

أساليب التدريب على تعزيز النزاهة المؤسسية والحد من
الاحتيال
(خطة إستراتيجية مقترحة)

بحث مقدم من قبل

د. نوار محمد منير

محاسب قانوني

مدير قسم الدراسات الفنية

والبحوث

علاء رشك حوشي

مهندس أقدم

بتول حسن محمد

مشاور قانوني

المستخلص

يحظى التدريب باهتمام واسع؛ كونه عمليةً تقديميةً تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه. ولضمان تحقيق ذلك لا بدّ أن يضطلع صناع القرار بوضع إستراتيجياتٍ عامّةٍ للتدريب. آخذين بنظر الاعتبار التوجّهات الحكومية لاسيما تعزيز النزاهة والشفافية والحد من الفساد بما يفضي إلى بناء مؤسساتٍ شفافةٍ.

وانسجاماً مع هذه التوجّهات الحكومية فقد تمّ تبني ووضع دليلٍ لعملٍ لقياس مؤشرات النزاهة في المؤسسات الحكومية ودليلٍ استرشادي؛ لتعزيز قدرات الجهات الحكومية للحد من الاحتيال. ضمن الخطة الإستراتيجية لديوان الرقابة الماليّة الإتحادي كمرحلةٍ أولى.

وكمرحلةٍ ثانيةٍ، لا بدّ من التنسيق والتعاون بين هذا الديوان وصناع القرار الحكومي لتبني سياسةٍ عامّةٍ وخطةٍ إستراتيجيةٍ للتدريب على تطبيق الدليلين المذكورين أعلاه. ويسعى البحث إلى تحقيق أهدافٍ عدّةٍ، أهمّها: (صياغة خطةٍ إستراتيجيةٍ مُقترحةٍ للتدريب على تطبيق دليلي مؤشرات النزاهة المؤسساتية والحد من الاحتيال باستخدام أساليب التدريب التقليدية والإلكترونية بأسلوبٍ فعالٍ).

Abstract

In order to achieve this, the decision-makers must develop general training strategies that take into account the government's orientations, especially the promotion of integrity, transparency and the reduction of corruption, leading to the building of transparent institutions. In line with these government directives, a working manual for measuring integrity indicators in government institutions and a guide to enhance the capacities of government agencies to reduce fraud was adopted and developed as part of the Strategic Plan of the Federal Financial Control Bureau as a first stage.

The second stage is to coordinate and cooperate between this office and the government decision makers to adopt a general policy and strategic plan for training in applying the above-mentioned manuals. The research aims to achieve several objectives, the most important of which is to formulate a proposed strategic plan for training in the implementation of the indicators of institutional integrity, And electronic in an effective manner).

المقدمة

تؤدي الدول سواء المتقدمة منها أو النامية على حدٍ سواء اهتماماً كبيراً بالتدريب؛ كونه عمليةً تقدُّميةً تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار نميتها وتطويرها بشكل فعال. لا سيما في مجال تنمية قدرات العاملين في الجهات الحكومية. وبما ينعكس إيجاباً على كفاءة أداء تلك الجهات.

ولضمان تحقيق ذلك لا بدّ أن يضطلع صناع القرار بوضع إستراتيجياتٍ عامّةٍ للتدريب وتنمية قدرات العاملين بحيث تكون مُصمَّمةً بشكلٍ علميٍّ قائمة على تقييم الوضع الحالي للعملية التدريبية واحتياجات الجهات الحكومية والموارد المتاحة ومجالات التحسين المنتظرة. آخذين بنظر الاعتبار التوجُّهات الحكومية العامّة. لا سيما تعزيز النزاهة والشفافية والحد من الفساد. بما يُفضي في نهاية المطاف إلى بناء مؤسساتٍ شفافةٍ قادرةٍ على تقديم أفضل الخدمات والمنافع للمواطن. وانسجاماً مع التوجُّهات الحكومية فقد حرص ديوان الرقابة الماليّة الإخادي على تضمين خطته الإستراتيجية للأعوام (٢٠١٨-٢٠٢٢) كمرحلةٍ أولى تبني ووضع دليل عمل لقياس مؤشرات النزاهة في المؤسسات الحكومية ودليل إسترشادي مُوجّه إلى الجهات الحكومية؛ لتعزيز قدراتها للحدّ من الاحتيال. وكمرحلةٍ ثانيةٍ تحقيق التنسيق والتعاون بين هذا الديوان وصناع القرار الحكومي لتبني سياسةٍ عامّةٍ وخطّةٍ إستراتيجيةٍ للتدريب على تطبيق الدليلين المذكورين أعلاه. وتنمية قدرات العاملين في الجهات الحكومية؛ لجعل النزاهة سلوكاً وثقافةً سائدةً في تلك الجهات.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال إبراز الدور المهمّ لتبني خطة عملٍ مُنهجيّةٍ تتضمن طرق التدريب وأساليبه الحديثة التي تتوافق مع مُتطلبات تطبيق دليلي مؤشرات قياس النزاهة والحدّ من الاحتيال. من خلال التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية بما يمكن المتدربين من تحديد مواطن الخطر في أنشطة الجهات الحكومية التي ينتمون إليها التي من المحتمل أن تتعرّض لانتهاكات النزاهة. وحالات الاحتيال. ورصد وقوعها. والتعامل معها في حال حدوثها.

مشكلة البحث

في ظلّ غياب خطّةٍ إستراتيجيةٍ للتدريب على تعزيز النزاهة المؤسساتية والحدّ من الاحتيال في الجهات الحكومية. فإنّه من الصعوبة بمكان تنمية قدرات العاملين لتطبيق دليلي (مؤشرات قياس النزاهة والحدّ من الاحتيال) الصادرة عن ديوان الرقابة الماليّة الإخادي. والتساؤل الذي يثيره البحث هو (كيف يمكن مساعدة صناع القرار في وضع خطّةٍ مُنهجيّةٍ وواضحةٍ للتدريب على هذين الدليلين بما يؤمن تنمية قدرات العاملين وتمكينهم من وضع الضوابط الوقائية)؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- صياغة خطة إستراتيجية مقترحة للتدريب على تطبيق دليلي مؤشرات النزاهة المؤسسية، والحد من الاحتيال بإستخدام أساليب التدريب التقليدية بأسلوب فعال.
- تحديد الجهات التي يمكن أن تساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة، ورسم أدوار ومسؤوليات صناع القرار وأصحاب المصالح.
- تسليط الضوء على وسائل التدريب الفعالة التي تُركّز على الجوانب التطبيقية: لتمكين المتدربين من تحديد مواطن خرق النزاهة والحد من وقائع الاحتيال ورصد وقوعها في أنشطة الجهات الحكومية التي ينتمون إليها. وبالتالي من تقليل مخاطر انتهاكات النزاهة.
- عرض أساليب التدريب الحضوري، ومدى توافقها مع مُتطلبات تطبيق دليلي مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال.

فرضية البحث

يستند البحث إلى فرضية مفادها « أن عدم وجود خطة إستراتيجية للتدريب ورؤية شاملة لدى صناع القرار من شأنه أن يعوق الجهود المبذولة في تطبيق دليلي مؤشرات النزاهة والحد من الاحتيال، وأن تبني خطة منهجية تعتمد وسائل التدريب العملية المناسبة سيكون له أثر كبير في نجاح تطبيق الدليلين المذكورين ودعم التوجهات الحكومية للحد من الفساد وتعزيز النزاهة».

منهج البحث

اعتمد البحث المنهج التحليلي لواقع التدريب والأساليب المتبعة في العملية التدريبية ومدى ملاءمتها مع متطلبات تطبيق دليلي مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال، للتوصل إلى وضع خطة إستراتيجية مقترحة للتدريب على تطبيق هذين الدليلين باتباع أساليب التدريب الحضوري والجوانب العملية والتطبيقية، فضلاً عن المصادر المتخصصة والدراسات الحديثة والتقارير الصادرة عن منظمات دولية متخصصة معنية بالتدريب وتنمية قدرات ومهارات العاملين في الجهات الحكومية.

