توجيه إستراتيجية مكافحة الفساد لتحسين الخدمات العامة ذات المردود التنموي

أحمد صقر عاشور

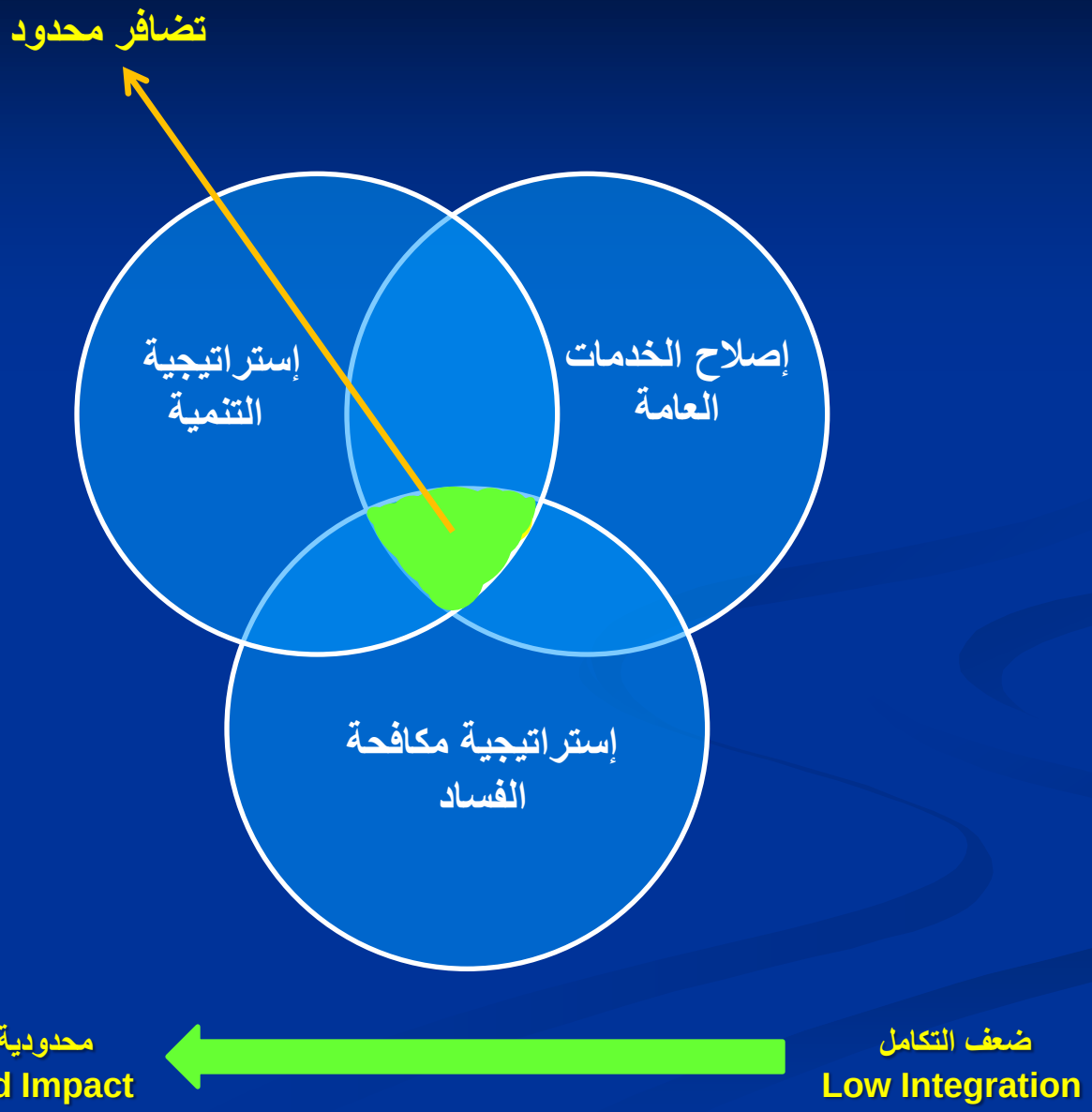
يوليو 2010

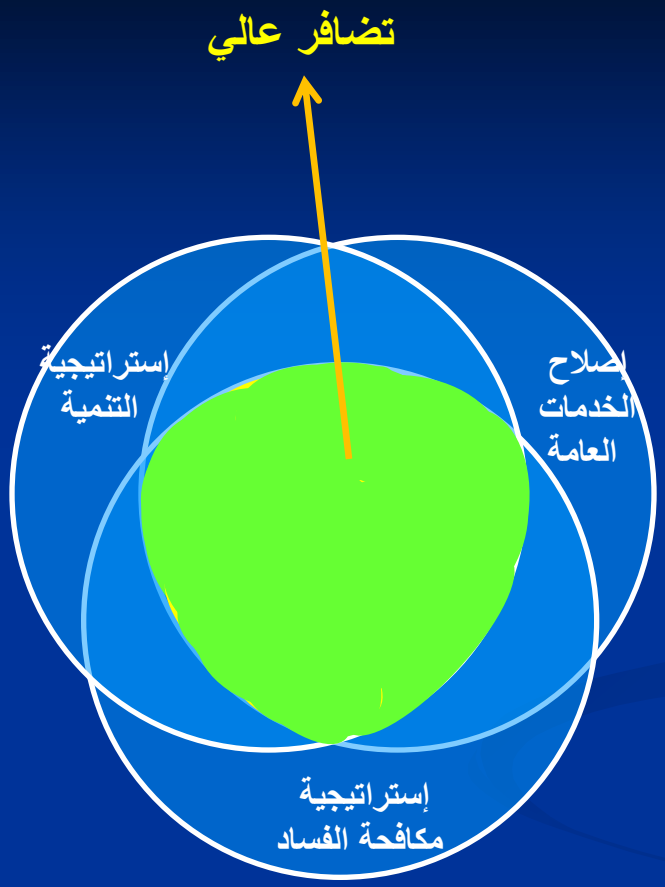
الإشكالية القائمة حاليا في البلاد العربية

- غياب التضافر Synergy بين ثلاث حلقات للإصلاح:
  - حلقة مكافحة الفساد
  - حلقة الإصلاح الإداري، خاصة مجال الخدمات العامة
  - حلقة السياسات التنموية
- ضعف أو محدودية التركيز وترتيب الأولويات في إستراتيجية وجهود مكافحة الفساد (عمومية الإستراتيجية Generic)
- عدم تلمس المواطن لأثر جهود المكافحة Anti-corruption، وجهود الإصلاح الإداري، وسياسات وبرامج التنمية.

الحل الحقيقي يتمثل في جعل حاجات ومعاملات المواطنين هي بؤرة تركيز الحلقات الثلاث

- تحقيق تضافر وتكامل أكبر بين الحلقات الثلاث
- تركيز الاستراتيجيات على الخدمات العامة التي تمس حاجات المواطنين، وذات المردود التنموي العالي
- قياس ومتابعة ناتج جهود الإصلاح على إشباع حاجات ورفاهية وخبرات ورأي المواطنين، وذلك في الحلقات أو الجبهات الثلاث


تضافر محدود
إستراتيجية التنمية
إصلاح الخدمات العامة
إستراتيجية مكافحة الفساد
محدودية الآثار
Limited Impact
ضعف التكامل
Low Integration



تكامل عالي
High Integration

فاعلية الآثار
High Impact

محاولة الإجابة على ثلاثة أسئلة

- كيف يتحقق التضافر؟
- كيف يتم دمج إستراتجية إصلاح الخدمات العامة ذات المردود التنموي ضمن إستراتجية مكافحة الفساد؟
- كيفية ضمان تلمس المواطن لأثر جهود المكافحة، وتحسين الخدمات العامة، وسياسات وبرامج التنمية؟

ضمان تحقيق تضافر أعلى

في الإستراتيجية التنموية

- تركيز الاهتمام على القطاعات والخدمات العامة ذات الأولوية العالية والمردود التنموي العالي:
