادمة من عمر هذه الاستراتيجية قد ارتكز على جناحين أساسيين، الأول: يهتم باستكمال عملية بناء ومأسسة وحوكمة الهيئة وتمكين العاملين والعاملات فيها ورفع قدراتهم لتحقيق الأهداف والمهمات التي أنشأت لأجلها الهيئة، ويأتي في مقدمتها قيادة وتنسيق الجهود الوطنية في مجالات تعزيز النزاهة والوقاية وانفاذ القانون والتعاون الدولي، أما الجناح الثاني: فيتعلق بالمهمات والاختصاصات والأعمال اليومية للهيئة، بالإضافة إلى قيادة جهود تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من خلال الفريق الوطني، بجانب تنفيذ التزامات الهيئة الواردة في المصفوفة الوطنية للخطة الاستراتيجية، والمشاركة مع جهات الاختصاص والعلاقة لتنفيذ بعض المهمات، أو المتابعة وقرع الجرس في حال كان التنفيذ بالكامل لجهات مختصة شريكة.

مسار التغيير الأول: مؤسسة فعّالة وكفؤة

الهدف الاستراتيجي الأول: بناء مؤسسي نموذجي متين وأداء مستقل وفعّال وكفؤ

النهج: سيتم مراجعة وتقييم وظائف وصلاحيات الهيئة وبنيتها المؤسساتية وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل السارية، مع التركيز على ضرورة تعزيز قدرات الهيئة وكفاءة العاملين بها والتأكد من توزيعهم حسب الاختصاص لضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية المتوفرة، والعمل على إزالة أية تعارضات أو تداخل في الصلاحيات في حال وجدت، وسيتم العمل على تنفيذ المهام بأفضل وأسرع الطرق وأقل الموارد حفاظاً على المال العام (Value for Money)، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة وأعمال الأتمتة لإدارات ومهام الهيئة، والتأكد من تمتين بنية المؤسسة وتعزيز الانتماء وفقاً لأنظمة فعّالة للاتصال الداخلي والخارجي وللتقييم والمتابعة، ومعايير واضحة لقياس الأداء والأثر وربطه بالإنجاز والمكافأة، وستسعى الهيئة لبناء أنظمة فعّالة للتعليم المستمر في المجالات المختلفة والاستفادة من البرامج الجدية للتدريب على المستوى المحلي والدولي.

إطار النتائج

النتائج متوسطة المدى/مجالات التغيير	المخرجات
1.1: بيئة عمل مُمأسسة ومُحوكمة.	1.1.1 جدول تشكيلات وظائف وبطاقات وظيفية مُكتملة ومُعتمدة. 1.1.2 أنظمة وتعليمات مالية وإدارية منجزة ومفعلة واضحة ومضبوطة. 1.1.3 أدلة إجراءات ونماذج مُعتمدة ومُنفّذة. 1.1.4 هيكل تنظيمي مطور مُفعل ومستجيب لمتطلبات الاستراتيجية. 1.1.5 بيئة عمل مناسبة. 1.1.6 آليات وقنوات التواصل الخارجي واضحة. 1.1.7 نظام متابعة وتقييم ورقابة للأداء مُفعل. 1.1.8 أنظمة مُفعّلة للجودة وإدارة المخاطر في الهيئة. 1.1.9 مرصد مُمأسس وفعّال. 1.1.10 سياسات وتعليمات وإجراءات أدت الى استخدام أمثل للموارد المالية. 1.1.11 خطة تشغيلية معتمدة ومنفذة. 1.1.12 نظام مكافآت محفز على الانتاجية والتميز. 1.1.13 خطة شراء معتمدة.
1.2: موظفون وموظفات أكفاء قادرون/قادرات على تحقيق الأهداف.	1.2.1 دراسة منجزة لتقييم قدرات واحتياجات الموارد البشرية. 1.2.2 برنامج تدريب موظف/ة جديد/ة مُفعل. 1.2.3 برنامج تعليم مستمر معتمد. 1.2.4 إشغال الوظائف والترقيات استند لتكافؤ الفرص والجدارة.