خطة البحث

تم تقسيم البحث على مبحثين أساسيين يضم كل منهما مطلبين: المبحث الأول سيتم من خلاله تقديم عرض نظري للتدريب وأساليبه وأهميته وإستراتيجية التدريب وأسس وضعها في مطلب أول. وفي مطلب ثانٍ سيتم تقديم عرض مختصر لدليلي مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال والغاية منهما وآلية تطبيقهما. وفي المبحث الثاني سيتم عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة للتدريب وعلى مطلبين الأول: خاص بالتدريب على تطبيق دليل مؤشرات قياس النزاهة وصياغة أهداف

رئيسية وفرعية لذلك و وسائل التدريب الملائمة والجهات المعنية بالتطبيق، والثاني خاص بالتدريب على دليل الحد من الاحتيال، وفي ختام البحث سيتم عرض ما توصلنا إليه من إستنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول : مفهوم التدريب ودوره في تعزيز تطبيق دليل مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال

يُعَدُّ التدريب أحد المرتكزات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري وأحد المداخل الرئيسية؛ لتمكين هذه العملية من بلوغ أهدافها. فالإصلاح الإداري في جوهره يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الكفاءة وتعميق الفاعلية للمؤسسات. في حين إن التدريب كنشاطٍ مصاحبٍ للإصلاح الإداري يسعى إلى إكساب العاملين في تلك المؤسسات المهارات والقدرات التي تمكنهم من قيادة تلك المؤسسات بكفاءة واقتدار، فضلاً عن إكسابهم أساليب وطرق وإجراءات عملٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ؛ لتحسين ممارساتهم والإرتقاء بمؤسساتهم إلى التجديد والإبداع.^(١)

المطلب الأول

مفهوم التدريب وأساليبه وأسس وضع إستراتيجية التدريب

الفرع الأول: مفهوم التدريب

تعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها (عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يُعتَقَد أنهم يستفيدون منها). فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات.^(٢) ويُعرَّفُ البعض بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم إجهاته وتحسين مهاراته. بما يساهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.^(٣) كما يُعرَّفُ بأنه (الجهود المنظمة والمخططة لها لتزويد المُدرِّبين بمهاراتٍ ومعارفٍ وخبراتٍ مُتجدِّدةٍ تستهدف إحداث تغييراتٍ إيجابيةٍ مستمرةٍ في خبراتهم وإجهاتهم وسلوكهم؛ من أجل كفاية أدائهم).^(٤)

(١) لأرا حاكم، متطلبات المواصفة الدولية ١٠٠١٥ في البرامج التدريبية، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢٤.

(٢) عائدة علي، علاقة التدريب بأداء العاملين، رسالة ماجستير، اليمن، ٢٠٠٨، ص ٢٤.

(٣) أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإجهات المعاصرة، ط ١، مجموع النبل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧، ص ٢٤٤.

(٤) خالد الخولاني، التدريب الإلكتروني ودوره في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الرياض - المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص ٧٤.

- من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن القول أن مفهوم التدريب يتمثل بالآتي:-
- إنَّ التدريب جهدٌ إنسانيٌّ مُنظَّم.
- إنَّ التدريب نشاطٌ مُخطَّطٌ له ومقصودٌ.
- إنَّ التدريب يستهدف الوظيفة والعامل.
- إنَّ التدريب يستهدف تنمية العاملين إلى التمكين والأداء بفاعلية وكفاءة.
- إحداث تغييرٍ وبناءٍ إيجابيٍّ سلوكيٍّ ومعرفيٍّ.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميّ؛ ومن هذا المنطلق يُعدّ التدريب نشاطاً حيويّاً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أيّة مؤسسة، ومن أبرز مزايا التدريب بالنسبة للمؤسسات والعاملين :-

١. تحسين أداء الموارد البشرية، إذ يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكلٍ كميٍّ أو نوعيٍّ؛ بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
٢. يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
٣. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل. ومن ثمّ تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة، ومصالح أصحاب الأعمال من جهةٍ أخرى. واستبعاد وجود تضاربٍ بينهما لما يُحقّقه التدريب من وجود مصلحةٍ مشتركةٍ بين الطرفين في مجال الأعمال.^(٥)
٤. يساعد في خلق اتجاهاتٍ إيجابيةٍ داخليةٍ وخارجيةٍ والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
٥. تحسين صورة المؤسسة، ممّا يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.^(٦)
٦. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن. كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حلّ المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
٧. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدّم الوظيفي.^(٧)

(٥) قريشي محمد الصالح تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠٠٥، ص ٥٤.

(٦) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع في تدريب وإدارة الموارد البشرية، ط ١، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص ٤٥٧.

(٧) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٢٣٤.

الفرع الثالث: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك العاملين والناجئة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة الجهة الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية. وأهم هذه الأهداف ما يأتي:-

أولاً: أهداف تدريبية لإكساب العاملين مهارات ومعلومات وخبرات تنقصهم وأنماطاً وإجاءات سلوكية جديدة لمصلحة العمل وتوفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة ورسالتها؛ لضمان أن يكون عمله هادفاً وذو قيمة وفعالية.^(٨)

ثانياً: أهداف تدريبية لحل المشكلات، وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء. وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخلص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية.

ثالثاً: أهداف تدريبية ابتكارية ويتمثل في إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة؛ لتحسين نوعية الإنتاج ونقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية.^(٩)

الفرع الرابع: أسس وضع إستراتيجية التدريب

تُعرف الإستراتيجية بأنها صياغة رسالة ورؤية وأهداف للمؤسسة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة^(١٠). وفي هذا السياق يعد إعداد إستراتيجية للتدريب أداة أساسية لمساعد في تحقيق الأمور الآتية للمؤسسة الحكومية:-

أولاً: وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الإجاهات المختلفة للتدريب؛ لأن الأهداف هي مقياس لنجاح البرامج التدريبية .

ثانياً: ربط الأهداف مع بعضها. وبالتالي العمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها. ثالثاً: تحديد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التدريبية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.

رابعاً: ربط النفقات والإقتصاد فيها من خلال الحد من النفقات المادية والبشرية والزمنية. أي يحقق الكفاءة الإنتاجية.

خامساً: زيادة فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية.

(٨) عائدة علي، مصدر سابق، ص ٢٤، وخالد الخولاني، مصدر سابق، ص ٧٦

(٩) نجيب، سبع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٧، ص ٢٧.

(١٠) زقوت، خليل، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير، غزة، ٢٠١٣، ص ٣٠.

سادساً: تحقيق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث إن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء. وبالتالي تؤدي إلى الإرتياح النفسي والإطمئنان في وضع الخطط موضع التنفيذ.^(١١)

ولضمان الوصول إلى وضع إستراتيجية تدريب ناجحة تحقق هذه الأهداف: لا بد من التركيز على توفير عدّة مُتطلبات أساسية كمرحلة أولى. ومن ثم صياغة إستراتيجية تنسجم مع أهداف كل جهة حكومية وتمثل هذه المتطلبات بالآتي:^(١٢)

١. درجة إلزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الجهة الحكومية بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية، فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية: لضمان توفير الدعم الكافي لعملية التدريب.

٢. وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار: لأن وضع خطة تدريبية مجرد وجوب وضع خطة فقط أو مجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سبباً مقنعاً. إذ من الأهمية أن يبين أن الوضع في المؤسسة الحكومية في مجال أو مجالات معينة يتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا يتطلب مناقشة عدّة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. مثال ذلك هل التدريب يؤثر في مجموعة من العاملين تأثيراً إيجابياً على مستوى أدائهم؟ هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدى كل من مجموعة العاملين الموجه لهم البرامج التدريبية؟ وهل ستجد القبول من المشرفين على هؤلاء العاملين؟ والأمر الآخر المهم هو مناقشة أثر الخطة على المنظمة ككل. هذه الأمور إذا ما نوقشت بشكل صحيح فإنها ستوفر أسباباً مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية.

٣. تعريف مشاكل الأداء تعريفاً صحيحاً ودقيقاً من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفاً صحيحاً ودقيقاً ومعرفة أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب، أن معرفة الأسباب مهمة جداً ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد. لتكون اللبنة الأولى لبناء إستراتيجية تدريب صحيحة.

