

# مدى انسجام التشريعات الأمنية الفلسطينية مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

ورقة عمل

٢٠١٥



DCAF

مركز لتطوير  
القطاع الأمني  
وسيادة القانون

## مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) هو منظمة دولية تختص بمساعدة الدول والديمقراطيات المتقدمة والديمقراطيات الناشئة في تعزيز أسس الحكم الرشيد في القطاع الأمني، وذلك ضمن إطار ديمقراطي يحترم سيادة القانون. ويقدم المركز استشارات تتلاءم وظروف الدولة التي يعمل بها، بالإضافة إلى توفير برامج الدعم العملية للدول التي تسعى لتعزيز الحكم الرشيد في قطاعها الأمني. كما يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) مباشرة مع الحكومات الوطنية والمحلية، والبرلمانات، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية وقوات الأمن والدفاع.

## مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) في فلسطين

يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) في الأراضي الفلسطينية منذ العام ٢٠٠٥. وبصفته منظمة مستقلة ومحيدة، يهدف مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة الى تقديم المساعدة للفلسطينيين في تعزيز الحكم الرشيد في القطاع الأمني. ويشجع المركز تطوير المؤسسات التي توفر خدمات الأمن والعدالة بفعالية وكفاءة وشفافية بحيث يتم الرقابة عليها بشكل سليم وبإشراف من السلطات التنفيذية والتشريعية الفلسطينية وبمساهلة كاملة من المجتمع المدني الفلسطيني وقياداته المنتخبة.

### الناشر

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة  
(DCAF)

Chemin Eugène-Rigot 2E  
P.O. Box 1360  
1202 Geneva  
Switzerland

هاتف: +٤١ (٢٢) ٧٣٠ ٩٤ ٠٠  
فاكس: +١٤ (٢٢) ٧٣٠ ٩٤ ٠٥

www.dcaf.ch

## هيئة التحرير

ريجولا كوفمان

آرنولد ليتهودل

إيمان رضوان

فيليكس توسا

زولتان فنستل

## التحرير والتدقيق

نديم عامر

## التصميم والإخراج الفني

وائل دويك

صورة الغلاف: © كريستيف كومونز (Creative Commons)، ٢٠١٥

رقم الإيداع الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩٢٢٢-٣٩٢-٢

© مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، ٢٠١٥، جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

## شكر وتقدير

تم إعداد هذه الورقة بدعم من الاتحاد الأوروبي (EU). إن محتوى هذه الورقة هو من مسؤولية مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) وحده، ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يعكس وجهات نظر الاتحاد الأوروبي (EU).



## قائمة المحتويات

٤	الخلفية
٤	الإجراءات
٥	بيان المشكلة
٥	الإطار القانوني
٥	النتائج الرئيسية
٦	التوصيات الرئيسية
٨	الخلاصة

## الخلفية

- تكليف خبير قانوني فلسطيني بالعمل معه على تحليل الثغرات التي تشوب التشريعات النازمة للقطاع الأمني الفلسطيني.
- إعداد استبيان، اشتمل على أسئلة تتناول مؤشرات النزاهة والشفافية والمساءلة والرقابة والمشاركة المجتمعية. ويدرس هذا الاستبيان، الذي أجابت الأجهزة الأمنية عنه، مدى انسجام الإطار القانوني الفلسطيني مع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، كما يقف على الممارسات العملية الحالية داخل الأجهزة الأمنية الفلسطينية.
- إطلاق المشاورات مع منظمات المجتمع المدني بغية الوقوف على مدخلاتها ومراجعة الخبرات التي تملكها حول المواضيع المتصلة بمكافحة الفساد واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- تنظيم ثلاث ورشات عمل مع ممثلين عن الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وثلاث ورشات أخرى مع أعضاء المجموعة الوطنية العليا للخطة التشريعية للحكومة الفلسطينية بهدف استشراف آرائهم وتوصياتهم.
- إطلاق حملة للمشاورات العامة حول موضوع مكافحة الفساد والنتائج التي خلص إليها هذا التقرير.