	1.2.5 الموارد البشرية مستخدمة بكفاءة وفاعلية (وضع الموظف/ة المناسب/ة في المكان المناسب). 1.2.6 المستجدات المعرفية موضحة ومُوَطَّنَه. 1.2.7 مدونة سلوك محدثة مفعلة.
1.3 أداء نموذجي مبني على أفضل المعايير والممارسات.	1.3.1 أعمال وعمليات الهيئة نزيهة وشفافة. 1.3.2 نظام للشكاوى على خدمات الهيئة وقراراتها مُفعل. 1.3.3 رضى الناس عن الخدمات المقدمة مستطلع ومحل اعتبار. 1.3.4 أولويات المواطنين مرصودة ومحل اعتبار. 1.3.5 الهيئة تطبق موازنة البرامج. 1.3.6 البرامج والخطط استندت الى منهج الإدارة بالنتائج ونظرية التغيير. 1.3.7 الرقابة الداخلية فعّالة. 1.3.8 نظامي الهدايا والافصاح عن تضارب المصالح معممة ومُطبّقة. 1.3.9 مؤسسة منفتحة على الرقابة والمساءلة الخارجية. 1.3.10 نتائج وتوصيات التقييم الذاتي وفقاً للاتفاقية الأممية والاستعراضات حاضرة ومحل اهتمام. 1.3.11 معايير ومقاييس الجودة ومكافحة الرشوة فعّالة ومطبّقة.
1.4: مؤسسة مؤتمتة/محوسبة.	1.4.1 أنظمة متابعة وادارة لإدارات ووحدات الهيئة مُنجزة، وفعّالة، وآمنة. 1.4.2 الهيئة ممكنة من قواعد البيانات الخارجية المختلفة.

	1.4.3 سياسات وخطط وبرامج إدارة أمن المعلومات مُوثّقة ومُعتمدة ومُفعّلة. 1.4.4 برامج ووسائل التواصل والاتصال الحديثة مدمجة في العمل. 1.4.5 إدارة التحقيق مُجهّزة بأدوات التحقيق التكنولوجية الحديثة. 1.4.6 برامج مُؤتمتة لمتابعة الاستراتيجيات والخطط. 1.4.7 برنامج مُحوسب لإدارة عمل اللجان المختلفة. 1.4.8 أرشيف مركزي مُؤتمت. 1.4.9 نظام محوسب لإدارة مخاطر الجودة والرشوة.
1.5: الهيئة مستجيبة وحساسة لقضايا النوع الاجتماعي وحقوق الانسان.	1.5.1 تدقيق جندري مُنجز وتوصيات مُطبّقة. 1.5.2 إجراءات تلقي ومتابعة الشكاوى والتحريات والتحقيق والحماية راعت النوع الاجتماعي. 1.5.3 إجراءات وأعمال الهيئة راعت النوع الاجتماعي وحقوق وكرامة الانسان. 1.5.4 أثر وتأثير الفساد على النوع الاجتماعي مرصود ومعمّم. 1.5.5 أثر وتأثير الفساد على حقوق الانسان مرصود ومعمّم. 1.5.6 حقوق ذوي الإعاقة مراعاة ومطبقة. 1.5.7 حقوق الانسان حاضرة في سياسات الهيئة ومدمجة في الخطط والبرامج.

الهدف الاستراتيجي الثاني: مؤسسة تحظى بالثقة والمصداقية والوصول للمواطنين

النهج: ستعمل الهيئة على تعزيز الانطباعات الإيجابية لدى المواطنين إزاء الجهود الوطنية التي تقودها من أجل تعزيز النزاهة وتدابير الوقاية من الفساد، وبذات الوقت ستعمل الهيئة على التعامل مع الانطباعات غير الحقيقية لدى المواطنين فيما يتعلق بالانتشار الواسع للفساد في جميع القطاعات" **الفساد الانطباعي**"، والخلط بين أعمال الفساد وأنواع أخرى من الإهمال أو سوء الإدارة والضعف والترهل الاداري، والاعتقاد السائد بصورية الجهود التي تُبذل في مكافحة الفساد.

وبذات الإطار ستتابع الهيئة استطلاعات الرأي المحلية والدولية وستوليها الاهتمام والدراسة والتحليل العميق، وستسعى الى زيادة الثقة بالهيئة وبجدية الجهود الوطنية في مجال مكافحة الفساد وعدم التهاون معه؛ من خلال آليات تواصل فعّالة وكفؤة، تخاطب الناس بلغة واثقة وصادقة وتصل إليهم في كل الأماكن والمستويات، وستتيح الهيئة وبكل الشفافية الممكنة المعلومات للمواطنين حول أعمالها وانجازاتها (بما لا يضر بحقوق المشتبه بهم بارتكاب جريمة فساد)، وستعمل على بناء برامج مُمأسسة وجدية للشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة والاعلام والقطاع الخاص والقطاع الأكاديمي لزيادة الوصول للمواطنين، وستولي المؤسسات القاعدية التي تعمل خارج مراكز المدن عناية خاصة.

إطار النتائج

النتائج متوسطة المدى/مجالات التغيير	المخرجات
2.1: الهيئة قادرة على مخاطبة المواطنين والوصول إليهم.	2.1.1 سياسة واستراتيجية إعلامية واقعية مطبّقة. 2.1.2 طواقم مدرّبة ومؤهلة تعاملت مع الاعلام و**المواطنين** على اختلاف مستوياتهم باحترافية. 2.1.3 أصحاب الاختصاص مُدربون ومُمكنون. 2.1.4 الكادر منسجم ولديه رسائل واضحة وبسيطة مؤثرة وخطاب موحد. 2.1.5 خطاب الهيئة مُنتشِر ومُعمّم.