٤. التعرف على العوامل التي تؤثر في جدوى عملية التدريب. بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة في جدوى عملية التدريب. ومن أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم وإجتهاداتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية

(١١) السماوي: أحمد علي. أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة. رسالة ماجستير. الأردن. ٢٠١٤. ص ٤٩.

(١٢) أبو زيد: أحمد. إستراتيجيات التدريب الناجحة للمنظمات مقال منشور. ٢٠١١. بلا.

لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلًا علميًا هادفًا؛ للوصول إلى نتيجة حُددَ فيما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

٥. التعرف على نوع التدريب المطلوب لكي يكون التدريب مُجدياً فيجب أن يُحدّد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب، إذ إن التدريب نوعان، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معيّنة ومُحدّدة، والنوع الثاني من التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع مُعيّن يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً.

٦. وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء تضع المؤسسة مقاييس الأداء وتكون بمثابة قواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين.

المطلب الثاني: دليلاً مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال

إنسجاماً مع الهدف الـ(١٦) من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ الواردة في أجندة الأمم المتحدة الذي أشار إلى (بناء مؤسسات حكومية تتسم بالشفافية ...) وفي سياق منهجية وعمل ديوان الرقابة المالية الاتحادية للمضي قدماً على المسار الصحيح للإصلاح، وإنسجاماً مع خطته الإستراتيجية للسنوات ٢٠١٨-٢٠٢٢ التي حاولت رسم رؤى إستراتيجية لتعزيز النزاهة والشفافية، فقد تمّ تبني عدة أدوات فعالة لتنفيذ هذه الرؤى، منها دليلاً (مؤشرات النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال) كأحد أساليب دعم جهود إصلاح الأنظمة الإدارية والمالية، وتعزيز القيم المؤسسية والضوابط الأخلاقية في مؤسسات الدولة، إضافة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية في اتخاذ القرار الإداري وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير المهنية.

وسنعرض في هذا المطلب نبذةً عامّةً عن كلا الدليلين من حيث الغاية منهما ومحتوياتهما ومتطلبات نجاح تطبيقهما.

أولاً: دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة (مشروع النزاهة وُسّاتية)



تُعرّف النزاهة المؤسسية بأنها الترسّخ الفعال لإجراءات تكفل وتُعزّز السلوك الصحيح لموظفيها، فنزاهة المؤسسة تتعلق بالقواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات التي حُدّدها وتنفذها المؤسسات العامة في مختلف العمليات كإدارة الموارد البشرية (التوظيف والترقية) وخطط الإدارة، وتقديم الخدمات، والشراء، والمراقبة، والتدقيق والإشراف.

شكل رقم (١) دليل مؤشرات قياس النزاهة

١. الغاية من الدليل

ومن هذا المنطلق جاء هذا الدليل ليُقدّم الدعم والإرشاد للرقباء والممارسات الفضلى عند إجراء أعمال الرقابة وفق المعايير الدوليّة للأجهزة العليا للرقابة الماليّة والمحاسبية (الأنتوساي) لتعزيز النزاهة المؤسّساتية من خلال الآتي:

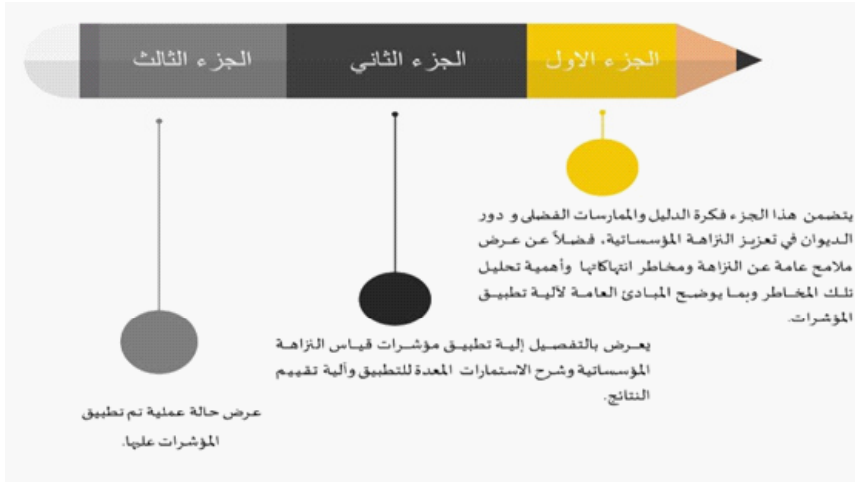
أ. دعم الرقابات الثلاث التي يمارسها الديوان (مالية، وأداء، والتزام) في إطار العمل المؤسّسي لمكافحة الفساد.

ب. التركيز على الجوانب الوقائيّة في مكافحة الفساد بصورة كافّة واتباع منهج النزاهة الإيجابي (المنهج الوقائي). وبالتالي فهو لا يشمل عمليّات التحقيق في حالات الفساد أو الاحتيال أو غسل الأموال أو الإحالة إلى الجهات التحقيقيّة أو القضاء.

ج. مساعدة الجهات الحكوميّة في إجراء فحص مفصل لفاعليّة الآليات المطبقة فيها لتعزيز النزاهة ودعم توجهات الحكومة لمكافحة الفساد وتحقيق أهداف التنمية المُستدامة ٢٠٣٠ .

د. تقديم مؤشّرات لقياس النزاهة لدى الجهات الحكوميّة من خلال توفير منهج تكامليّ فعال يركّز على القيم الأخلاقيّة التي تدعم وتُعزّز النزاهة المؤسّساتيّة عبر تبني إستراتيجيّة وقائيّة تعمل على تمكين الإدارة والموظفين من جعل النزاهة ثقافةً سائدةً في القطاع العام.

١. قسم الدليل إلى ثلاثة أجزاء، وكما موضّح في الشكل أدناه:-



شكل رقم (٢)

المصدر/ دليل مؤشّرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة

٢. متطلبات نجاح تطبيق الدليل

إن الهدف الرئيس من مؤشرات النزاهة المؤسسية هو تطوير أداء القطاع العام والمساءلة من خلال أسلوب عمل وقائي يعتمد على تحليل مخاطر المؤسسة الحكومية الخاضعة للتقييم و وضع التوصيات التي من شأنها أن تعزز نقاط الضعف والقوة على حدٍ سواء . ولغرض الوصول إلى تحقيق ذلك: فإن الأمر يتطلب عدّة أمور لا بدّ من تحقيقها أولاً لضمان الوصول إلى الغاية الأساسية من الآلية المقترحة، وتتمثل هذه الأمور بالآتي:-
أ. الدعم

من وجهة نظر الديوان كجهاز رقابي فقد تمّ تحشيد الدعم اللازم لتطبيق الدليل من خلال إدراجه ضمن الخطة الإستراتيجية للديوان للسنوات الخمس القادمة (٢٠١٨-٢٠٢٢) كأحد المشاريع المرتبطة بالهدف الرئيس (تعزيز النزاهة والشفافية)، إلا أن هذا الدعم لا يكفي، إذ من غير الممكن تبني نهجٍ إصلاحيّ شامل وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للنزاهة وتعزيزها، بدون مشاركة المجتمع ومؤسساته وتعاون ومساندة أصحاب المصالح الرئيسيين المعنيين بالمشروع وعلى رأسهم هيئة النزاهة؛ كونها الجهة الرئيسة والبارزة المعنية بالنزاهة والجهات الحكومية.

ب. التوعية والتدريب

من الأوليات المهمة لضمان نجاح الدليل إقامة دوراتٍ تعريفيةٍ وتدريبيةٍ لتعزيز ونشر مبادئ وممارسات الشفافية والنزاهة بشكل عامّ، ولتوعية الإدارة العليا والعاملين على حدٍ سواء بأهداف ومبادئ الدليل الذي يطمح بالدرجة الأولى إلى الوقاية من آفة خروقاتٍ أو إنتهاكاتٍ لحالات النزاهة قبل حدوثها في المؤسسات الحكومية؛ لضمان تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق وتنفيذ المشروع.

