تقارير المرصد — تقرير تحليلي تطبيقي

الامتثال والنزاهة: من المدونة إلى نظام يعمل

إعداد تحريري للمرصد • نسخة 12 أكتوبر 2026

دليل المرصد لتعارض المصالح والإبلاغ الآمن والتحقيق العادل وتدقيق قرارات الموارد البشرية

إعداد وتحليل المرصد العربي للموارد البشرية

نظام تطبيقي يحول مبادئ النزاهة إلى أدوار وضوابط وقناة آمنة وتحقيق عادل ومؤشرات وتحسين مستمر، مستندًا إلى مواد عربية وعالمية موثقة.

سؤال التقرير

كيف تنتقل المؤسسة من مدونة سلوك يوقّعها الموظف مرة واحدة إلى نظام امتثال ونزاهة يكتشف المخاطر مبكرًا، ويحمي المبلّغ، ويحقق بعدل، ويصلح السبب الجذري؟ لا يكفي أن تكون القواعد صحيحة إذا كانت قناة الإبلاغ غير موثوقة، أو كان المدير صاحب المصلحة هو من يقرر، أو كانت العقوبة تختلف باختلاف المنصب.

يرى المرصد أن الاختبار الحقيقي هو قابلية النظام للعمل تحت الضغط: هل يعرف الموظف أين يبلغ؟ هل تُحمى هويته بقدر الحاجة؟ هل يُفصل التحقيق عن الإدارة المتأثرة؟ هل توجد مهلة وفرز وأثر تدقيقي؟ وهل يتحول كل ملف إلى تعلم مؤسسي لا إلى سر مدفون؟

الامتثال والنزاهة ليسا مترادفين

الامتثال هو الوفاء بالالتزامات القانونية والتنظيمية والتعاقدية والسياسات الداخلية. أما النزاهة فهي جودة الاختيار عندما تسمح القاعدة بأكثر من تصرف، أو عندما لا تكفي القاعدة وحدها. قد

يلتزم موظف بنص الإفصاح لكنه يخفي علاقة مؤثرة في هامش النموذج؛ هنا توجد صورة امتثال بلا جوهر نزاهة.

المؤسسة الناضجة تجمع الحدين: ضابط يمنع المخالفة أو يكشفها، وثقافة تجعل طلب المشورة والإفصاح المبكر سلوكًا طبيعيًا. لا تُستخدم الثقافة بدل الرقابة، ولا تتحول الرقابة إلى رسالة انعدام ثقة جماعي.

قراءة ٢٠٢٦: فجوة التنفيذ هي القضية

يشير تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر في ٢٤ مارس ٢٠٢٦ إلى أن الاستثمار في أطر النزاهة لا يضمن جودة التنفيذ، وأن الأنظمة الأعلى أداء تنتقل من منطق القواعد المجردة إلى إدارة قائمة على المخاطر والنتائج والبيانات [١]. ويذكر أن أقل من نصف الدول المشمولة تستخدم مؤشرات نتائج لتقييم التحسن، مع استمرار فجوات في تضارب المصالح والإجراءات التأديبية.

هذه قراءة عالمية تشمل ٣٧ دولة عضوًا و٢٥ دولة شريكة، وليست قياسًا للدول العربية مجتمعة. يستفيد المرصد منها لبناء نموذج مؤسسي، ولا ينسب نسبها إلى الإقليم دون بيانات قطرية.

منظومة الحوكمة قبل قائمة السياسات

تبدأ المنظومة بمالك واضح: مجلس أو لجنة رقابة يقر الشهية للمخاطر، ومسؤول امتثال مستقل نسبيًا، وموارد بشرية تطبق الضوابط، وشؤون قانونية تفسر الالتزامات، وتدقيق داخلي يختبر التصميم والتشغيل. المدير التنفيذي مسؤول عن السلوك اليومي، ولا يجوز أن يصبح الاستقلال ذريعة لعزل الامتثال عن القرار.

يوثق ميثاق الحوكمة من يملك السياسة، ومن يستقبل البلاغ، ومن يقرر نطاق التحقيق، ومن يعتمد الجزاء، ومن يراقب الانتقام، ومن يطلع على البيانات المجمعة. الغموض في الأدوار يخلق مسارات موازية ويضاعف خطر التسريب والتدخل.

خريطة مخاطر النزاهة في الموارد البشرية

تُبنى الخريطة على القرارات لا على أسماء الإدارات: التوظيف، الترقية، الأجر، المنح، المشتريات، التعاقد مع الوسطاء، العمل الإضافي، السفر، التدريب المدفوع، إنهاء الخدمة، التحقيق، والوصول إلى بيانات العاملين. لكل قرار تُسأل أربعة أسئلة: من يملك منفعة؟ من يعتمد؟ ما البيانات التي يمكن تغييرها؟ وما الدليل المستقل المتاح؟

ترتفع المخاطرة عندما تجتمع سلطة القرار مع منفعة شخصية وغموض في الأدلة. لذلك لا يُقاس الخطر بقيمة المال فقط؛ قرار تعيين قريب أو إسكات شكوى قد يضر الثقة والحقوق أكثر من مصروف صغير.