	2.1.6 صناع الرأي والمؤثرون influencers انخرطوا في رفع الوعي. 2.1.7 هوية بصرية جديدة معبرة ومؤثرة. 2.1.8 الموقع الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالهيئة أُديرَت باحتراف. 2.1.9 برامج التوعية الوقائية مُنفذة.
2.2: الهيئة شفافة ومنفتحة على مؤسسات المجتمع المدني والاعلام.	2.2.1 إطار فعّال لإخراط المجتمع المدني في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية. 2.2.2 الشراكة والتواصل مع الإعلاميين/ الاعلاميات استند الى آليات واضحة وفعّالة. 2.2.3 قاعدة بيانات مصنفة وآليات الحصول على المعلومات واضحة ومعلنة وبما لا يتعارض مع سرية بعض المعلومات. 2.3.4 بيانات وإيجازات صحفية نوعية للرأي العام.
2.3: أنظمة فعّالة لقياس الأثر واستخلاص العبر.	2.3.1 الآراء والانطباعات متابعة وموثّقة ومحل اعتبار. 2.3.2 إطار منظم لإدارة وقياس خلق المعرفة والتفكير المنظم. **(مؤسسة مُتعلمة).** 2.3.3 نظام متابعة وتقييم فعال. 2.3.4 مراجعة استراتيجية سنوية ودروس وعبر معتبرة. 2.3.5 اطار منظم لقياس نتائج القرارات الادارية ومتابعتها.

الهدف الاستراتيجي الثالث: هيئة فعّالة وقادرة على تعزيز النزاهة ومنع فرص الفساد، وملاحقة ومحاسبة الفاسدين

النهج: لا يقتصر عمل الهيئة على ملاحقة الفاسدين بعد قيامهم بأفعال الفساد، بل أن الأصل هو أن تقوم الهيئة عن طريق وسائل منها: تطوير ومأسسة المرصد، واعداد الدراسات المتخصصة وخاصة ما يتعلق بدراسات مخاطر الفساد في القطاعات الحساسة بالإضافة الى التحقيقات والتقارير الاستقصائية، وأيضاً من خلال متابعة الشكاوى والبلاغات وتتبع القضايا لدى النيابة المتخصصة ولدى محكمة جرائم الفساد، واستخلاص العبر والدروس من التجارب الناجحة وافضل الممارسات المحلية والدولية؛ بعمل ما يلزم من تدابير وقائية واستهدافات محددة واقتراحات لتحصين المؤسسات سواء مؤسسات القطاع العام أو الهيئات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتقليل فرص الفساد.

وستعمل الهيئة على تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في المؤسسات العامة وخاصة ما يتعلق منها بحماية المال العام والصالح العام، وستقوم بتطوير قدراتها ومأسسة عملها داخلياً ومع الجهات المعنية في مجلس الوزراء، ووزارة العدل، وديوان الفتوى والتشريع، في مجال مراجعة التشريعات في إطار عمليات الموائمة التي ترد عليها والاتفاقية الدولية والاقليمية.

وستبني الهيئة نظاماً فعالاً لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لمكافحة الفساد؛ من خلال مأسسة أعمال الفريق الوطني للتخطيط والمتابعة والتنفيذ، على اعتبار انها مسؤولية ومهمة وطنية لا تقتصر على دور الهيئة فقط بل أنها ملزمة لجميع الأطراف، في إطار عملية تبادلية للمساءلة.

إطار النتائج

النتائج متوسطة المدى/مجالات التغيير	المخرجات
3.1: تدابير وقائية كفؤة.	3.1.1 الخطط التنفيذية وأولويات الاستهداف للقطاعات فعّالة. 3.1.2 تقارير متعلقة بمؤشرات ومقاييس النزاهة والشفافية متابعة وموضع اعتبار. 3.1.3 نتائج الشكاوى والبلاغات أثرت على أولويات الاستهداف بالتحصين.