ج. المتابعة

تعدّ المتابعة أداة مهمة تساعد على تنفيذ توصيات عملية التقييم بفاعلية. كما تقدم الملاحظات إلى الجهاز الأعلى للرقابة والسلطة التشريعية والحكومة فيما يخصّ التطويرات التي أجرتها الجهة الخاضعة للتقييم^(١٣)؛ ومن أجل تحقيق هذا، يحتاج الجهاز الأعلى للرقابة إلى وضع نظام متابعةٍ قويّ لتقارير التقييم التي تمّ تنفيذها.

مع الإشارة إلى أن مسؤولية تنفيذ توصيات الرقابة في الوقت المناسب على عاتق الجهة الخاضعة للتقييم، ومن خلال عملية المتابعة يمكن تحديد إذا ما أدّت الإجراءات المتخذة على النتائج والتوصيات إلى تصحيح الظروف الحالية في الجهة الحكومية التي خضعت للتقييم، ولا تنحصر المتابعة فقط على تنفيذ التوصيات. ولكن تركز على إذا ما عاجلت الجهة الخاضعة للرقابة المشاكل بشكلٍ كافٍ، وطوّرت الوضع الحالي بعد فترةٍ زمنيةٍ معقولة^(١٤).

(١٣) الأنوساي: المعيار الدولي ٣٢٠٠.

(١٤) الأنوساي: المعيار الدولي ٣٠٠٠.

ثانياً: الدليل الإسترشادي للحد من الاحتيال في الجهات الحكومية



شكل رقم (٣)

يُعرَّفُ الاحتيال بأنه «تصرف أو ممارسة غير أخلاقية أو غير قانونية تتسم بعدم الأمانة وبالنية المبيتة لإخفاء حقيقة ما، بحيث ينتج عنه حدوث أو احتمال حدوث خسارة مالية للجهة الحكومية». ويُعدُّ الاحتيال بكل أشكاله من المشاكل الرئيسة التي تؤثر سلباً على أنشطة الجهات الحكومية وبالتالي يكبدها تكاليف باهضة تتمثل بحالات الهدر للمال العام، الأمر الذي يتطلب بالضرورة وجود نظام من الإجراءات المتناسقة التي ينبغي على الجهات الحكومية تطبيقها: من أجل الحد من وقوع الاحتيال بكل أشكاله واكتشافه وإتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وقوعه.

١. الغاية من الدليل

- أ. توفير مرجع موحد وموثق يتم الرجوع إليه والعمل بموجبه من قبل الإدارات العليا بالجهات الحكومية عند وضع الإجراءات والتدابير للحد من وقوع الاحتيال، والكشف عن وقوعه، وأخيراً الإجراءات التي ينبغي اتخاذها في حال وقوعه.
- ب. دعم ومساندة الجهات الحكومية في تقييم وإدارة مخاطر الاحتيال بصورة كافية بما يعزز قدرة الإدارة العليا وفاعلية نظم الرقابة الداخلية على نحو منتظم وإستباقي في تحديد الأنشطة والعمليات ذات الخطر العالي الذي ينجم عنه عمل احتيالي.
- ج. مساعدة الجهات الحكومية على وضع سياسة لمكافحة الاحتيال تتضمن الشروط والمتطلبات الخاصة بوضع إجراءات الرقابة التي من شأنها أن تساهم في الحد من أعمال الاحتيال ورصد وقوعها، وكيفية التعامل معها، على أن يتم إقرارها من قبل الإدارة العليا ومراجعتها بشكل دوري لغرض إجراء التعديلات اللازمة وفقاً للتقارير الدورية التي تُؤشّر أهم حالات الاحتيال والأنشطة المرتبطة بها.

٢. يقسم الدليل الإسترشادي إلى أربع مراحل رئيسية، وكما موضح في الشكل أدناه:-



شكل رقم (٤)

المصدر: الدليل الإستراتيجي للحد من الاحتيال في الجهات الحكومية (المسودة الأولى)

٣. متطلبات نجاح تطبيق الدليل

- التزام الإدارة العليا بتطبيق تلك الضوابط، ليس فقط في أن ينحصر دورها على الإشراف والقيادة، وإنما أن تكون القدوة في ممارسة تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية.
- توفير الموارد المالية: لتوعية وتدريب الملاكات البشرية اللازمة لوضع الإجراءات التنفيذية للدليل موضع التطبيق.
- وضع خطة متكاملة لمكافحة الاحتيال، ويتم إدخالها ضمن السياسة العامة للجهة الحكومية وتخضع للتقييم والتحليل وأن تكون مكتوبة بأسلوب واضح ومتاحة، ليطلع عليها ويفهمها جميع العاملين بالجهة الحكومية.

المبحث الثاني: الخطة الإستراتيجية المقترحة للتدريب

إن صياغة إستراتيجية ناجحة للتدريب يتطلب بالضرورة الوقوف كمرحلة أولى على دراسة وتحديد تأثير البيئة الخارجية بما تحمله من مخاطر على أنشطة ومهام المؤسسة الحكومية، وكيف يمكن أن يساهم التدريب في التخفيف من حدة هذه المخاطر، إضافة إلى وجود نظرة بعيدة المدى مرتبطة بالأهداف المراد تحقيقها في المستقبل استناداً إلى تحليل معمق لطاقت الموارد البشرية وإمكاناتهم ومتطلبات تطوير هذه الإمكانيات، مع الأخذ بعين الاعتبار اختيار أسلوب التدريب الذي يتلاءم مع حاجات المتدربين وموضوع التدريب وغيرها من العوامل الأخرى.^(١٥)

(١٥) ملهي: عبد العزيز. الأساليب التدريبية ومدى نجاحها في برامج التدريب الأمني. أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٧٠

وحيث إن مؤشرات النزاهة ودليل الحدّ من الاحتيال يمكن أن يكون لهما دورٌ كبيرٌ في دعم التوجهات العامة على المستوى الوطني والدولي الرامية إلى تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وبما ينسجم مع روح إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣^(١) ومسودة الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١١-٢٠٢٢): لذا فإن صياغة إستراتيجية للتدريب على تطبيقهما سيكون خطوة متقدمة في إيجاد إطار قويٍّ للنزاهة وزيادة الفاعلية والمساءلة في القطاع العام وفي الوقاية من الفساد. وهذا ما سيتمُّ التطرُّق إليه في المطلبين القادمين.

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب على تطبيق دليل مؤشرات قياس النزاهة

سبق أن بيّنا في موضع سابق أنه من الأوليات المهمة: لضمان نجاح الدليل، إقامة دورات تعريفية وتدريبية لتعزيز ونشر مبادئ وممارسات الشفافية والنزاهة بشكل عامٍّ ولتنوعية الإدارة العليا والعاملين على حدٍّ سواءٍ بأهداف ومبادئ دليل مؤشرات قياس النزاهة الذي يطمح بالدرجة الأولى إلى الوقاية من آفة خروقاتٍ أو إنتهاكاتٍ لحالات النزاهة قبل حدوثها في المؤسسات الحكومية.

الرؤية

تعزيز النزاهة في الجهات الحكومية كأحد أجح الأدوات في منع الفساد من خلال إتباع منهج النزاهة الإيجابي (المنهج الوقائي) وإرساء ثقافة النزاهة المؤسسية.

الرسالة

دعم وتحقيق التوجُّه الحكومي في مكافحة الفساد وإصلاح الأنظمة الإدارية والمالية، وتعزيز القيم المؤسسية والضوابط الأخلاقية في مؤسسات الدولة، إضافةً إلى تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية في اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الحكومية.

الأهداف الرئيسية

لتحقيق مضمون الرسالة وخصيل الفوائد المرجوة منها تمّت صياغة مجموعةٍ من الأهداف الرئيسية التي تستهدف الشركاء والمتعاملين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم بهدف تدريب العاملين على تطبيق الدليل إلى :-

الهدف ١: رفع مستوى الوعي للملاكات الوظيفية في مؤسسات الدولة بالضوابط الأخلاقية ومبادئ النزاهة المؤسسية.