نموذج سجل المخاطر

يقترح المرصد سجلًا بصف واحد لكل سيناريو: الحدث؛ الأطراف؛ الالتزام؛ الضرر المحتمل؛ احتمال الوقوع؛ شدة الأثر؛ الضابط الوقائي؛ ضابط الكشف؛ مالك الضابط؛ دليل التشغيل؛ آخر اختبار؛ نتيجة الاختبار؛ الإجراء التصحيحي؛ موعد الإغلاق.

مثال افتراضي: مدير يرشح مورد تدريب يملكه قريب له. الضابط الوقائي إفصاح قبل الطلب وحجب المدير عن التقييم، وضابط الكشف مطابقة الملكية المستفيدة مع بيانات المورد، والدليل محضر تنحية ومسار اعتماد مستقل. المثال تعليمي لا يصف جهة حقيقية.

تعارض المصالح: الحالة لا الاتهام

تعارض المصالح ليس حكمًا على النية؛ هو حالة قد تؤثر أو تبدو مؤثرة في الحياد. هذا التعريف يخفف وصمة الإفصاح. المطلوب أن يصرح الشخص بالعلاقة قبل القرار، وأن تقرر الجهة العلاج المناسب: تنحية، مراجعة مستقلة، بيع مصلحة، تعديل صلاحية، أو منع القرار.

لا تكفي استمارة سنوية. يلزم إفصاح عند التعيين، ودوريًا، وعند تغير الظروف، وقبل قرار مرتفع المخاطر. ويجب أن تسأل الاستمارة عن العلاقات ذات الصلة بلغة مفهومة، لا عن «وجود تعارض» فقط؛ لأن المجيب قد لا يعرف التكييف القانوني.

حالة سعودية ٢٠٢٦: مدونة قطاعية

أتاحت وزارة التعليم السعودية مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة لشاغلي الوظائف التعليمية ضمن مواد ١٤٤٧/٢٠٢٦. تتضمن أبوابًا للواجبات والمحظورات، ومسؤوليات استخدام التقنية، وتعارض المصالح ومكافحة الفساد، والتزامات الوزارة تجاه شاغل الوظيفة [٣].

القيمة المهنية ليست في نسخ مواد المدونة إلى دليل مؤسسة أخرى، بل في تحويل موضوعاتها إلى مواقف قطاعية: هدية من ولي أمر، استخدام بيانات طالب، علاقة مع مورد تقني، أو منشور اجتماعي. لم ينشر المرصد ترجمة أو نسخة كاملة؛ قرأ الهيكل والمقتطفات الرسمية المتاحة.

الهدايا والضيافة والرعاية

تحدد السياسة ما يحظر مطلقًا، وما يحتاج تسجيلًا، وما يحتاج موافقة، وما يمكن قبوله بسبب قيمة رمزية أو عرف مشروع. الأهم من حد مالي موحد هو السياق: الهدية أثناء مناقصة أو تقييم موظف أخطر من هدية أقل قيمة خارج قرار مؤثر.

يسجل الموظف الجهة، التاريخ، القيمة التقديرية، الغرض، القرار، ومن اعتمد. وتراجع البيانات بحثًا عن التكرار والتجزئة. لا يطلب من الموظف تقدير سعر دقيق عند تعذره؛ يكفي نطاق معقول مع إتاحة إرجاع الهدية أو تحويلها للجهة.

تضارب المصالح في دورة الموظف

يظهر التضارب في التوظيف عندما يشارك قريب مرشح في الاختيار، وفي الأداء عندما يقيم المدير علاقة شخصية، وفي التعاقب عند حجب منافس، وفي إنهاء الخدمة عند الانتقام من مبلّغ. لذلك يجب أن تكون التنحية آلية تشغيل داخل أنظمة الموارد البشرية لا نصًا في سياسة منفصلة.

يوصى بحقل «علاقة معلنة» محمي الصلاحية، وتنبيه قبل فتح قرار، ومسار بديل للموافقة. لا تظهر تفاصيل العلاقة لكل مستخدم؛ يكفي أن النظام يمنع المشاركة ويوجه الملف إلى بديل.

قناة الإبلاغ الآمن

القناة الجيدة متعددة الوسائط: بوابة آمنة، هاتف، بريد مخصص، ومسار مباشر مستقل عند تورط الإدارة. تُشرح الفئات التي تستقبلها، وما لا تستقبله، وكيف تحفظ السرية، ومتى قد يلزم كشف محدود للهوية، وما الذي يتوقعه المبلغ بعد الإرسال.

لا ينبغي إجبار المبلغ على إثبات القضية قبل قبولها. المطلوب اعتقاد معقول ومعلومات يمكن فرزها. في المقابل، لا تعني السرية وعدًا مطلقًا بعدم الإفصاح إذا فرض القانون أو عدالة التحقيق خلاف ذلك؛ يشرح هذا بوضوح منذ البداية.

حالة دبي ٢٠٢٦: الحافز ليس بديل الحماية

صدر قرار دبي رقم ١ لسنة ٢٠٢٦ بشأن منح مكافآت تحفيزية للمبلغين في القطاع العام، بتاريخ ٢٧ يناير ٢٠٢٦ وبحالة نافذة [٢]. يتيح مكافآت نقدية أو غير نقدية ضمن شروط وإجراءات، في امتداد لإطار حماية وظيفية صدر في ٢٠٢٥.