	3.1.4 الهيئة ممكنة من متابعة التوصيات والنتائج مع أصحاب الاختصاص.
3.2:إطار قانوني وطني داعم ومُمأسس.	3.2.1 آليات المراجعة القانونية للتشريعات الوطنية لتضمين النزاهة ومكافحة الفساد ومواءمتها مع الاتفاقيات الدولية مُمأسسة في الهيئة. 3.2.2 آليات واضحة لتطبيق نظام حماية المبلغين والشهود والخبراء. 3.2.3 آليات التنسيق بين الجهات العاملة في مجال إنفاذ القانون مُؤطرة.
3.3: انخراط واسع في جهود تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.	3.3.1 الشراكات الوطنية فعالة وممأسسة وتخدم الجهود الوطنية الشاملة. 3.3.2 طرق تقديم وتلقي الشكاوى والبلاغات –معلومة ومجهولة المصدر– وطلبات الحماية متعددة، فعالة، سهلة، وآمنة. 3.3.4 حلقات الاتصال مع الجهات الخاضعة محددة ومنضبطة.
3.4:الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد متابعة وآليات إدارتها ممأسسة	3.4.1 نظام المتابعة والتقييم مؤتمت وفعّال. 3.4.2 الاستراتيجية الوطنية القادمة متوائمة ومتضمنة في الاستراتيجيات الوطنية وأجندة السياسات الوطنية وإطار التخطيط الاستراتيجي الوطني. 3.4.3 الفريق الوطني لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية مُمأسس وفعّال. 3.4.4 جهود بذلت مع أطراف الاستراتيجية وجهات الاختصاص والممولين لتأمين الموازنات.

الهدف الاستراتيجي الرابع: الهيئة تنفذ التزاماتها في إطار اختصاصاتها ومسئولياتها، وتلك الواردة في الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لمكافحة الفساد باقتدار.

النهج: في الوقت الذي تركز الهيئة معظم جهودها وطاقاتها الاستراتيجية للفترة القادمة في مجال المأسسة والحوكمة، وتطوير القدرات الداخلية لتستطيع القيام بالدور المنوط بها، فإنها تدرك أن تعزيز قيم النزاهة وتحصين المؤسسات الوطنية والوقاية من الفساد ومحاربته لا يمكن أن يُعطى هدنة أو فترة راحة حتى تستكمل الهيئة بناء وتطوير قدراتها؛ والتي توليها الهيئة أهمية كبيرة وخصصت لها جُل الأهداف الثلاثة السابقة، الامر الذي حدى بالهيئة لتخصيص هذا الهدف[2] لضمان تنفيذ ومتابعة المهام المناطة بها بحكم المسئولية والاختصاص، بجانب المتابعة على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد بشكل عام من خلال قيادتها للفريق الوطني الخاص بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.

وستعمل الهيئة بشكل خاص على ضمان تنفيذ ما يقع على عاتقها من التزامات ومسئوليات ضمن الاستراتيجية الوطنية من خلال إدراجها في استراتيجية الهيئة؛ لضمان توفير الموازنات وتنفيذ النشاطات والمتابعة عليها ضمن نظام الرقابة والمتابعة والتقييم الذي تسعى الى بنائه ومأسسته، وستقوم الهيئة في ذات الوقت بالمتابعة وقرع الجرس بالنسبة للأنشطة المشتركة التي لا تقود الهيئة مسؤولية تنفيذها أو في حال الأنشطة التي ستنفذها بالكامل جهات مختصة دون مشاركة الهيئة.

إطار النتائج

النتائج متوسطة المدى/مجالات التغيير	المخرجات
4.1: الإطار القانوني الوطني يعزز الوقاية ويمنع الفساد.	4.1.1 أنظمة تلقي الهدايا وتضارب المصالح منفذة[3].
	4.1.2 أسلوب تحليل مخاطر الفساد لدى الجهات الخاضعة لا سيما الخدماتية منها معتمد ومعمول به[4].

[2] أبقت الهيئة على نفس الصيغة التي تبنتها الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد للتدخلات الرئيسية (هنا تندرج تحت إطار "المخرجات" كون الهيئة هي المسئولة عن تحقيقها) مع ادراكها ان صياغة المخرجات لهذه الاستراتيجية مختلفة حتى لا يحدث أي لبس.
[3] التدخل "3" من النتيجة "1" في الاستراتيجية الوطنية.
[4] التدخل "10" النتيجة "2" في الاستراتيجية الوطنية.

	4.1.3 برامج توعوية وتدريب للموظفين في المؤسسات حول الشفافية والمساءلة والقوانين ذات العلاقة في مكافحة الفساد منفذة[5]. 4.1.4 وثيقة النزاهة الوطنيّة التي تحد من إمكانية حدوث الفساد في المراحل المختلفة بعملية الشراء العام معدة ومتبناة[6]. 4.1.5 مراكز الأبحاث والدراسات العليا والباحثين لإجراء أبحاث ودراسات ورسائل جامعية في مجالات منظومة النزاهة ومكافحة الفساد في القطاعات المختلفة تلقوا الدعم اللازم[7]. 4.1.6 ملتقى سنوي لتبادل الخبرات والمعلومات حول خطط وبرامج وتدخلات عمل المؤسسات ذات العلاقة في تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد منفذ[8].
4.2: المجتمع الفلسطيني واعٍ ومنخرط في جهود مكافحة الفساد	4.2.1 مناهج التعليم في المدارس والجامعات مضمنة لمفاهيم منظومة النزاهة ومكافحة الفساد[9]. 4.2.2 برنامج تدريب لتعزيز معارف وأساليب المعلمين والمعلمات والمشرفين في مجال مفاهيم منظومة النزاهة ومكافحة الفساد منجزة[10]. 4.2.3 مبادرات الطلاب والطالبات في المدارس والجامعات وتعزز مفاهيمهم ووعيهم لأسباب وتأثيرات الفساد تلقت الدعم .[11] 4.2.4 برامج وخطط مؤسسات المجتمع المدني تضمنت أنشطة وتدخلات تعزز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد في مختلف القطاعات[12]. 4.2.5 مؤسسات المجتمع المدني مؤهلة ومدربة في مجال الإدارة الرشيدة والحوكمة[13].