الهدف ٢: تمكين الإدارة والموظفين من جعل النزاهة ثقافةً سائدةً في القطاع العام وعكس هذه الثقافة عملياً عند ممارسة مهامهم وتعاملهم مع المواطنين .

الهدف ٣: مساعدة الجهات الحكومية في إجراء تحليل المخاطر التي قد تتعرّض لها، وتقييم مستوى فاعلية أنظمتها لإدارة النزاهة.

(١٦) الأنطوساي: رقابة إطار العمل المؤسسي لمكافحة الفساد: ٢٠١٧، مترجم- قسم الترجمة /ديوان الرقابة المالية الإخادي، ص ٨.

الشركاء والمستفيدون

تسعى إستراتيجية التدريب الموضوعة لتطبيق الدليل إلى إحداث تأثير إيجابي من خلال تضافر تعاون الأطراف الأساسية، وهم: ديوان الرقابة المالية الاتحادى، والمؤسسات الحكوميه (الإدارة العليا، والعاملين)، الجهات الرقابيه الأخرى (هيئة النزاهة، ومكتب المفتش العام، وأجهزة الرقابة الداخليه في المؤسسات الحكوميه).

شكل رقم (٥) رسم تخطيطي للشركاء والمستفيدين



الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإجراءات	اسباب وضع هذه الإجراءات
مدربو ديوان الرقابة الماليّة الاتحادي	إقامة وتنظيم وإدارة وإعداد ورش العمل	- التوعية ونشر ثقافة النزاهة والهدف من تطبيق مؤشرات النزاهة. - التطبيق الفعلي للمؤشرات واستخلاص النتائج
الامانة العامة لمجلس الوزراء	الدعم والتايد	أن تبني أي نهج إصلاحيّ شامل وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للنزاهة وتعزيزها لا يمكن أن يُنفذ بنجاح بدون مشاركة أصحاب المصالح الرئيسيين .
مكاتب المفتشين العموميين، مثل عن هيئة النزاهة	الدعم والتأييد وتهيئة المتطلبات اللوجستية	
الجهات الخاضعة للتقييم	للمشاركة في ورش العمل التوعويّة والتطبيقية	
الجهات الخاضعة للتقييم	تهيئة وإعداد وتعزيز ثقافة التدريب لدى العاملين وجعلها حافزا للتطوير والترقية الوظيفية.	لتوفير الدعم والحافز النفسي لدى العاملين للاقبال على الانخراط في عملية التدريب بحماس ورغبة حقيقية في التعلم الذاتي واكتساب المعارف والخبرات والاستفادة من هذه الخبرات في إدخال تحسينات على آليات العمل المتبعة.
	تهيئة قاعة مناسبة لعقد ورش العمل وما يرافقه من مستلزمات تدريب كالحاسوب وشاشة العرض ولوحات للكتابه والأقلام...الخ	أدوات لوجستية لا بدّ منها لنجاح عملية التدريب.

أساليب التدريب التي تتناسب مع مضمون الدليل

١. التدريب باستخدام أسلوب المحاضرات التفاعلية من خلال إعداد عروض تقديمية (PowerPoint) من قبل القائمين على عملية التدريب وتضمن هذه العروض (القصص، والأمثلة العملية) تتخللها مناقشات جماعية. مرحلة التطبيق المناسبة/ يُستخدم هذا الأسلوب في مرحلة تطبيق الجزء الأول من الدليل الذي يتضمن :-

- شرح فكرة الدليل والممارسات الفضلى، ودور الديوان في تعزيز النزاهة المؤسسية.
- عرض ملامح عامة عن النزاهة ومخاطر انتهاكاتها وأهمية تحيل تلك المخاطر.
- عرض حالات عملية وقصص نجاح الجهات التي سبق أن قامت بتطبيق فكرة الدليل.
- توضيح المبادئ العامة لآلية تطبيق المؤشرات.
- ٢. التدريب عن طريق تنظيم ورشة عمل، إذ يقوم فيها المشاركون بشكل فردي أو جماعي على حل مهام عمل فعلية لاكتساب الخبرة العملية، إضافة إلى إتباع أساليب تدريبية أخرى مثل :-
- المحاكاة: محاكاة لحالة من واقع الحياة أو حدث أو موقف أو مشكلة لإيجاد الأسباب وراء الحدث، والتنبؤ بالآثار المستقبلية من خلال وضع المتدرب في ظروف افتراضية.
- الحالة الدراسية: من خلال دراسة حالة واقعية أو تصور لسيناريو معين، حيث يطلب من المتدربين تحليل الحالات وتقديم تفسيرات أو حلول.
- لعب الأدوار يقوم المتدرب بأداء دور معين في وضع يحاكي ظروف العمل أثناء البرنامج التدريبي^(١٧).
- العصف الذهني، ويعتمد هذا الأسلوب على مفاجأة المتدربين في حل المشكلة وإثارة أذهانهم وتطوير حلول عديدة بديلة، ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل للوصول إلى أفضل الحلول.
- المناقشة وإجراء حوار حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات حول الموضوع محل النقاش.

مرحلة التطبيق المناسبة/ يتم تنفيذ ورشة العمل خلال المرحلة الثانية من تطبيق الدليل، إذ يتم في هذه المرحلة توزيع إستمارة التقييم الـ(٣) الرئيسة المتمثلة ب:-

أ.استمارة (١) تقييم مواطن الضعف المتأصلة

ويتم من خلال هذه الاستمارة التركيز على الأنشطة ذات الخطر العالي التي تُعد أكثر قابلية للتعرض لانتهاكات النزاهة، وذلك لغرض إعطاء تلك الأنشطة الأهمية النسبية العالية عند القيام بالتخطيط لعملية التقييم: لتحديد نقاط الضعف بموضوعية وحيادية بما يُمكنه من التركيز على الأنشطة التي تكون أكثر تعرضاً للخطر. وهنا لا بد من تصنيف تلك المخاطر إلى نوعين:-

(١٧) أساليب التدريب الحديثة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، الإمارات www.learnactive.com

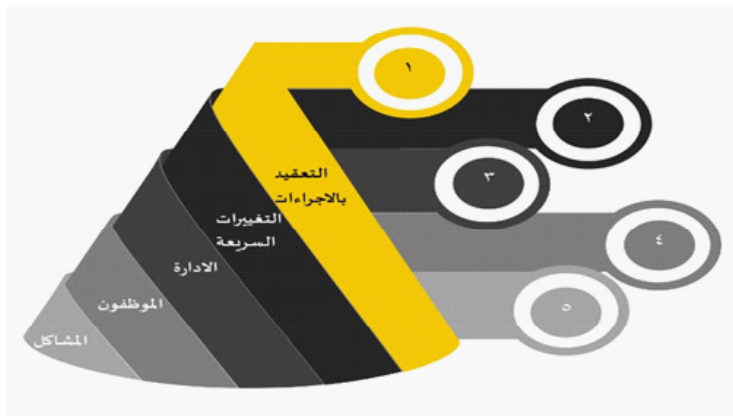
الأول- المخاطر التي تحدث: بسبب العلاقة مع البيئة الخارجية.
والثاني- المخاطر التي تتعلق بإدارة الموارد العامة.

الأهمية النسبية بالنسبة لأنشطة الهيئة الخاضعة				العمليات/ مواطن التعرض للمخاطر المتأصلة في طبيعة المنظمة	التصنيف
٣ مهم جداً	٢ مهم	١ مهم نسبياً	صغير غير مهم		
				التعاقد	علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية
				المشتريات والمناقصات	
				الدفع	
				الإعانات والمنافع	
				والمخصصات والمنح	
				الإصدار	
				والتقارير والشهادات	إدارة الأموال العامة
				التنظيم	
				شروط منح التراخيص	
				وأعداد المعايير أو القواعد	
				التدقيق/المحصر	
				الرقابة والفحص والتدقيق	
				تطبيق القانون	إدارة الأموال العامة
				تنفيذ الأحكام والعقوبات والجزاءات	
				المعلومات	
				الأمن القومي، المعلومات السرية، الوثائق، الملفات، حقوق الطبع	
				المال	
				الخزائن، الأدوات المالية، إدارة المحفظة، النقد/المصرف، العلاوات، النفقات، الزيادات، المخصصات .. الخ	
				البضائع/السلع	
				المشتريات - المبيعات، الاستهلاك (المخزون،	

شكل رقم (٦)

المصدر/ دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة

ب. استمارة (٢) تقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف المتأصلة بعد تحديد الأنشطة والإجراءات الأكثر تعرضاً لمخاطر النزاهة واستخلاص نتائجها. وكما مر ذكره في (الإستمارة ١) أعلاه، سيتم تناول المؤشرات المتعلقة بالعوامل التي تُعزّز من نقاط الضعف وتزيد من احتمالية التعرّض للمخاطر المتأصلة في عمل الجهة الخاضعة للتقييم. وتمثل بخمسة عوامل، هي: (التعقيد بالإجراءات، والتغيّرات السريعة في بيئة الجهة، والإدارة، والموظفون والمشاكل). كما موضح أدناه:-



شكل رقم (٧) رسم توضيحي لعوامل تعزيز نقاط الضعف المتأصلة.