تشتمل ورقة العمل هذه على توصيات موجهة إلى دوائر صناعة القرار والأطراف الفلسطينية التي تبدي الاهتمام بإصلاح القطاع الأمني وبالطريقة التي تيسر لها معالجة الثغرات القانونية التي تشوب التشريعات الأمنية الفلسطينية في المواضيع المتصلة بضمان النزاهة والشفافية والمساءلة. وتستعرض هذه الورقة المعايير الدولية والممارسات الفضلى المرعية على المستوى الدولي في ترسيخ مبدأ الحكم الرشيد الذي ينطوي على تعزيز معايير النزاهة ومكافحة الفساد في القطاع الأمني.

انضمت دولة فلسطين إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٤، ودخلت هذه الاتفاقية حيز النفاذ والسريان فيها في يوم ٢ أيار/مايو من العام نفسه. وتبين هذه الاتفاقية آليات ومعايير الرقابة التي ينبغي للدول الأطراف أن تعد أنظمة النزاهة بناءً عليها. وبموجب هذه الاتفاقية، يُشترط على الدول الأطراف أن تعتمد سياسات وقائية تستهدف محاربة الفساد وتنفيذ التدابير اللازمة لضمان أعمال المساءلة وإرساء دعائم النزاهة في القطاع العام.

وبالنظر إلى الالتزامات الجديدة والمبادئ التوجيهية التي باتت مترتبة على دولة فلسطين عقب انضمامها إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، طلب مجلس الوزراء الفلسطيني إلى مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة لتقديم المساعدة له في تحليل مدى توافق التشريعات النازمة للقطاع الأمني الفلسطيني مع المعايير الدولية المرعية في مكافحة الفساد. ويثني المركز على السلطة الوطنية الفلسطينية التي أقدمت على هذه الخطوة المهمة بالتوقيع على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

فقد ازداد وعي الحكومة والمواطنين بوجود القضاء على الممارسات التي يعترها الفساد من أجل بناء قطاع الإدارة العامة الذي يتسم بقدر أكبر من الشفافية والكفاءة. وفي هذا الإطار، تسعى ورقة العمل هذه إلى مساندة إجراءات الإصلاح الجارية وتقديم التوصيات المدروسة التي ترفدها وتعززها.

## الإجراءات

في سياق استجابته للطلب الذي قدمه مجلس الوزراء، صمم مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة إجراءات تتكفل بإجراء مراجعة على أساس تشاركي للقوانين التي تحكم القطاع الأمني في ضوء اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وعلى وجه التحديد، أنجز المركز الإجراءات التالية:

## بيان المشكلة

خضم ظروف خاصة. ولا تتواءم هذه القوانين مع الالتزامات التي تمليها الاتفاقيات والمعايير الدولية الناظمة لمبدأ الحكم الرشيد، ولا سيما في مجال محاربة الفساد وتعزيز النزاهة. وقد أفرز هذا الوضع أثره على نوعية خدمات الأمن والعدالة التي يتلقاها المواطنون الفلسطينيون وعلى جدوى تكلفتها.

يعتقد الكثير من المواطنين الفلسطينيين بأن الفساد يخلف آثاراً سلبية على الخدمات التي تقدمها الحكومة والأجهزة الأمنية لهم، وبأن التشريعات التي تحكم القطاع الأمني الفلسطيني بحاجة ماسة إلى التعديل والإصلاح. فقد جرت صياغة عدد ليس بالقليل من قوانين القطاع الأمني وسنها في

وقد جرى توثيق التحليل التفصيلي الذي تناول هذه القوانين والنتائج التي خلص إليها في تقرير مستقل رُفع إلى مجلس الوزراء في شهر نيسان/أبريل ٢٠١٥.

## النتائج الرئيسية

يتناول هذا التحليل الإطار القانوني الحالي الناظم للقطاع الأمني الفلسطيني بغية تحديد مدى انسجامه مع المبادئ التي ترسيها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. وقد وقف التحليل المذكور على الثغرات التالية:

### إدارة المعلومات

١- غياب تعريف المعلومات السرية: فمن شأن الافتقار إلى تعريف يبين ماهية المعلومات التي يمكن إضفاء طابع السرية عليها لغايات ضمان مصلحة أمن الدولة أن يبسر للأجهزة الأمنية منع المواطنين من الحصول على المعلومات. وقد أفضى هذا الأمر إلى تقويض أسس الرقابة العامة وترك المنظومة الأمنية عرضة لاستشراء ممارسات الفساد فيها.