يرى المرصد أن الحافز قد يشجع المعلومات الجوهرية، لكنه لا يصلح قناة بلا ثقة. يجب فصل قرار المكافأة عن سلامة الفرز والتحقيق، وألا يؤدي الحافز إلى افتراض سوء نية المبلغ أو إلى خفض معيار حماية من يبلغ بلا مقابل.

حالة الأردن: الحماية الوظيفية والمادية

تشرح هيئة النزاهة ومكافحة الفساد الأردنية في صفحة محدثة في ٨ أكتوبر ٢٠٢٦ أن نظام الحماية يتضمن وحدة لتلقي الطلبات وتقييم المخاطر بسرية، وحماية من إجراء وظيفي تعسفي، وتدابير لإخفاء الهوية أو تغيير مكان العمل عند الحاجة [٥]. كما تناقش الصفحة فجوات محتملة في المساعدة المالية واستمرار الحقوق.

هذه قراءة للصفحة الرسمية وليست إقرارًا من المرصد بكفاية الحماية في كل حالة. الدرس للمؤسسة هو أن «عدم الفصل» وحده لا يكفي؛ الانتقام قد يكون خفض تقييم، حرمانًا من مشروع، نقلًا، عزلًا اجتماعيًا، أو تسريب هوية.

سياسة عدم الانتقام

تعرف السياسة الانتقام بالأفعال المباشرة وغير المباشرة، وتشمل المبلغ بحسن نية، والشاهد، ومن يساعد التحقيق. وتضع قناة منفصلة للإبلاغ عن الانتقام، مع متابعة زمنية بعد إغلاق القضية؛ لأن الأذى قد يظهر لاحقًا.

يقترح المرصد نقاط تحقق بعد ٣٠ و٩٠ و١٨٠ يومًا للحالات عالية المخاطر: تغير المدير، الدرجة، الحوافز، الموقع، الإجازة المرضية، أو الشكوى الجديدة. هذه مؤشرات فرز لا أدلة إدانة تلقائية.

فرز البلاغ خلال ٤٨ ساعة

يوضع معيار خدمة داخلي: تأكيد الاستلام، فحص الخطر العاجل، حفظ البيانات، تحديد التعارض، تصنيف الموضوع، وتعيين المالك. لا تعني مهلة ٤٨ ساعة إنهاء التحقيق؛ هي مهلة منع ضياع الدليل أو استمرار ضرر وشيك.

تصنف الحالات إلى خطر على الحياة أو السلامة؛ فساد أو احتيال؛ تحرش وتمييز؛ تعارض مصالح؛ خرق بيانات؛ مخالفة سياسة؛ تظلم إداري؛ واستفسار. يسمح التصنيف بالمسار الصحيح ولا يحرم المبلغ من إعادة التوصيف عند ظهور معلومات جديدة.

اختبار استقلال التحقيق

قبل تعيين المحقق تُفحص علاقته بالأطراف، تبعيته الإدارية، مصالحه، مشاركته السابقة، وامتلاكه الخبرة. عند تورط قيادة أو تضارب قوي، يُحال الملف إلى جهة مستقلة أو لجنة ذات صلاحية واضحة.

الاستقلال ليس بعدًا مكانيًا فقط. قد يكون محقق خارجي غير مستقل إذا اختير من المدير المتهم وحده أو كانت أتعابه مرتبطة بنتيجة. يوثق سبب الاختيار ونطاق المهمة ومسار التصعيد.

خطة التحقيق

تتضمن الخطة الادعاءات القابلة للاختبار، معيار الإثبات المعتمد، مصادر الدليل، ترتيب المقابلات، خطة حفظ البيانات، أصحاب الصلاحية، المخاطر، والموعد. يحظر بدء التحقيق بسؤال «من المخطئ؟»؛ يبدأ بسؤال «ما الوقائع التي نحتاج لإثباتها أو نفيها؟».

تُحدّث الخطة عند ظهور ادعاء جديد. ويُبلغ الأطراف بحقوقهم وواجباتهم دون كشف أكثر مما يلزم. تحافظ المؤسسة على قرينة الحياد، ولا تساوي تعليق صلاحية احترازيًا بإثبات المخالفة.

سلسلة حفظ الدليل

يسجل لكل ملف: المصدر، جامع الدليل، الوقت، النسخة الأصلية، طريقة الحفظ، كل وصول أو نقل، وأي تحويل تقني. الرسائل ولقطات الشاشة وحدها قد تكون ناقصة؛ يلزم قدر الإمكان أصل يمكن توثيقه وسياقه.

تطبق تقليل البيانات: يجمع فقط ما يرتبط بالادعاء، وتحدد مدة الاحتفاظ، وتفصل ملفات التحقيق عن الملف الوظيفي العام. لا يصبح التحقيق ذريعة لتفتيش شامل وغير متناسب.

المقابلة العادلة

يبدأ المحقق بأسئلة مفتوحة ثم ينتقل للتفصيل، ويعرض التناقضات بفرصة معقولة للرد، ولا يعد بنتيجة. يُكتب محضر دقيق أو تسجيل وفق القانون والموافقة اللازمة، ويتيح للمقابل تصحيح الوقائع لا إعادة كتابة التحليل.