والشكل أدناه يوضح جزءاً من محتويات الاستمارة :-

المستوى العام منخفض، متوسط، عالي	الدرجة (صفر-٣) ٣ مهم جداً ٢ مهم ١ مهم نسبياً صفر غير مهم	العوامل لتعزيز مواطن التعرض للمخاطر المتأصلة في طبيعة المنظمة
		التعقيد في الإجراءات
		استخدام أنظمة حاسوب حديثة
		التشريعات المعقدة
		المرونة/الشفافية
		شبكات العلاقات
		ممارسة الضغوطات
		التدخل السياسي
		خليط من مصالح خاصة - عامة (تجارية/ تنافسية)
		الحاجة إلى خبراء خارجيين
		متوسط نقاط المجموعة
		التغيرات السريعة في بيئة الجهة
		جهة ناشئة
		التغير المستمر بالقوانين
		النمو أو التراجع السريع في نشاط الجهة
		الخصخصة
		الاعتماد على المصادر الخارجية في إنجاز الأعمال (تعاقبات خارجية)
		القوة القاهرة والظروف الطارئة
		ضغوطات خارجية (ضغوطات على الأداء، الاتفاقيات، الزمن، نقص الموارد في الجهة)
		إعادة هيكلة الجهة
		متوسط نقاط المجموعة
		الإدارة
		مبسطة/ مبهم
		رسمية/ بيروقراطية

شكل رقم (٨)

المصدر/ دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة

ج. مؤشر تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة على النزاهة
بعد إستخلاص نتائج الإستمارتين السابقتين (نتائج تقييم مواطن الضعف المتأصلة وعوامل تعزيز نقاط الضعف المتأصلة) سيكون بإمكان فريق التقييم مناقشة مخالفات النزاهة المحتمل حدوثها في الجهة محلّ التقييم، وما هي الضوابط والإجراءات الواجب الوقاية منها قبل حدوثها.

نعم	كلا	مؤشرات تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة على النزاهة
		سياسة تعزيز النزاهة/ مدونات قواعد السلوك
		هل تم وضع وصياغة سياسة خاصة بالنزاهة من قبل الادارة؟
		هل هناك مدونة لقواعد السلوك؟
		هل تم إشراك الموظفين في صياغة سياسة تعزيز النزاهة؟
		هل السياسة واضحة لكافة العاملين وتم نشرها على الموقع الالكتروني او الجداريات او اي وسائل نشر اخرى لتسهيل اطلاع العاملين؟
		هل تتضمن السياسة اهدافاً قابلة للقياس للتحقق من فاعلية تنفيذها؟
		هل تم وضع سياسة تعزيز النزاهة ومدونة قواعد السلوك بناء على تحليل المخاطر؟
		هل تم إدراج عقوبات في السياسة الخاصة بتعزيز النزاهة ومدونة قواعد السلوك؟
		هل تم وضع تشريعات وقواعد لتعالج السلبيات الاتية التي قد تقع أثناء ممارسة الوظيفة:
		- تضارب المصالح مع المناصب الخارجية/ الفوائد المالية
		- قبول الهدايا/ الدعوات
		- ممارسة الضغط
		- تأثير السياسيين على العاملين في الوظيفة
		- محاربة السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل الموظفين في تعاملهم مع الغير
		- تقديم المستندات المعززة للصراف في حال تحمل الموظفين نفقات مالية عند أداء مهامهم .
		- استخدام البريد الالكتروني والانترنت والهاتف لتأدية واجبات الوظيفة وليس للاستخدام الشخصي
		- عدم استخدام الأموال العامة وموجودات المؤسسة للأغراض الخاصة
		تحليل المخاطر
		هل تم دراسة الجو انب الهامة في نشاط الجهة الحكومية بما يمكن من تحليل مخاطر انتهاكات النزاهة الممكن حدوثها؟
		هل يتم تحليل نطاق وحجم هذه الحالات وأسبابها؟
		هل تم إشراك جميع المستويات الإدارية في تحليل المخاطر؟
		هل تم إشراك الموظفين في تحليل المخاطر؟
		هل يتم اجراء مراجعة دورية للمخاطر المحتملة وفق المستجدات الحاصلة في نشاط الجهة الحكومية؟

شكل رقم (٩)

المصدر/ دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة

المطلب الثاني: التدريب على دليل الحد من الاحتيال

إنَّ العديد من الجهات الحكومية ترى أنَّ تعزيز الثقافة الأخلاقية يتحقق عن طريق إصدار مدونة السلوك المهني أو مدونة أخلاقيات المهنة، إلا أنَّ الأبحاث الحديثة أظهرت أن إصدار مدونة السلوك المهني سيكون أكثر فاعلية، إذا نفذت كجزء من منهج إستراتيجي ورؤية منسقة تتبعها الجهة الحكومية؛ لغرض رفع مستوى النزاهة لديها. وهذا المنهج يتضمَّن عدَّة عناصر مُهمَّة، منها^(١٨):

١. وضع إطار النزاهة باستخدام منهج تشاركي يبنى الإلتزام من جميع الموظَّفين ويخضع للمراقبة والمتابعة المستمرة.
 ٢. الإلتزام الإدارة العليا التي تدرك الحاجة إلى إيجاد ثقافة أخلاقية، والحفاظ عليها، وتشجع مثل هذه الثقافة بفاعلية.
 ٣. مدونة شاملة للسلوكيات: قواعد السلوك تتضمَّن إعلاناً عالي المستوى للقيم مع تفاصيل مُحدَّدة للسلوك غير المقبول، وتكون مدونة السلوك ملزمة التطبيق وتتلاءم مع طبيعة عمل وأنشطة الجهة الحكومية.
 ٤. التواصل: برنامج لنشر مدونة الأخلاقيات الخاصَّة بالجهة الحكومية إلى جميع العاملين، إضافةً إلى نشرها خارج نطاق الجهة؛ لتأكيد إيصال مدى أهمية المعايير الأخلاقية من خلال النشر المنتظم للمواد عبر الرسائل الإخبارية والمواقع الإلكترونية.
 ٥. التدريب: تدريب مُحدَّد وفق أسس مستمرة في استخدام مدونات السلوك والأدوات الأخلاقية لصنع القرار والقيام بمهام العمل اليومي.
- فالتدريب هو آلية مُهمَّة لضمان أهلية جميع الموظَّفين. لا سيما أولئك الذين يعملون في المجالات ذات المخاطر العالية مع المسؤولية المباشرة في مكافحة الاحتيال والتعامل معه.^(١٩)

الرؤية

خلق مستوى عال من الوعي لدى الإدارة العليا والعاملين بمخاطر الاحتيال والفساد من خلال التدريب على إدراك سبل تحقيق الاحتيال والتصدي لإستخدام التكنولوجيا في ارتكاب أنواع الاحتيال الجديدة .

الرسالة

دعم التوجُّه الحكومي في مكافحة الفساد وإصلاح الأنظمة الإدارية والمالية، وتعزيز القيم المؤسسية والضوابط الأخلاقية في مؤسسات الدولة، من خلال رفع مستوى وعي الإدارة العليا والعاملين بأشكال الاحتيال وسبل مكافحته والحد منه والإبلاغ عنه .