### الهيكليات

٢- الافتقار إلى نظام فعال وقائم على أساس الجدارة والاستحقاق في إدارة الموارد البشرية: ففي هذه الآونة، تفتقر الأجهزة الأمنية إلى إجراءات التوظيف الشفافة التي تقوم في أساسها على معايير موضوعية وتراعي المساواة.

٣- الافتقار إلى هيكليات تنظيمية تحظى بالمصادقة الرسمية وتتسم بالشفافية: يشوب الغموض الهيكليات التنظيمية الحالية للأجهزة الأمنية. كما تفتقر هذه الهيكليات إلى الإقرار الرسمي من جانب إداراتها ومن جانب مؤسسات الرقابة المعنية.

## الإطار القانوني

يكنم المطلب الأول الذي ينبغي الوفاء به لوضع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في مراجعة الثغرات القانونية التي تشوب التشريعات الفلسطينية، بما فيها القوانين التي تحكم القطاع الأمني، وتقييم هذه الثغرات وتحديدتها. ولهذا السبب، عمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة، وبناءً على الطلب الذي قدمه مجلس الوزراء إليه، على مراجعة ثلاثة تشريعات وتقييمها للوقوف على ما إذا كانت تتماشى مع اتفاقية مكافحة الفساد وغيرها من المعايير الدولية المرعية في ميادين النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية.

وركز التحليل الذي أجراه المركز على ثلاثة قوانين:

- قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (٨) لسنة ٢٠٠٥
- قانون المخبرات العامة رقم (١٧) لسنة ٢٠٠٥
- القرار بقانون بشأن الأمن الوقائي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٧

وفضلاً عن ذلك، حلل المركز هذه القوانين في سياق الإطار القانوني الحالي الذي ينظم القطاع الأمني الفلسطيني، والذي يتألف من قوانين وأنظمة مهمة أخرى، بما فيها القانون الأساسي الذي يشكل نواة الدستور الفلسطيني:

- القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣
- النظام الداخلي للمجلس التشريعي الفلسطيني لسنة ٢٠٠٠
- قانون أصول المحاكمات الجزائية لسنة ٢٠٠١
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية لسنة ٢٠٠٤
- قرار مجلس الوزراء رقم (٤٣) لسنة ٢٠٠٥ بالنظام المالي للوزارات والمؤسسات العامة
- قانون الكسب غير المشروع رقم (١) لسنة ٢٠٠٥
- قانون رقم (٨) لسنة ٢٠١٤ بشأن الشراء العام

## الرقابة الداخلية والخارجية

- ٤- **الإحجام عن وضع مدونات قواعد السلوك موضع التنفيذ الفعلي:** مع أن بعض الأجهزة الأمنية أعدت مدونات داخلية لضبط قواعد السلوك فيها، تفتقر هذه المدونات إلى التنفيذ الفعلي. ولا تأتي هذه المدونات على ذكر المسائل التي يجب أن تغطيها على نحو وافٍ وشامل.
- ٥- **إعداد التقارير ورفعها:** لا تتقيد الأجهزة الأمنية (بصورة وافية) بالالتزامات القانونية التي توجب عليها إعداد التقارير الإدارية والمالية الدورية ونشرها.
- ٦- **الضعف الذي يعترى هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية:** تفتقر هيئة مكافحة الفساد إلى الموارد والسلطة التي تخولها التعامل مع تقارير الفساد بصورة فعالة وناجعة.
- ٧- **آليات معالجة الشكاوى:** تفتقر الأجهزة الأمنية إلى آلية موحدة لمعالجة الشكاوى. وفي هذا السياق، ينبغي أن يركز الإبلاغ عن الشكاوى ورفعها إلى أحكام قانونية واضحة تؤسس إجراءات واضحة لتيسير الإبلاغ عن الممارسات التي يشوبها الفساد.

## التوصيات الرئيسية

في الوقت الذي يشدد فيه العديد من التوصيات الواردة أدناه على ضرورة إدخال التغييرات على الإطار التنظيمي الساري، لا ينبغي أن يغيب عن بالنا أن الخطر الأكبر الذي يشكله الفساد في السياق الفلسطيني الحالي ينبع من غياب الفصل بين السلطات. ففي هذا الإطار، لم يلتزم المجلس التشريعي الفلسطيني ولو في جلسة واحدة منذ ما يزيد على ثمانية أعوام. ومنذ تعطل المجلس في العام ٢٠٠٧، باتت السلطة التنفيذية تتولى جميع الأعمال التشريعية. ولذلك، يلف الخطر فعالية جميع التدابير التي ترمي إلى منع الفساد ونجاعتها على المستوى التنظيمي طالما لم تستعد فلسطين الإجراءات المؤسسية الاعتيادية. وتعتبر استعادة الفصل بين السلطات، والذي يضمن اعتماد نظام فعال من الضوابط والتوازن بين فروع الحكومة الثلاث، أهم إجراء تستطيع فلسطين اتخاذه لكي تضمن إنفاذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