يُراعى الاختلاف اللغوي والإعاقة وحساسية الصدمة. جودة الشهادة لا تُقاس بنبرة الصوت أو السرعة؛ تُقارن التفاصيل بالأدلة المستقلة، مع فصل المصداقية عن الانطباع الشخصي.

معيار الإثبات والنتيجة

تحدد المؤسسة قبل القضية معيارها الداخلي المتوافق مع القانون والعقد: مثل رجحان الاحتمال في بعض الإجراءات الإدارية. ولا تستخدم معيارًا جنائيًا أعلى تلقائيًا ثم تعلن أن «لا دليل» بينما

.«كانت النتيجة الحقيقية «لم يصل الدليل إلى معيار مختلف

تكتب النتيجة لكل ادعاء: مثبت، غير مثبت، غير حاسم، أو خارج الاختصاص؛ مع الوقائع المؤيدة .والمعاكسة. عدم الإثبات لا يعني كذب المبلغ، كما أن ثبوت خرق سياسة لا يساوي ثبوت جريمة

عدالة الجزاء واتساقه

يبنى الجزاء على خطورة الفعل، القصد، التكرار، المنصب، الضرر، التعاون، والسوابق المقارنة، مع مراعاة القانون والعقد. ارتفاع المنصب ليس سببًا للتخفيف؛ قد يزيد واجب القدوة. كما أن ضغط .النتائج لا يبرر مخالفة جوهرية

تنشئ المؤسسة مصفوفة سوابق مجهلة تقارن الوقائع والعوامل والنتائج. لا تُنشر التفاصيل .الشخصية، لكن تُراجع اللجنة اتساق القرارات لتجنب انتقائية العقاب

حالة الإمارات: مدونة قابلة للتشغيل

تعرض الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية صفحة محدثة في ٢٦ أغسطس ٢٠٢٦ لمدونة السلوك المهني والأخلاقي في الحكومة الاتحادية. تشمل السرية والامتثال والنزاهة والتنوع والعدالة وتعارض المصالح والهدايا، وتلزم الجهة بقنوات آمنة وتحقيق يحفظ الخصوصية والحماية .[٧]

يُظهر النموذج أن المدونة لا تقف عند تعهد الموظف؛ توزع التزامات على الجهة والموظف. ومع ذلك .فإن وجود البنود لا يثبت وحده جودة التنفيذ؛ يلزم اختبار القناة والتحقيق والتوعية والأثر

حالة الأردن ٢٠٢٦: من التوعية إلى القياس

تصف صفحة أردنية عُدلت في ١٦ أغسطس ٢٠٢٦ محاضرة في مستشفى الملك المؤسس حول مسار المعلومة والتحقق والتحقيق والقرار، والحماية، ومعايير النزاهة الوطنية. وتذكر دور الهيئة في .[قياس امتثال مؤسسات الإدارة العامة للمعايير [٦

الصفحة تثبت نشاطًا توعويًا ووصفًا للمسار، ولا تثبت أثرًا سببيًا على خفض الفساد. نصيحة

المرصد: اربط التوعية بسلوك يمكن قياسه، مثل جودة الإفصاح أو زمن الفرز أو نسبة إغلاق الإجراءات التصحيحية، لا بعدد الحضور وحده.

حالة عُمان ٢٠٢٦: وعي المسؤول العام

نشرت وزارة الداخلية العُمانية في ١٥ سبتمبر ٢٠٢٦ خبر محاضرة بالتعاون مع جهاز الرقابة المالية والإدارية تناولت حماية المال العام، وأدوات الرقابة، والمحظورات والالتزامات، وسبل تجنب تضارب المصالح [٤].

هذه مادة وطنية مباشرة لعام ٢٠٢٦ لكنها إعلان نشاط، لا قياس نضج الجهات المشاركة. يستفاد منها في تصميم سيناريوهات تدريبية محلية، مع تجنب اعتبار عقد المحاضرة دليلًا على الامتثال الفعلي.

حالة مصر ٢٠٢٦: الامتثال حد والنزاهة سقف

نشر موقع هيئة الرقابة الإدارية المصرية في يناير ٢٠٢٦ مادة تفرق بين الامتثال بوصفه حدًا ملزمًا والنزاهة بوصفها سلوكًا أخلاقيًا أوسع، وتربط الوقاية بالإطار القانوني ومدونات السلوك وتعارض المصالح والتظلمات والإفصاح وحماية المبلغين [٨].

كاملًا، لذلك اقتصر المرصد على المقتطف المفهرس ولم PDF تعذر على أداة الفحص فتح ملف ينسب عنوانًا تفصيليًا أو أرقامًا غير ظاهرة. تبقى المادة مؤشرًا عربيًا مهمًا على الجمع بين المنع والكشف والثقافة.

الإحصاءات الرقابية: لا تحولها إلى معدل فساد

تعرض هيئة نزاهة السعودية إحصاءات سبتمبر ٢٠٢٦ عن الجولات الرقابية والتحقيقات والموقوفين [١٤]. هي بيانات نشاط إنفاذ منشورة من الهيئة، وليست تقديرًا لانتشار الفساد بين العاملين أو القطاعات.