[5] التدخل "13" من النتيجة "3" في الاستراتيجية الوطنية.
[6] التدخل "15" من النتيجة "3" في الاستراتيجية الوطنية.
[7] التدخل "18" من النتيجة "4" في الاستراتيجية الوطنية.
[8] التدخل "19" من النتيجة "4" في الاستراتيجية الوطنية.
[9] التدخل "24" والتدخل "25" من النتيجة "5" في الاستراتيجية الوطنية.
[10] التدخل "26" من النتيجة "5" في الاستراتيجية الوطنية.
[11] التدخل "27" من النتيجة "5" في الاستراتيجية الوطنية.
[12] التدخل "36" من النتيجة "8" في الاستراتيجية الوطنية.
[13] التدخل "38" من النتيجة "8" في الاستراتيجية الوطنية.

	4.2.6 المواد التوعوية والتعليمية الإلكترونية خاطبت مختلف الفئات. 4.2.7 وسائل الاعلام المختلفة سلطت الضوء على عمل الهيئة وانجازاتها. 4.2.8 قصص نجاح مُنشورة. 4.2.9 المفاهيم الأساسية مبسطة وموضحة للمواطنين. 4.2.10 خطاب الهيئة مُنتشر ومُعمم. 4.2.11 صناع الرأي والمؤثرون influencers انخرطوا في رفع الوعي. 4.2.12 بيانات وايجازات صحفية نوعية للرأي العام. 4.2.13 النوع الاجتماعي والشباب ممكنين وفاعلين.
4.3: قانون نافذ وملاحقة تمنع الإفلات من العقاب	4.3.1 قوانين العقوبات وقانون مكافحة الفساد وقانون الإجراءات الجزائية تمت مراجعتها لتعزيز إنفاذ القانون[14]. 4.3.2 النظام الخاص بحماية المبلغين والشهود والخبراء معمم ومتابع ومطبق[15]. 3.3.3 الموارد البشرية لدى مؤسسات إنفاذ القانون كفؤة، ومواردها المالية متوفرة ومتاحة[16]. 4.3.4 آليات التنسيق بين الجهات العاملة في مجال إنفاذ القانون وبشكل خاص الشرطة والأجهزة الأمنية والنيابة العامة والقضاء مؤطرة[17].

[14] التدخل "39" من النتيجة "9" في الاستراتيجية الوطنية.
[15] التدخل "40" من النتيجة "9" في الاستراتيجية الوطنية.
[16] التدخل "41" من النتيجة "10" في الاستراتيجية الوطنية.
[17] التدخل "42" من النتيجة "10" في الاستراتيجية الوطنية.

	4.3.5 مؤسسات إنفاذ القانون تعاملت مع الإعلام المرتبط بملفات الفساد بحرفية واقتدار[18]. 4.3.6 صحفيون مختصون ومخصصون لتغطية قضايا الفساد[19].
4.4: تعاون دولي فعّال	4.4.1 قرارات الإدانة بقضايا الفساد وطلبات تسليم المجرمين والمساعدة القانونية المتبادلة واسترداد العائدات الجرمية مع الجهات الدولية ذات العلاقة بها متابعة ومفعلة[20]. 4.4.2 العلاقات في مجال التعاون القضائي الإقليمي والدولي مؤطرة وفعالة في قالب وطني واحد[21]. 4.4.3 جهود بذلت للانضمام الى المحافل والشبكات والمبادرات الإقليمية والدولية[22]. 4.4.4 برامج نفذت؛ تعنى بتبادل الخبرات والمساعدات الفنية بين فلسطين والجهات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بمكافحة الفساد[23]. 4.4.5 مذكرات تفاهم واتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف مفعلة في مجال رفع القدرات الفلسطينية.