  - تحسين بيئة الأعمال والاستثمار للمشروعات التي تخلق وظائف جديدة، وتضيف قيمة عالية، وتستخدم مكونات محلية، ولها مردود ايجابي واسع على مشروعات أخرى، وتقوم بالتصدير، وتضيف للقدرة التنافسية للاقتصاد الوطني
  - تحسين بيئة الأعمال للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر Small and Micro Enterprises
  - تحسين قدرات العنصر البشري:
    - ✓ التعليم
    - ✓ الصحة

تابع: ضمان تحقيق تضافر أعلى

في الإستراتيجية التنموية (تابع)

- تحسين خدمات الإسكان والمرافق المرتبطة بها
- تحسين خدمات الموارد المائية والصرف الصحي
- تحسين خدمات العدالة
- تحسين الخدمات وأوضاع الحياة للفئات الفقيرة والمهمشة، والمناطق الفقيرة

- ما المطلوب عمله في إستراتيجية وبرامج الإصلاح الإداري والخدمات العامة لتحقيق هذا؟
- ما المطلوب التركيز عليه في إستراتيجية مكافحة الفساد؟

تابع: ضمان تحقيق تضافر أعلى

في إستراتيجية الإصلاح الإداري (تحسين الخدمات العامة)

- اختيار مجالات الخدمات العامة ذات المردود التنموي العالي لتكون محورا لإستراتيجية الإصلاح الإداري
- جعل نقطة البدء والانطلاق هو حاجات وخبرات المواطنين الذين يتلقون الخدمات العامة لتكون محلا لجهود الإصلاح، وليس تقنيات وأساليب التطوير والإصلاح
- توظيف أساليب وطرق تطوير الخدمات لدعم تحسين خبرات المواطنين بهذه الخدمات:
  - نظام الإدارة بالأداء والنتائج Performance and Results-Based Management
  - تبسيط إجراءات الخدمة Procedure Simplification & Streamlining
  - الفصل بين عمليات إعداد وتهيئة الخدمة داخليا وبين أنشطة تلقي طلباتها وتقديمها
  - استخدام الأنظمة الالكترونية في التقدم وتلقي الخدمات العامة (حيثما تكون مناسبة لأوضاع المتلقين)
  - المنفذ الواحد One Stop Shop