وبناءً على هذا التحليل، يوصي مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة السلطات الفلسطينية باعتماد الإجراءات التالية التي ترسخ الالتزام بأحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في القطاع الأمني.

## ١- استعادة الفصل بين السلطات

- ضمان الفصل بين السلطات بعودة المجلس التشريعي الفلسطيني إلى ممارسة وظيفته في التشريع وتعزيز استقلال القضاء.
- استئناف الإجراءات التشريعية الاعتيادية.
- مراجعة جميع القرارات بقوانين.

## ٢- تعزيز الشفافية في جميع فروع الحكومة

- إنجاز مراجعة مشروع قانون الحصول على المعلومات وسننه على جناح السرعة.
- إعداد الأحكام والإجراءات الواضحة والقائمة على أساس المعايير ذات الصلة بغية صون الحق في الحصول على المعلومات التي تقع في حوزة المؤسسات العامة، بما فيها الأجهزة الأمنية.
- تحديد الحالات التي يجوز فيها حجب المعلومات في أحكام واضحة لا يشوبها الغموض.
- إدراج الأحكام الصريحة التي تشترط على الأجهزة الأمنية أن تقدم تقارير المالية والإدارية.

## ٣- كفاءة تطبيق جميع تدابير مكافحة الفساد على قدم المساواة

- ضمان إنفاذ تدابير مكافحة الفساد، كالقوانين والمدونات وغيرها، بصورة تلقائية وبالتساوي على جميع الموظفين العموميين، بمن فيهم أفراد الأجهزة الأمنية، والتأكد من إدراج أي استثناء يرد على هذه القاعدة في القوانين التي تنص على تلك التدابير بصورة صريحة.
- ضمان معاملة الموظفين الأمنيين على نحو معاملة الموظفين العموميين بصفة عامة، والتأكد من الإحجام عن اعتماد معاملة تمييزية بينهم.
- تعديل قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٥ بحيث يشدد على الصفة المدنية لأفراد الأجهزة الأمنية وعلى حقوقهم وواجباتهم باعتبارهم موظفين مديين ("مدنيون في الزي العسكري").

## ٤- تعزيز أجهزة الرقابة الرسمية وغير الرسمية

- تمكين المجلس التشريعي من ممارسة مهمته في الرقابة البرلمانية على أكمل وجه، وبما يشمل إجراء الرقابة الدورية على الموازنات وعلى

## ٥- ضمان الانسجام بين القواعد القانونية والممارسة العملية

- مواومة الهياكل التنظيمية الخاصة بالأجهزة الأمنية مع التشريعات السارية.
- التأكد من أن جميع الهياكل التنظيمية تستند إلى التشريعات النافذة، وأن جميع الأجهزة الأمنية تعتمد إجراءات مكتوبة وواضحة في إدارة الموارد البشرية والإعلان عن معايير التجنيد والتعيينات والترقيات للجمهور.
- ضمان تدوير المواقع القيادية في تعيينات رؤساء ومدراء الأجهزة الأمنية على أساس الالتزام الصارم بالمدة القصوى التي يقرها القانون بالنسبة إلى بعض هذه المواقع.

## ٦- إعداد تدابير منع الفساد في الأجهزة الأمنية

- تفعيل إجراءات واضحة ومكتوبة لمنع تضارب المصالح في عمل الأجهزة الأمنية، مع الأخذ في الاعتبار الالتزامات التي تملئها التشريعات السارية في هذا الإطار.
- إعداد سياسة صريحة لتنظيم مسألة الهدايا، بحيث تبين الظروف التي يمكن قبول الهدايا فيه، والجهة التي ينبغي إخطارها بتلقي الهدايا والسجلات التي يجب تدوين الهدايا فيها (سجل الهدايا وخلافه).
- إعادة النظر في إجراءات الشراء العام في الأجهزة الأمنية ومراعاة انسجامها مع الإطار القانوني الفلسطيني، وخاصة نظام المشتريات في جهاز المخابرات.
- إعداد إجراءات وأنظمة مكتوبة لمعالجة الشكاوى التي يرفعها المواطنون بحق الأجهزة الأمنية أو أفرادها، بالتأكد من مشاركة طرف ثالث مستقل في إجراءات النظر في الشكاوى ومعالجتها.