5.تدابير ضرورية لضمان تنفيذ الاستراتيجية

تؤمن الهيئة بأن غايات النجاح والوصول الى تحقيق الأهداف التي ترنو اليها لن يتحقق بمجرد وجود وثيقة استراتيجية قوية وواضحة، وإنما من خلال تبني العاملين والعاملات لها وسعيهم لإنجاحها أولاً، ومن ثم توفير الإرادة وتسخير الامكانيات من قبل قيادة المؤسسة وهيئاتها العليا لصالح جهود تنفيذ الاستراتيجية.

ولغايات وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، فانه ينبغي اتخاذ مجموعة من التدابير الرئيسة:

[18] التدخل "43" من النتيجة "11" في الاستراتيجية الوطنية.
[19] التدخل "44" من النتيجة "11" في الاستراتيجية الوطنية.
[20] التدخل "45" من النتيجة "12" في الاستراتيجية الوطنية.
[21] التدخل "46" من النتيجة "12" في الاستراتيجية الوطنية.
[22] التدخل "48" من النتيجة "13" في الاستراتيجية الوطنية.
[23] التدخل "49" من النتيجة "13" في الاستراتيجية الوطنية.

1. **التوجه نحو تشكيل ومأسسة فريق "القيادة العليا"** للإشراف على التنفيذ والتأكد من تشغيل جميع المسارات كونها مترابطة وتعتبر جميعها مداخل أساسية لنجاح المسارات الأخرى.
2. شرح الاستراتيجية ومسارات التغيير المأمولة وتبسيطها لجميع العاملين في الهيئة، والعمل على تطوير وتعميم خطاب داخلي ينسجم مع الرؤية وتحقيق الأهداف.
3. مراجعة الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي واستكمال البطاقات غير المنجزة والتأكد من فعّالية الهيكل وقدرته على الوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكل كفاءة واقتدار.
4. عمل ما يلزم لإجراء مراجعة استراتيجية سنوية دورية –خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية– في الربع الأخير من العام يتم خلاله مراجعة بيئة العمل والإنجازات التي تحققت والمعيقات التي واجهت التنفيذ والحاجة الى إجراء أية تعديلات على الخطة الاستراتيجية لمجاراة أية وقائع مستجدة لم تؤخذ بالاعتبار سابقاً، بالإضافة الى مراجعة الخطة التنفيذية والخطط التشغيلية للعام المقبل وتعديلها حسب التقييم والمتابعة والدروس والعبر المستخلصة من تجربة التنفيذ في السنة المنصرمة.
5. السعي مع جهات الاختصاص الرسمية لتوفير الموازنات والامكانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛ **ومن المهم هنا أن تسعى الهيئة الى إقرار سياسة تمويل واضحة، تلبي الاحتياجات التمويلية والأولويات، من خلال تجنيد الأموال، وكتابة مشاريع التمويل والتقارير الخاصة بها، والمتابعة مع الممولين، ومتابعة تنفيذ المشاريع بأقصى درجة من الاحترافية ومن التنسيق الداخلي مع الأطراف المعنية بالهيئة.**
6. بناء شراكة استراتيجية وآليات فعّالة مؤطرة مع الأطراف الرسمية ذات العلاقة بتنفيذ قانون مكافحة الفساد، والعمل معاً على تطوير القدرات التكاملية المؤسسية والوطنية انطلاقاً من أن هذه المؤسسات داعمة ومكملة لجهود بعضها البعض، ولا يمكن أن تنجح عمليات انفاذ القانون إلا بالعمل المشترك والتنسيق المُمأسس وبوجود الخبرات والامكانيات الجماعية.
7. تطوير آليات فعّالة لتعزيز ومأسسة الشراكة والانفتاح على المجتمع المدني والإعلام بما يخدم تحقيق الخطة الاستراتيجية للهيئة، والخطة الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.
8. حصر الاحتياجات والخبرات التدريبية المطلوبة وفحص مجالات الاستفادة محلياً وعربياً ودولياً في تطوير قدرات كادر الهيئة.
9. وضع نظام وآليات مساءلة عن تنفيذ استراتيجية الهيئة، وتطوير آليات لربط نتائج تنفيذ الاستراتيجية بتقييم أداء الإدارات العامة وبالتالي موظفي الهيئة.

6. نظام الرقابة والمتابعة والتقييم أولوية

تحتاج الهيئة الى اعتماد نظام فعّال للرقابة والمتابعة والتقييم والتعلم، يشتمل على خطة واضحة ومعلنة وملزمة للمساءلة والتقارير وتدفق المعلومات والتغذية الراجعة، ويتضمن أيضاً القيام بمراجعة سنوية للإنجازات والتحديات والاقتراحات والعبر والدروس المُتعلمة والتعديلات على خطة السنة التالية.