(١٨) جهاز الرقابة في أستراليا، معيار مكافحة الاحتيال والفساد، ٢٠٠٩، مترجم- قسم الترجمة/ديوان الرقابة المالية الاخادي.

(١٩) المعهد الأسترالي لعلم الجرائم، تقرير رقابة الفساد في وكالات الحكومة الأسترالية، ٢٠٠٩، مترجم- قسم الترجمة/ديوان الرقابة المالية الاخادي، ص٣٤.

الأهداف الرئيسة

لتحقيق مضمون الرسالة وتحصيل الفوائد المرجوة منها: تمت صياغة مجموعة من الأهداف الرئيسة التي تستهدف الشركاء والمتعاملين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم بهدف تدريب العاملين على تطبيق الدليل إلى :-

الهدف ١: ضمان حصول جميع العاملين على تدريبٍ مُنظمٍ للتوعية بالاحتيال يتناسب مع مستوى مسؤوليتهم.

الهدف ٢: وضع برنامجٍ مُتكاملٍ للتدريب على مستويين. الأول: التدريب على الأخلاقيات - قواعد المهنة. ومتطلبات الخصوصية، ورقابة الاحتيال. والثاني: تدريب خاص بالتحقيق في قضايا الاحتيال ومؤهلات الموظفين.

الهدف ٣: دمج مبادئ وأسس الحد من الاحتيال التي يتمُّ التدريب عليها في آليات العمل المتبعة، وعدّها إحدى منهجيات العمل الواجب إتباعها في الجهة الحكومية.

أصحاب المصالح المعيّنين والشركاء

تسعى إستراتيجية التدريب الموضوعة إلى إنشاء ثقافة أخلاقية سليمة ومستدامة تسير جنباً إلى جنب مع إجراءات وقائية أخرى للحد من الاحتيال ومنعه قدر الإمكان. وهذا يتطلب تضامراً وتعاون أطرافٍ أساسية. هي: ديوان الرقابة المالية الاتحادية، والمؤسسات الحكومية (الإدارة العليا، والعاملين)، الجهات الرقابية الأخرى (هيئة النزاهة، ومكتب المفتش العام، وأجهزة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية).

مراحل تحقيق الأهداف الرئيسة

- المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية لنشر الوعي

الإجراء: نشر وإعطاء دليل الحد من الاحتيال بعد إكماله بصيغته النهائية.

الجهة المسؤولة عن التنفيذ: ديوان الرقابة المالية الاتحادية.

الإطار الزمني: النصف الأول من عام ٢٠١٩.

- المرحلة الثانية: التواصل العملي والتدريب على تطبيق الدليل:

الإجراء: ورش عمل توعوية .

الجهة المسؤولة عن التنفيذ: ديوان الرقابة المالية الاتحادية بالتنسيق مع الجهات الحكومية. ومشاركة ممثل عن مكتب المفتش العام.

الإطار الزمني: النصف الثاني والثالث والرابع من عام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ .

الفئة المستهدفة على وجه الخصوص

سيتم اختيار عينة من موظفي الجهات الحكومية العاملين في الأقسام المعنية برقابة وتدقيق الحد ومنع الاحتيال بالتنسيق مع الإدارة العليا في تلك الجهات ويتم تدريب هؤلاء الموظفين على تطبيق الدليل: ليقوموا بدورهم في نقل ما تم التدرب عليه إلى زملائهم (أسلوب تدريب مُدرّب) وهذا من شأنه أن يساهم في تقليل الكلفة وعدم هدر الوقت أو تعطيل العمل في تلك الجهات.

أساليب التدريب التي تتناسب مع مراحل الدليل الرئيسية

المرحلة الأولى: التخطيط للرقابة على عملية الاحتيال ومراجعة الخطة دورياً

- التدريب باستخدام أسلوب المحاضرات التفاعلية من خلال إعداد عروض تقديمية (PowerPoint) من قبل القائمين على عملية التدريب عن الاحتيال كإطار نظري تتخللها مناقشات جماعية وحوار حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر والخبرات عن الاحتيال وسبل الكشف عنه وتقديم أمثلة عن مواقف واجهها المتدربون شخصياً أو أشخاص مُقربون منهم يمكن أن ينطبق عليها وصف احتيال.
- التدريب عن طريق تنظيم ورشة عمل. حيث يقوم فيها المشاركون بشكل فردي أو جماعي التدرب من خلال مهام عمل فعلية لاكتساب الخبرة العملية .
- الحالة الدراسية: من خلال دراسة حالة واقعية لحادثة احتيال حصلت بالفعل. أو تصور لسيناريو مُعين. حيث يطلب من المتدربين تحليل الحالات وتقديم تفسيرات أو حلول بحسب وجهة نظرهم فيما لو كانوا أطرافاً في مثل هكذا حالات.

المرحلة الثانية: الوقاية من خلال مراقبة إطار عمل النزاهة وتقييم مخاطر الاحتيال المحتملة

- تنظيم ورشة عمل للعينة المختارة من الموظفين.
- العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على مفاجأة المتدربين في حل مشكلة تتعلق بواقعة احتيال واقعية أو افتراضية وإثارة أذهانهم وتطوير حلول عديدة بديلة. ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل للوصول إلى أفضل الحلول.
- أسلوب لعب الأدوار: أسلوب تدريبي على شكل عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف. وهو يجمع بين المناقشة والشرح.^(٢٠) يقوم على أساس اختيار المتدربين للأدوار التي تلائمهم في موقف حقيقي أو افتراضي يتصل بموضوع الاحتيال قد يكون واقعة حدثت بالفعل أو يمكن أن تحدث في المستقبل. وعادة ما يقوم المتدربون بلعب الأدوار في ثنائيات، أو مجموعات صغيرة بصورة تلقائية دون إعداد أو إطلاع على نص مسبق. ويقوم المتدربون بتوضيح فكرتهم أو موقفهم مستخدمين خبراتهم السابقة ومعرفتهم ومهاراتهم الجديدة. وبعد انتهاء لعب الأدوار يفتح المدرب المجال لمناقشة المضامين والعبر المستخلصة منه.^(٢١)

(٢٠) عبد العزيز ملهي. مصدر سابق. ص ٦٠ .

(٢١) موسى: أسامة. واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين. رسالة ماجستير. غزة، ٢٠٠٧، ٥٩ .

المرحلة الثالثة: الكشف: من خلال وضع برنامج للكشف عن وقائع الاحتيال وسبل الإبلاغ عن الحوادث

المشكوك فيها

- تنظيم ورشة عمل للعينة المختارة من الموظفين يتم خلالها تعريفهم على البرنامج المقترح للكشف عن وقائع الاحتيال. مع العرض أنّ هذا البرنامج يمثل الحد الأدنى من الإجراءات الواجب توفرها في كل جهة. ويمكن أن يتم تطويرها بما يتلاءم مع طبيعة بيئة عمل كل جهة حكومية على حدة.
- أسلوب العرض العملي أو التوضيحي تقوم فكرة هذا الأسلوب على أساس أن المهارة المطلوب إتقانها من قبل المتدرب. تتطلب أن يراها تؤدي أمامه بشكل تدريجي خطوة خطوة.
- فيعرض المدرب أو زائر أمام المتدربين مثلاً عن حالة احتيال واقعية ويقدم للمندربين مهارة أو مهمة الكشف عن وجه الاحتيال في المثال المعروض مع تقديم شرح نظري وعملي للخطوات اللازمة للقيام بذلك. ويقوم المتدربون بالملاحظة وتدوين الملاحظات. ثم مناقشة أداء المدرب بعد ذلك.^(٢٣)
- أسلوب مناقشة الخبراء ويكون من خلال لقاء يتم بين عدد من الخبراء وبين المتدربين. وذلك للقيام ببعض عمليات التقديم والعرض القصيرة. أو الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها المتدربون التي ترتبط بموضوع الكشف عن الاحتيال وكيفية تفسير وتحليل الحالة المعروضة: كونها احتيالاً أو لا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يلائم كثيراً التدريب على الاستراتيجيات المعرفية أو في تغيير الاتجاهات المتبعة في العمل والحاجة إلى أساليب جديدة. وبالتالي يتلاءم كثيراً مع موضوع وضع برنامج للكشف عن الاحتيال: كونه منهجية حديثة في أغلب الجهات الحكومية.^(٢٤)
- أسلوب الحدث المخرج يهدف هذا الأسلوب إلى بيان الفجوة في الأداء أو النقص في إحدى المهارات. وكيفية التصرف عند التعرض لحدث مخرج مع التركيز على كيفية إدارة هذا الحدث وليس على الحدث نفسه. ويطلب المدرب فيه من المتدربين تحديد حدث واحد أو أكثر من الأحداث المخرجة التي تعرض لها كل منهم. بحيث يكون هذا الحدث متعلقة بشبهة فساد أو حالة احتيال واضحة. وتتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة. ثم يبين المتدرب كيف أدار هذا الحدث وتتاح الفرصة لبقية المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحداث حرجية ماثلة. أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له.^(٢٥)

(٢٣) عبد العزيز ملهي. مصدر سابق. ص ٦٨ .