يمنع المرصد قسمة عدد القضايا على عدد العاملين واستخلاص «معدل نزاهة» بلا تعريف مقام ومنهج كشف. زيادة البلاغات قد تعكس خطرًا أكبر أو ثقة أعلى في القناة؛ تُقرأ مع مؤشرات أخرى.

تدقيق قرارات الموارد البشرية

يركز التدقيق على القرار والدليل: عينة تعيينات، ترقيات، زيادات، استثناءات دوام، ومكافآت. لكل حالة يفحص الأهلية، المعايير، تضارب المصالح، الموافقات، الاتساق، والسجل الزمني. لا يكفي التأكد من وجود توقيع؛ قد يكون التوقيع بعد القرار.

يستخدم التدقيق مزيجًا من عينة عشوائية وعينة موجهة بالمخاطر: قرارات خارج النطاق، تغيير متكرر قبل الإقفال، موافقات متأخرة، مورد واحد، أو مدير ذو نسبة استثناء عالية.

تحليلات النزاهة وحدودها

يمكن للبيانات كشف أنماط: تقسيم مشتريات، علاقات بريد أو هاتف مشتركة، ترقية سريعة غير معتادة، أو تقييمات متطرفة. لكنها تولد إشارة لا إدانة. يلزم تحقق بشري وسياق وفرصة رد.

توثق المؤسسة تعريف المؤشر ومصدر البيانات ودقته ومخاطر التحيز. لا تستخدم خصائص حساسة أو وكلاء لها بلا أساس مشروع، ولا تخفي الخوارزمية عن لجنة الرقابة.

نموذج مؤشر خطر افتراضي

مثال تعليمي: تعطى ٣ نقاط لموافقة متأخرة، و٤ لعلاقة معلنة، و٢ لتجزئة أمر، و٥ لتغيير يدوي بعد الإقفال. حالة مجموعها ٩ تُراجع قبل حالة مجموعها ٣، لكن الدرجة لا تثبت مخالفة ولا تنتج جزاء تلقائيًا.

يختبر النموذج على حالات تاريخية مجهلة، ويراقب الإشارات الكاذبة، ويعاد وزنه. الأرقام هنا من إعداد المرصد وليست معيارًا عالميًا أو نتيجة منشأة حقيقية.

العناية الواجبة بالأطراف الثالثة

يمتد خطر النزاهة إلى وكلاء التوظيف وموردي التدريب والاستشاريين والمتعاقدين. يجمع التحقق الملكية المستفيدة، الترخيص، العقوبات، علاقات الموظفين، نموذج الرسوم، والقنوات المتاحة للعاملين. لا تحل شهادة المورد الذاتية محل التحقق.

يتناسب العمق مع الخطر: مورد صغير منخفض القيمة ليس كوسيط توظيف عابر للحدود أو جهة تعمل مع مسؤولين. ويحتوي العقد على حق التدقيق، وعدم الانتقام، والإبلاغ، وحفظ السجلات، والإجراء عند الخرق.

نظام الإدارة المتكامل

في ٢٠٢٦ أن النسخة لا تزال ISO إطارًا لنظام إدارة امتثال، وقد أكدت ISO 37301:2021 يوفر متطلبات لنظام مكافحة الرشوة تشمل ISO 37001:2025 سارية بعد المراجعة [١٠]. ويقدم السياسات والعناية الواجبة والضوابط والتدريب والإبلاغ والتحسين [١١].

هذان مرجعان دوليان مساندان لا إنتاج عربي لعام ٢٠٢٦، ولا تعني الإشارة إليهما أن المؤسسة معتمدة. يستفاد من منطق النظام: سياق، قيادة، تخطيط، دعم، تشغيل، تقييم، وتحسين.

التفتيش والامتثال الاستراتيجي

توضح منظمة العمل الدولية أن التخطيط الاستراتيجي للامتثال ينظر إلى دوافع الامتثال وعدم الامتثال ويجمع أدوات متعددة بدل الاعتماد على الجزاء وحده [١٢]. بالنسبة للمؤسسة يعني ذلك ألا تحصر العلاج في تدريب جديد إذا كان السبب هدفًا غير واقعي أو حافزًا منحرفًا أو صلاحية مفتوحة.

يُختار التدخل بحسب السبب: تبسيط إجراء، فصل صلاحيات، تغيير حافز، تحسين قناة، رقابة آلية، أو جزاء. التدريب دواء لمشكلة معرفة أو مهارة، لا علاجًا عامًا لكل خرق.

قياس فعالية القناة

تقيس اللوحة عدد البلاغات حسب القناة والموضوع، زمن الاستلام والفرز والتحقيق، نسبة القضايا المؤيدة، نسبة المجهول، حالات الانتقام، رضا المبلغ عن العملية، وتكرار السبب. لا تُرتب الوحدات فقط بعدد البلاغات؛ الوحدة الصامتة قد تكون الأقل أمانًا.

يضاف مؤشر جودة: اكتمال الخطة، سلامة السلسلة، فرصة الرد، وضوح النتيجة، وإغلاق الإجراء التصحيحي. حجم القضايا دون جودة لا يثبت نضجًا.