ولعل من المهم الانتباه الى أن نظام المتابعة والتقييم يرنو الى تمكين الإدارة من توجيه المؤسسة نحو مسار التغيير المنشود، ومن تعزيز المساءلة على كفاءة وفاعلية التنفيذ والتزام المؤسسة في رؤيتها ورسالتها وقيمها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

ولغرض بناء نظام متابعة وتقييم فعّال، ينبغي للهيئة اتخاذ عدد من التدابير وفقاً لما يلي:

1. توفر القناعة والإرادة لدى قيادة الهيئة؛ بأن وجود نظام فعّال للرقابة والمتابعة والتقييم والتعلم في المؤسسة، هو مهمة استراتيجية أساسية مرافقة لتوجه الهيئة في الاستثمار بالبناء والمأسسة والحوكمة لتحقيق اهداف المؤسسة، وأن أول تعبير عن توفر هذه الإرادة يكمن في تعزيز وتطوير كادر **الهيئة في مجال المتابعة والتقييم**، بالإضافة الى توفير الدعم والمساعدة المستمرة للقائمين على تطوير وإدارة النظام بغرض التأثير على الموظفات والموظفين بتنفيذ ما يقع على عاتقهم لإنجاح النظام، انطلاقاً من أن جميع انشطة الرقابة والتقييم تقع في صلب عملهم، على أن يتم تدريبهم بشكل مستمر على التعامل مع النظام ومراجعته وتطويره.
2. اشراك المعنيين في تطوير النظام من خلال توفير الأدوات والوقت اللازم لتنفيذ اللقاءات والمشاورات الهادفة لمراجعة المخرجات المأمولة والمؤشرات والاتفاق عليها وعلى خط الأساس Baseline ونوعية وطريقة ومصادر جمع المعلومات.
3. الانتباه الى أن نظام المتابعة والتقييم في تطور مستمر ويحتاج الى المراجعة والتطوير الدائم، بالإضافة الى المراجعة السنوية بغرض متابعة الانجازات والتقدم والتعلم في إطار عملية شاملة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.
4. مأسسة نظام المتابعة والتقييم وتحديد من يستخدم النظام، ونوعية المعلومات التي يحتاجونها، ونموذج تدفق المعلومات، ومصفوفة المتابعة والتقييم للنظام، ومصادر وأدوات جمع المعلومات، ومن يقوم بجمع البيانات ومتى (ربعي، نصف سنوي، سنوي، الخ)، ودليل تفصيلي يحتوي على السياسات والنماذج والخطوات لمصادر ووسائل جمع المعلومات، بالإضافة الى الرصد والتوثيق وإدارة المعلومات، والتقارير الدورية والسنوية والخاصة التي سيصدرها النظام ومحتوى كل تقرير، والأدوار والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي والاحتياجات التطويرية اللازمة لتطبيق النظام.

5. سيتم اعتماد مجموعة من المؤشرات التي تقيس الاداء العام للهيئة بالإضافة الى مجموعة المؤشرات التي تقيس التغيير الحاصل على النتائج متوسطة المدى.

مؤشرات قياس الأداء العام للهيئة

المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
1. نسبة الزيادة في الثقة بجهود الهيئة في مكافحة الفساد.	استقصاء سنوي لعينة ممثلة.
2. نسبة الزيادة في الثقة باستقلالية الهيئة وعدم تأثرها بالضغوطات والتدخلات الخارجية.	استقصاء سنوي لعينة ممثلة.

مؤشرات قياس النتائج متوسطة المدى

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
1.1: بيئة عمل مُمأســـســـة ومُحوكمة.	فريق الهيئة والشركاء المحليين والدوليين والمجلس الاستشاري يشيروا الى وضوح وفاعلية آليات العمل في مسارات التغيير والأولويات .	مقابلات مع خبراء وشركاء وأعضاء في المجلس الاستشاري.
1.2: موظفون وموظفات أكفاء قادرون/قادرات على تحقيق الأهداف.	عدد الأيام التدريبية، وعدد المتدربين التي قام بها فريق المؤسسة داخليا وخارجياً. زيادة على عدد التقارير التي قام بإعدادها كادر الهيئة. زيادة وسرعة في انجاز الشكاوى.	تقرير التدريب السنوي. رصد التقارير والدراسات والأوراق. احصائيات داخلية.