## ٧- إعداد أنظمة فعالة لإدارة المعلومات في الأجهزة الأمنية

- إنشاء أنظمة إلكترونية للأرشفة واسترجاع المعلومات بغية صون المعلومات التي تملكها المؤسسات العامة، وتيسير إجراءات معالجة البيانات والمعلومات واسترجاعها.
- إنشاء أنظمة البيانات الأمنية للتأكد من توفير نسخ احتياطية من جميع البيانات المخزنة في

التقارير المالية والإدارية والعملياتية التي ترفعها الأجهزة الأمنية.

- تحديث ديوان الرقابة المالية والإدارية ورفع مكانته من هيئة استشارية إلى جهاز يستطيع أن يصدر القرارات الملزمة.
- تحديث الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان ورفع مكانتها من هيئة استشارية إلى جهاز يستطيع أن يصدر القرارات الملزمة.
- تعزيز قدرات وحدات الرقابة الداخلية والتفتيش في الأجهزة الأمنية عن طريق (١) توضيح صلاحياتها، (٢) وضمان استقلالها عن قيادة العمليات، (٣) وتطوير الأنظمة والإجراءات التي تحكم عملها والتقارير التي تعدها.
- الارتقاء بقدرات هيئة مكافحة الفساد لكي تتمكن من محاربة الفساد على نحو فعال، وذلك من خلال منحها الحق الذي يخولها إجراء التحقيقات المستقلة في شبهات الفساد وتوفير ما يلزمها من الموارد لذلك.
- ضمان قدرة السلطات القضائية على ممارسة الرقابة الفعالة على الأجهزة الأمنية وإخضاعها للمساءلة، بمستوياتها المؤسسية والفردية، عن أعمالها وتقصيرها.
- تمكين المجتمع المدني من العمل بحرية وتمكينه، بموجب القانون، من الحصول على المعلومات التي تقع في حوزة المؤسسات العامة، بما يساعده في الإسهام في إنفاذ إجراءات الرقابة غير الرسمية.
- رفع مستوى الوعي العام حول اختصاصات الأجهزة الأمنية وأفرادها والأدوار والمسؤوليات المنوطة بهم، والعمل الحثيث على نشر ثقافة المساءلة.
- رفع مستوى التواصل بين الأجهزة الأمنية والمواطنين من خلال المواقع الإلكترونية المطورة ووسائل التواصل الاجتماعي التفاعلية وتقديم الخدمات الإلكترونية.
- تعزيز مشاركة المواطنين من خلال المشاورات والفعاليات العامة.
- تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في إعداد السياسات التي تعتمدها الأجهزة الأمنية، بما يشمل المداولات التي تجرى بشأن موازنتاتها.

## الخلاصة

لا تتضمن التشريعات النازمة للقطاع الأمني الفلسطيني تدابير تُعنى بمنع الفساد إلا على نحو مجتزأ، وهي بذلك لا تؤسس سوى قاعدة منقوصة لمنع الفساد والحيلولة دون وقوعه. فبعض النصوص القانونية تستدعي مراجعتها من أجل اعتماد معايير الشفافية والنزاهة والمساءلة التي تتسم بالانسجام في جميع أجهزة القطاع الأمني. وفضلاً عن ذلك، ينبغي العمل على إعداد الهيكليات والآليات المناسبة التي تعنى بمكافحة الفساد لضمان وضع التشريعات المعنية موضع التنفيذ.

وفي هذا السياق، تشتمل ورقة العمل هذه على ملخص بالنتائج والتوصيات التي وردت في تقرير جاء بقدر أكبر من التفصيل والإسهاب. وقد رفع مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة هذا التقرير إلى مجلس الوزراء. ويدعو المركز القيادة الفلسطينية إلى دراسة إمكانية التصرف على هدي من هذه التوصيات. فمن شأن إصلاح الإطار القانوني الناظم للقطاع الأمني الفلسطيني في الوقت المناسب أن يشكل نموذجاً ملهماً تحذو القطاعات الأخرى حذوه. فالقطاع الأمني يملك فرصة فريدة تكفل له أن يتبوأ موقع الصدارة والقيادة في إجراءات الإصلاح السياسي والقانوني من خلال محاربة الفساد وضمان الاحترام الواجب لمعايير النزاهة.