لوحة مؤشرات المرصد

المؤشرات المقترحة: تغطية الإفصاح في المواقع عالية المخاطر؛ نسبة الإفصاحات المعالجة قبل القرار؛ نسبة البلاغات المؤكدة خلال يومي عمل؛ وسيط زمن الفرز؛ نسبة خطط التحقيق المعتمدة؛ نسبة الإجراءات المغلقة في موعدها؛ وتكرار الخلل خلال اثني عشر شهرًا.

كل مؤشر يحتاج بسطًا ومقامًا ومالكًا وتواترًا وحد تحذير. مثال: «تغطية الإفصاح» تساوي عدد شاغلي الوظائف عالية المخاطر الذين قدموا إفصاحًا صالحًا مقسومًا على إجمالي شاغليها، لا على جميع الموظفين.

اختبار الثقافة بلا سؤال دعائي

لا تسأل الاستبانة «هل مؤسستنا نزيهة؟» فقط. اسأل عن سلوك محدد: هل تعرف القناة؟ هل تتوقع معاملة عادلة؟ هل رأيت انتقامًا؟ هل يعلن مديرك تضاربه؟ هل تُشرح القرارات؟ ثم قارن النتائج حسب الموقع والمستوى مع حماية الهوية.

تُقرأ الاستبانة مع البيانات الفعلية والمقابلات. ارتفاع الثقة المعلنة مع غياب استخدام القناة قد يعكس خوفًا أو عدم معرفة؛ لا تستنتج النضج من إجابة واحدة.

تمرين اللجنة: ملف تعيين حساس

سيناريو افتراضي: مرشح قوي، وعضو لجنة اكتشف أنه عمل معه في شركة عائلية قبل ثلاث سنوات. المطلوب خلال عشر دقائق: تحديد نوع العلاقة، هل هي فعلية أو محتملة أو ظاهرة، ما العلاج، من يعتمد، وما الدليل المحفوظ.

الإجابة الجيدة لا تفترض فسادًا. توثق الإفصاح، تقيّم أثر العلاقة، تستبدل العضو أو تضيف مراجعة مستقلة، وتحفظ القرار قبل النتيجة. معيار النجاح أن يستطيع مراجع لاحق فهم لماذا كان المسار عادلًا.

تمرين القناة: بلاغ مجهول ناقص

سيناريو افتراضي: رسالة تقول «المدير يفضل أقاربه» بلا أسماء أو تواريخ. لا تُغلق بوصفها غير كافية مباشرة. يرسل النظام أسئلة آمنة إن أمكن: القرارات، الفترة، الأطراف، الدليل، وهل يوجد خطر انتقام.

إذا تعذر التواصل، تُقارن الإشارة ببيانات التوظيف والإفصاحات ضمن أساس قانوني. يوثق سبب الإغلاق أو الفتح. لا يُبحث عن هوية المرسل لمجرد أنه مجهول.

تمرين التحقيق: ادعاءان متداخلان

سيناريو افتراضي: موظف يبلغ عن تلاعب بمكافآت، ثم يقول إن تقييمه خُفض بعد البلاغ. ينشأ ادعاءان: المخالفة الأصلية والانتقام. قد يحتاج الثاني محققًا أو مسارًا منفصلًا، ويُفحص زمنيًا دون افتراض السببية.

تحمي المؤسسة الأدلة وتراجع التقييمات السابقة والمقارنات وسبب التغيير. قرب التوقيت إشارة قوية لكنه ليس وحده إثباتًا؛ يلزم سياق وأدلة مقابلة.

خطة الثلاثين يومًا

تحدد القيادة الميثاق والمالك، وتحصر القنوات والسياسات والقضايا المفتوحة، وتغلق تضاربًا واضحًا في أدوار التحقيق، وتعرف الوظائف عالية المخاطر. تُعتمد مهلة فرز وخطة حفظ عاجلة، ويُعلن عدم الانتقام بلغة تنفيذية.

المخرج المطلوب ليس حملة؛ بل خريطة نظام حالية، وسجل مخاطر أولي، وقائمة فجوات حرجة، وخطة مسؤوليات. يُحظر إطلاق أداة جديدة قبل معرفة أين ستذهب البلاغات ومن سيتعامل معها.

خطة الستين يومًا

تُحدث نماذج الإفصاح والهدايا، وتبنى مصفوفة الفرز، وقالب التحقيق، وسجل السلسلة، ومصفوفة الجزاء، وخطة متابعة الانتقام. تدرب الفئات بدراسة حالات حسب دورها: المدير، الموارد البشرية،

.المحقق، اللجنة، والمراجع

تُختبر القناة ببلاغ تجريبي من البداية إلى النهاية: الوصول، الإشعار، الصلاحيات، السرية، التصعيد، والتقرير. يسجل كل عطل ويغلق قبل الإعلان العام.

خطة التسعين يومًا

تراجع عينة قرارات الموارد البشرية والأطراف الثالثة، وتعرض لوحة المؤشرات على لجنة الرقابة، وتختبر اتساق الجزاءات، وتغلق الإجراءات التصحيحية المتأخرة. كما تنفذ مقابلات ثقة مع مستخدمي القناة ببيانات مجهلة.