تابع: ضمان تحقيق تضافر أعلى

أساليب وطرق تطوير الخدمات(تابع)

- نظام إدارة الجودة الشاملة TQM
- إعادة الهندسة Reengineering
- اللامركزية الإدارية والمحلية Decentralization
- ميثاق المواطن Citizen Charter
- جوائز ومسابقات جودة الخدمات Competitive Awards
- مجالس المواطنين Citizen Councils
- قياس مؤشرات أداء الخدمة Service Performance Indicators
- مسوح المواطنين Citizen Surveys وبطاقات الرأي Service Report Cards

تابع: ضمان تحقيق تضافر أعلى

في إستراتيجية مكافحة الفساد

- إستراتيجية مكافحة الفساد تحوي شقين:
  - الملاحقة والردع Deterrent Strategy
  - اقتلاع جذور ووقاية ومنع Preventive Strategy
- في ظروف البلاد العربية: الملاحقة والردع ينبغي أن تتوجه لمجالات ذات مردود عالي: الفساد الكبير (مثال: المشروعات الكبرى)
- انتشار الفساد المتوسط والصغير يناسبه إستراتيجية اقتلاع الجذور والوقاية والمنع

اقتلاع الجذور والوقاية تعني التركيز على إصلاح الخدمات العامة وهي مناطق التماس Interface مع المواطنين ومتلقي الخدمات

مبادرات ومحاولات عربية بادئة

- هناك مبادرات ومحاولات بادئة في بعض البلاد العربية للتركيز على مجالات خدمية وقطاعية:
  - الإمارات (دبي – أبو ظبي): الخدمات الجماهيرية العامة
  - المغرب: قطاع النقل – خدمات العدالة – الاستثمار
  - الأردن: الخدمات المقدمة للقطاع الخاص والمستثمرين
  - مصر: تراخيص إنشاء المشروعات
  - تونس: إجراءات إنشاء المشروعات
  - العراق: بعض الخدمات الجماهيرية

كيف تكون إستراتيجية مكافحة الفساد موجهة نحو الخدمات العامة ذات المردود التنموي العالي ؟

- جعل إستراتيجية المنع والوقاية تركز على مجالات قطاعية للخدمات العامة، يكون اختيارها على أساس:
  - أهميتها ومردودها التنموي
  - أدائها الحالي (فجوة عالية)
  - تغلغل الفساد فيها وارتفاع وطأته وأعبائه على المواطنين
- خضوع الخدمات القطاعية المختارة لدراسات ومسوح معمقة تشمل:
  - قياس وتحليل جودة وكفاءة وعدالة الخدمات
  - أوضاع وأنماط وتشكيلات الفساد وأطرافه ووقائعه ودوافعه وظروفه وملابساته
  - تشخيص وتحليل الأوضاع المولدة لفرص الفساد في نظم ولوائح وإجراءات وعمليات والممارسات السائدة في المؤسسات التي تقدم الخدمة وآليات المساءلة

تابع: كيف تكون إستراتيجية مكافحة الفساد موجهة نحو الخدمات العامة ذات المردود التنموي العالي؟

- عناصر الإصلاح والتطوير المؤسسي داخل المؤسسات وخارجها التي تؤدي إلى تحسين أداء الخدمات تحسينا جوهريا، وسد منابع ومنافذ الفساد
- إدخال آليات لتحقيق شفافية الإجراءات والممارسات ولتقوية المساءلة ولكشف وردع ممارسات الفساد
- قياس أداء الخدمات
- أيجاد آليات وإجراءات فعالة وحاسمة لتلقي وللتعامل مع الشكاوى، والاقتراحات وحالات الفساد
- تنمية ثقافة مؤسسية قائمة على التوجه بالعملاء/المواطنين، والجودة، والكفاءة، والمساواة والعدالة، والشفافية، والنزاهة في عمليات تقديم الخدمة لمستحقيها من المواطنين
- جعل خبرة ورأي وحاجات المواطنين المتعاملين/المتلقين للخدمات أساس التطوير والمساءلة وتحقيق نزاهة الممارسات

خلاصة الأمر

- التعديل المقترح في التوجه الاستراتيجي لجهود مكافحة الفساد يمكن من:
  - تحقيق تضافر أعلى ونتائج أكثر فاعلية في جبهات مكافحة الفساد وإصلاح الخدمات العامة والتنمية
  - تلمس المواطنين لآثار برامج وجهود مكافحة الفساد وتطوير الخدمات العامة والسياسات التنموية
  - تحقيق نتائج تمكن من تحقيق وكسب انجاز مرحلي يمكن من توسيع دائرة الإصلاح والتطوير إلى مجالات أخرى
- يحتاج الأمر إلى مراجعة الاستراتيجيات والخطط القائمة لمكافحة الفساد لتضمينها التوجهات المقترحة