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
	عدد الشكاوى من الهيئة للنيابة ومن النيابة للقضاء. نسبة رضا الموظفون/الموظفات.	استطلاع داخلي سنوي.
1.3 أداء نموذجي مبني على أفضل المعايير والممارسات.	نسبة رضا المواطنين عن الأداء العام للهيئة.	استطلاع سنوي لعينة عشوائية.
1.4: مؤسسة مؤتمتة/محوسبة.	عدد الأنظمة والبرامج التي تم اعتمادها والبدء باستخدامها. نسبة السرعة في انجاز المعاملات والمتابعات.	احصائيات داخلية.
1.5: الهيئة مستجيبة وحساسة لقضايا النوع الاجتماعي وحقوق الانسان.	نسبة التوصيات التي تبنتها وطبقتها الهيئة من التدقيق الجندري.	تقرير رصد سنوي داخلي.
2.1: الهيئة قادرة على مخاطبة المواطنين والوصول إليهم.	نسبة المتابعين للمواقع الالكترونية الخاصة بالهيئة. عدد الفعاليات الإعلامية التي تناولت الهيئة وأعمالها. عدد المواضيع التي وردت في المنهاج الفلسطيني ذات الصلة بدور الهيئة واختصاصاتها.	تقرير سنوي لعملية رصد وتوثيق يومي.

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
2.2: الهيئة شفافة ومنفتحة على مؤسسات المجتمع المدني والإعلام.	رضا الشركاء في المجتمع المدني والإعلام عن أعمال الهيئة وشفافيتها.	مقابلات مع عينة من المختصين وذوي العلاقة.
2.3: أنظمة فعّالة لقياس الأثر واستخلاص العبر.	رضا قيادة المؤسسة عن فعالية نظام التقييم والمتابعة ونوعية التقارير التي تصدر عنه. عدد التوصيات التي تم الأخذ بها في عمليات التقييم واستخلاص العبر.	مقابلات مع قيادة المؤسسة.
3.1: تدابير وقائية كفؤة.	عدد التوصيات التي تمت تبنيها من أصحاب العلاقة في مجال الوقاية والتحصين. عدد المشاركين بالتدريبات التوعوية الخاصة بجرائم الفساد والأنظمة ذات العلاقة. نتائج تقييم التدريبات والمدربين والمواد التدريبية.	رصد سنوي للدراسات والمتابعات. تقارير التدريب. تقارير التدريب.
3.2: إطار قانوني وطني داعم ومُمأسس.	رضا المبلغين والشهود عن إجراءات الحماية. سرعة وفعالية ووضوح الآليات والأدوار في مواءمة وإقرار القوانين.	رصد سنوي. مقابلات مع ذوي العلاقة.

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
3.3: انخراط واسع في جهود تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.	مستوى رضا الشركاء عن متابعات وعلاقات الهيئة معهم. نسبة الشكاوى والبلاغات التي تصل الهيئة من مصادر مختلفة. عدد النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة الذين يشاركون في نشاطات الهيئة.	مقابلات مع عدد من الشركاء الرئيسيين. رصد داخلي سنوي. رصد وتوثيق سنوي.
3.4: الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد متابعة وآليات إدارتها مُمأسسة.	تقارير المتابعة على تنفيذ الاستراتيجية متاحة. الاستراتيجية الوطنية متضمنة في الاستراتيجيات الوطنية واجندة السياسات. نسبة تأمين الموارد المالية لتنفيذ الاستراتيجية.	تقارير المتابعة والتقييم الربعية والسنوية. دراسة/مراجعة للاستراتيجيات واجندة السياسات الوطنية. متابعة مع مجلس الوزراء ووزارة المالية والممولين والشركاء الوطنيين.
4.1: الاطار القانوني الوطني يعزز الوقاية ويمنع الفساد.	نسبة المعرفة بأنظمة تلقي الهدايا وتضارب المصالح. نسبة تعبئة اقرار الذمة المالية. رضا المواطنون/ المواطنات عن طريقة إدارة الخدمات العامة.	استطلاع لعينة عشوائية من موظفي/ات القطاع العام. رصد داخلي بالهيئة. استطلاع رأي لعينة عشوائية.

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	مصادر ووسائل التحقق
4.2: المجتمع الفلسطيني واعٍ ومنخرط في جهود مكافحة الفساد.	عدد المناهج التي تم تضمين قيم النزاهة ومكافحة الفساد فيها. عدد مؤسسات المجتمع المدني التي ضمنت خططها وبرامجها أنشطة وتدخلات تعزز النزاهة ومكافحة الفساد. المواطنون/ المواطنات واعون بمفاهيم وقانون مكافحة الفساد.	رصد وتوثيق سنوي. رصد وتوثيق سنوي. استطلاع سنوي لعينة عشوائية.
4.3: قانون نافذ وملاحقة تمنع الإفلات من العقاب.	نسبة السرعة في انجاز قضايا الفساد. رضا جهات انفاذ القانون عن مستوى التنسيق والمتابعة مع الهيئة.	رصد سنوي. مقابلات سنوية مع ذوي العلاقة.
4.4: تعاون دولي فعّال.	قيمة المتحصلات والعائدات الجرمية من الأموال المنهوبة. عدد المستفيدين من برامج التدريب الدولية.	رصد ومتابعة سنوية. رصد سنوي.

PACC
Palestine فلسطين