يعتمد التحسين التالي على السبب الأكثر تكرارًا، لا على أكثر موضوع ظهورًا إعلاميًا. إذا كان الخلل في الحوافز أو الصلاحيات، لا تكرر محاضرة عامة وتعلن الإغلاق.

معيار جاهزية من اثني عشر سؤالًا

هل الأدوار مكتوبة؟ هل توجد قناة خارج خط المدير؟ هل السرية محددة؟ هل عدم الانتقام قابل للرصد؟ هل الإفصاح مرتبط بالقرار؟ هل للمحقق استقلال وخطة؟ هل يُحفظ الدليل؟ هل معيار الإثبات ثابت؟ هل الجزاء متسق؟ هل الموردون داخل النطاق؟ هل اللوحة تقيس نتائج؟ وهل تُغلق الأسباب الجذرية؟

تمنح اللجنة لكل سؤال ٠ أو ١ أو ٢: غائب، جزئي، مُثبت بالتشغيل. الدرجة القصوى ٢٤. هذا مقياس تشخيصي افتراضي من المرصد، لا شهادة ولا معيار اعتماد.

قرار الإطلاق أو التوقف

إذا غابت حماية المبلغ أو استقلال التحقيق أو صلاحية حفظ الأدلة، لا تعلن القناة «جاهزة»؛ شغّل مسارًا مؤقتًا آمنًا وأصلح الفجوة. الإطلاق الناقص قد يزيد الضرر لأنه يطلب من الموظف المخاطرة في نظام غير قادر على حمايته.

أما الفجوات الأقل خطورة، مثل تحسين لوحة المؤشرات، فيمكن إغلاقها بعد الإطلاق بضمان

.واضح. القرار يعتمد على أثر الفجوة لا على اكتمال قائمة شكلية

حدود الاستنتاج القطري

تغطي هذه الدفعة مواد قطرية مباشرة من الإمارات والسعودية وعُمان والأردن ومصر، إلى جانب مرجع عالمي ٢٠٢٦ ومراجع دولية مساندة. ولا تمثل هذه المواد جميع القطاعات أو كل التشريعات .النافذة داخل الدول الخمس

بقيت سبع عشرة دولة عربية بلا مادة قطرية مخصصة في هذا التقرير، كما أن التقرير لا يحصر كل إنتاج ٢٠٢٦ في الدول المغطاة. تسجل الفجوة صراحة بدل تعميم الحالات المتاحة على الوطن .العربي

موقف المرصد

النزاهة ليست رسالة قيم منفصلة عن تصميم العمل. هي قرار يمكن تفسيره، وتعارض معلن قبل الأثر، وقناة آمنة، وتحقيق عادل، وجزاء متسق، وتصحيح يمنع التكرار. المؤسسة التي تقيس عدد .التوقيعات فقط تقيس الامتثال الورقي

المشورة الحاسمة: ابدأ من قرار عالي المخاطر واختبر السلسلة كاملة. إذا تعذر معرفة من قرر .ولماذا وبأي دليل وكيف يمكن الاعتراض، فالمشكلة بنيوية مهما كانت جودة المدونة

الخطوة التالية

تختار المؤسسة خلال أسبوع قرارًا واحدًا من التوظيف أو الترقية أو الموردين، وتطبق عليه سجل الخطر والإفصاح والتنحية والأثر التدقيقي. ثم تختبر قناة الإبلاغ ببلاغ تجريبي وتعرض العطل .على لجنة الرقابة

بعد الإغلاق تُنشر رسالة تعلم مجهلة: ماذا تغير في النظام، لا من عوقب. هكذا تتحول القضية إلى .ذاكرة مؤسسية وتصبح النزاهة جزءًا من جودة القرار اليومي

الهوامش والمراجع

تحليل ومشورة ونماذج أصلية من إعداد المرصد. السيناريوهات والدرجات ومهل المتابعة المقترحة أدوات تعليمية مصطنعة وليست وقائع أو معايير قانونية عامة.

منهج التحقق وحدود الوصول

تاريخ التحقق ١٢ أكتوبر ٢٠٢٦. تحققت تواريخ المواد المنشورة أو المحدثة من صفحات الناشرين، وفُصل تاريخ الصفحة الأردنية والإماراتية عن تاريخ النظام أو السياسة التي تشرحها.

UNDP تعرض وصفًا عامًا لأن النصوص الكاملة محمية ومدفوعة، وصفحة ISO صفحات الإقليمية وسياسة دائرة الاقتصاد والسياحة بلا تاريخ نشر مثبت؛ لذلك صُنفتا دعمًا حاليًا لا إنتاجًا مؤرخًا لعام ٢٠٢٦.

اختبار النماذج والأمثلة

سجل المخاطر ودرجات الإشارة ٣/٤/٢/٥ وخطة ٣٠/٦٠/٩٠ يومًا ومهلة الفرز والمتابعة والتمارين من إعداد المرصد وموسومة أمثلة افتراضية.

لا ينتج أي مؤشر إدانة تلقائية، ولا تحل هذه الأدوات محل القانون المحلي أو الضمانات الإجرائية أو التقييم المهني المستقل.

بيان البلدان والفجوات

الإقليمي UNDP المواد القطرية المباشرة تخص الإمارات والسعودية وعُمان والأردن والعراق؛ أما فمصادر إقليمية أو عالمية لا تنسب نتائج قطرية لبقية الدول العربية ILOو ISOو OECDو.