(٢٤) ملهي:عبد العزيز. المصدر نفسه أعلاه. ٦٥

(٢٥) موسى: أسامة. مصدر سابق. ص١٧. وعبد العزيز ملهي. المصدر نفسه أعلاه. ص٦٨

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يُعَدُّ التدريب أحد الركائز الأساسية لعملية الإصلاح الإداري وأحد المداخل الرئيسة لتمكين هذه العملية من بلوغ أهدافها؛ لدوره الكبير في تحسين أداء العاملين بما يَكُنُّهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة. وبالتالي تحسين صورة الجهة الحكومية وزيادة الثقة بها على وجه الخصوص وبالقطاع العام على وجه العموم.

٢. أن دعم التوجهات الحكومية الرامية إلى الحد من الفساد ودعم جهود تعزيز النزاهة يتطلب التركيز على عدّة أمور على درجة من الأهمية. ومنها وضع إستراتيجية تدريب تنسجم مع أهداف كل جهة حكومية. وتماشى مع بيئة العمل وطبيعة النشاط والتحديات والمخاطر التي تُواجهها.

٣. أن صياغة إستراتيجية للتدريب على تطبيق نجاح دليلي مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة والحد من الاحتيال سيكون خطوة مُتقدّمة في إيجاد إطار قويّ للنزاهة و زيادة الفاعلية والمساءلة في القطاع العام وفي الوقاية من الفساد وإحداث تأثير إيجابي من خلال تضافر وتعاون أطراف أساسية. هم: ديوان الرقابة المالية الاتحادية، والمؤسسات الحكومية (الإدارة العليا، والعاملين)، الجهات الرقابية الأخرى (هيئة النزاهة، ومكتب المفتش العام، وأجهزة الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية).

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة قيام الجهات الحكومية بصياغة خطة تدريبية تعكس رؤيتها في تعزيز النزاهة المؤسسية والحد من الاحتيال بما ينسجم مع أهدافها من جهة، والتوجهات العامة للحكومة في مكافحة الفساد وتعزيز قيم النزاهة في القطاع العام من جهة أخرى. وأن يتم تضمين تلك الخطة جوانب أساسية متمثلة برؤيتها ورسالتها، والأهداف الرئيسة، وتوقعات أصحاب المصالح، ومراحل تحقيق الأهداف الرئيسة، والفئة المستهدفة، والأساليب التدريبية التي تناسب مع مراحل تطبيق الدليلين المشار إليهما).

٢. ينبغي ترجمة الأهداف الرئيسة الواردة في الخطة إلى مشاريع موجهة: لتنمية قدرات العاملين من خلال إقامة دورات تدريبية وورش عمل؛ لضمان التطبيق السليم لدليلي (مؤشرات قياس النزاهة والحد من الاحتيال) وأثر ذلك في تحسين قدراتهم في وضع ضوابط وقائية من شأنها تمنع أو تحد من خروقات وانتهاكات النزاهة والاحتيال قبل حدوثهما في الجهات التي يعملون بها.

٣. ضرورة تحديد أسلوب التدريب المناسب لكل مرحلة من مراحل تطبيق دليلي مؤشرات قياس النزاهة والحد من الاحتيال. ليكون تأثير عملية التدريب إيجابياً ويحقق الأهداف المرجوة منه. كما ورد ذكره في هذا البحث.

٤. خلق مُدرّبين مُتخصّصين في مجال تطبيق الدليلين في كلّ جهة حكومية قادرين على مواكبة التطوّرات في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والحد من حالات الاحتيال. من خلال إشراكهم بدورات تدريبية لدى المنظمات المهنية والجهات المتخصصة؛ لضمان الاطلاع

على آخر المُستجدات واكتساب الخبرة العمليّة المطلوبة والمهارات الضروريّة بما يُؤمّن نقل تلك الخبرات والمهارات إلى زملائهم من جهةٍ، ويكونون مرجعاً في وضع الضوابط الوقائيّة التي تُعزّز النزاهة وُحد من الاحتيال من جهةٍ أخرى.

المصادر

أولاً/ الكتب

- الفاعوري رفعت عبد الحليم، مرجع في تدريب وإدارة الموارد البشرية، ط ١، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨ .
- أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط ١، مجموع النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧ .
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط ١، عمان، الأردن، ٢٠١١ .

ثانياً/ الأطاريح والرسائل الجامعية

- أحمد علي السماوي، أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، الأردن، ٢٠١٤ .
- أسامة موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، غزة، ٢٠٠٧ .
- خالد الخولاني، التدريب الإلكتروني ودوره في تعزيز نظم الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الرياض - المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧ .
- خليل زقوت، واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير، غزة، ٢٠١٣ .
- سبع غيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٧ .
- عبد العزيز ملهي، الأساليب التدريبية ومدى نجاحها في برامج التدريب الأمني، أطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية، الرياض، ٢٠١٠ .
- لارا حاكومة، متطلبات المواصفة الدولية ١٠٠١٥ في البرامج التدريبية، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، ٢٠٠٩ .
- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠٠٥ .
- نعمان: عائدة علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، اليمن، ٢٠٠٨ .

ثالثاً/ المقالات

- أبو زيد: أحمد، استراتيجيات التدريب الناجحة للمنظمات مقال منشور، ٢٠١١ .

رابعاً/ الأدلة والمعايير الدولية

- الأنتوساي: المعيار الدولي ٣٠٠٠ و ٣٢٠٠ الرقابة على الفساد.

- الأنتوساي: رقابة إطار العمل المؤسسي لمكافحة الفساد: ٢٠١٧، مترجم- قسم الترجمة / ديوان الرقابة الماليّة الاخادي.
- المعهد الأسترالي لعلم الجرائم، تقرير رقابة الفساد في وكالات الحكومة الأستراليّة، ٢٠٠٩، مترجم- قسم الترجمة/ ديوان الرقابة الماليّة الاتحادي.
- جهاز الرقابة في أستراليا، معيار مكافحة الاحتيال والفساد، ٢٠٠٩، مترجم- قسم الترجمة/ ديوان الرقابة الماليّة الاخادي.
- ديوان الرقابة الماليّة الاخادي، دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة، ٢٠١٨.
- ديوان الرقابة الماليّة الاخادي، دليل الحد من الاحتيال في الجهات الحكوميّة (مُسوّدة أوليّة)، ٢٠١٨.

خامساً/ المنشورات

- الخطة الإستراتيجية لديوان الرقابة الماليّة الاتحادي للأعوام (٢٠١٨-٢٠٢٢) منشور على الموقع الرسمي للديوان.
- الفساد وخطبات النزاهة في القطاع العام في العراق: ٢٠١٢، إصدارات البرنامج الإنمائي للأمم المتّحدة.
- مُسوّدة الإستراتيجية الوطنيّة لمكافحة الفساد (٢٠١٦-٢٠٢٢).

سادساً/ القوانين

- قانون ديوان الرقابة الماليّة الاخادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المُعَدّل).

مواقع إلكترونية مُتخصّصة

- الهيئة الاخاديّة للموارد البشريّة الحكوميّة، الإمارات www.learnactive.com