وسائط إلكترونية وضمان سلامتها وحمايتها من النفاذ غير المصرح إليها.

■ إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بالأجهزة الأمنية بهدف تعزيز قدرة المواطنين على الحصول على المعلومات حول هذه الأجهزة، كالمعلومات حول هيكلية الأجهزة وآلية التفويض فيها.

■ توضيح الأنظمة المتعلقة بالمبلغين عن الفساد في الأجهزة الأمنية وتوفير الحماية الواجبة لهم، وتيسير إجراءات التبليغ عن الممارسات التي يشوبها الفساد دون الخوف من الإجراءات الانتقامية بحقهم.

■ النص على إلزام جميع أفراد الأجهزة الأمنية بتقديم بيانات الذمة المالية.

■ إخضاع إجراءات تحضير الموازنة وإدارة الإنفاق في جميع الأجهزة الأمنية للتدقيق الخارجي من أجل تقييم مدى التزامها بالمعايير المحاسبية ومعايير السلامة السارية وإدخال التعديلات عليها عند الاقتضاء وفي المواضع التي تستدعي ذلك.

## Practical Reform Approaches

إصلاحات النزاهة - كيفية البدء والاستمرار؟	
إجراء تقييم ذاتي لمخاطر الفساد	
جد مجالات ذات الأولوية: مخاطر الفساد العالية + الخسائر الفادحة + الرتب العالية	
قم باعداد الإستراتيجية : قم بتحديد الأولويات + ابحث عن النقاط الرئيسية للتغيير	
الأنشطة الأساسية للموظفين المتفرغين لهذه المهمة المحددة	
قم بإشراك أشخاص جدد من خارج مؤسسة الدفاع	
قم بتغيير الإجراءات أولاً واجعل التغييرات الخاصة بالأفراد في المقام الثاني	
قم بالتعاون مع مؤسسات مكافحة الفساد داخل وخارج مؤسسة الدفاع، على سبيل المثال، خطة استخبارات الدفاع	
قم بتدريب الموظفين وتنقيف أفراد الدفاع	توفر منظمة حلف شمال الأطلسي أداة
تعلم من أفضل الممارسات	انت تقرأ الآن أداة منظمة حلف شمال الأطلسي
قم بالتركيز على الأولويات	كن متسقاً مع الأنشطة
استخدم لحظات الإرادة السياسية العالية لإدخال إصلاحات جوهرية	

خارطة الطريق

### الثمن المتوقع للفساد

يتألف الثمن المتوقع دفعه من قبل موظف عمومي أو ضابط عسكري أو مقاول في مؤسسة الدفاع ممن ينخرطون في أعمال فساد من عنصرين:

الثمن المتوقع = العبء الأخلاقي + العقاب المتوقع

حيث إن: العقاب المتوقع = ( احتمال الكشف عن التجاوزات ) X ( احتمال الإدانة حال تم اكتشاف التجاوزات ) X العقوبة

## مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) هو منظمة دولية تختص بمساعدة الدول والديمقراطيات المتقدمة والديمقراطيات الناشئة في تعزيز أسس الحكم الرشيد في القطاع الأمني، وذلك ضمن إطار ديمقراطي يحترم سيادة القانون. ويقدم المركز استشارات تتلاءم وظروف الدولة التي يعمل بها، بالإضافة إلى توفير برامج الدعم العملية للدول التي تسعى لتعزيز الحكم الرشيد في قطاعها الأمني. كما يعمل مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF) مباشرة مع الحكومات الوطنية والمحلية، والبرلمانات، والمجتمع المدني، والمنظمات الدولية وقوات الأمن والدفاع.

## مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة (DCAF)

P.O. Box 1360  
Chemin Eugène-Rigot 2E  
1202 Geneva  
Switzerland

[www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch)

### مكتب رام الله

شارع المعارف ٣٤  
رام الله / البيرة  
الضفة الغربية  
فلسطين

تلفون: ٦٢٩٧ ٢٩٥ (٢) ٩٧٢+

فاكس: ٦٢٩٥ ٢٩٥ (٢) ٩٧٢+