بقيت سبع عشرة دولة عربية بلا مادة قطرية مخصصة في هذه الدفعة، ولم يُستكمل الحصر السنوي حتى داخل الدول الخمس. التقرير بداية تغطية للبند لا بيان اكتمال.

المصادر

[١] Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026: Harnessing the Integrity Advantage. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية — ٢٤ مارس ٢٠٢٦.

مواضع الاستشهاد: تقرير من ١٥٨ صفحة؛ فجوة التنفيذ، مؤشرات النتائج، تضارب المصالح، الانضباط، والنهج القائم على المخاطر والبيانات

www.oecd.org

ترخيص المرجع: حقوق المواد الأصلية لناشريها؛ استخدمت خلاصات وصفية محدودة في تحليل مستقل ولم ينشر المرصد ترجمة كاملة للنصوص المحمية

التحليل والتطبيقات من إعداد المرصد، مع توثيق نتائج المصادر وبياناتها. لا يدعي هذا التقرير اعتماد الجهات الناشرة له.

استُعين بتقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ٢٠٢٦ وبالمواد الرسمية والمراجع التالية. متن التقرير ونماذجه ومشورته إنتاج مستقل للمرصد، وليس ترجمة أو شهادة امتثال أو رأيًا قانونيًا لواقعة بعينها.

[٢] Resolution No. (1) of 2026 Concerning the Grant of Incentive Awards to Public Sector Whistleblowers — بوابة دبي التشريعية — 27-01-2026 — قرار نافذ، العدد ٧٥٧؛ مكافآت نقدية أو غير نقدية للمبلغين وفق شروط وإجراءات؛ أداة تنظيمية؛ لا توجد فترة بيانات؛ تحققت بيانات القرار من بوابة التشريعات وقرئ النص المفهرس

slc.dubai.gov.ae

[٣] مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة لشاغلي الوظائف التعليمية ١٤٤٧/٢٠٢٦ — وزارة التعليم — السعودية — 2026 — ملف رسمي من ٢١ صفحة؛ واجبات ومحظورات واستخدام التقنية وتعارض المصالح ومكافحة الفساد والتزامات الوزارة؛ مدونة سلوك؛ لا توجد فترة بيانات؛ قُرئ الفهرس والمقتطفات الرسمية المفهرسة؛ لم تُنشر ترجمة أو إعادة إنتاج كاملة

www.moe.gov.sa

[٤] وزارة الداخلية تعزز الوعي بدور المسؤول الحكومي في حماية المال العام — وزارة الداخلية — عُمان — 15-09-2026 — خبر رسمي عن محاضرة مع جهاز الرقابة المالية والإدارية؛ المحظورات والالتزامات وتجنب تضارب المصالح؛ نشاط توعوي في ١٥ سبتمبر ٢٠٢٦؛ لا يتضمن قياس أثر؛ قُرئت الصفحة الرسمية كاملة

www.moi.gov.om

[٥] حماية الشهود والمبلّغين عن الفساد — هيئة النزاهة ومكافحة الفساد — الأردن — 08-10-2026 — وحدة طلبات الحماية والسرية والحماية من الإجراء الوظيفي التعسفي وتدابير حماية الهوية ومكان العمل؛ تشرح نظام ٢٠١٤ وتعديله ٢٠١٩؛ تاريخ ٢٠٢٦ هو آخر تعديل للصفحة لا سنة إنشاء النظام؛ قُرئت الصفحة الرسمية وتاريخ آخر تعديل؛ فُصل تاريخ الصفحة عن تاريخ التشريع

jiacc.gov.jo

[٦] محاضرة تعريفية بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد في مستشفى الملك المؤسس — هيئة النزاهة ومكافحة الفساد — الأردن — 16-08-2026 — وصف لمسار المعلومة والتحقق والتحقيق والقرار والحماية وقياس امتثال الإدارة العامة لمعايير النزاهة؛ نشاط توعوي؛ لا يحتوي تقييم أثر سببي؛ قُرئت الصفحة الرسمية وتاريخ آخر تعديل

jiacc.gov.jo

[٧] Code of Ethics and Professional Conduct Document in Federal

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية — الإمارات — 26-08-2026 — — Government المبادئ والتزامات الجهة والموظف؛ قنوات آمنة وتحقيق مع الخصوصية والحماية؛ صفحة سياسة محدثة؛ لا توجد فترة بيانات؛ قُرئت الصفحة الرسمية وتاريخ التحديث والبنود الظاهرة

www.fahr.gov.ae

[٨] Recovery of Assets and Funds in Iraq: An Empirical Analysis of Criminal and Civil Proceedings in Light of UNCAC — برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمجلس القضائي الأعلى — العراق — 27-06-2026 — إطلاق تقرير تجريبي يقدم أدلة وتوصيات عملية لتعزيز استرداد الأصول والأموال العامة؛ تحليل إجراءات جنائية ومدنية؛ تفاصيل الفترة في التقرير الأصلي ولم تُنقل من خبر الإطلاق؛ قُرئت صفحة الإطلاق الرسمية؛ لم يُعامل الخبر بديلًا عن قراءة كل جداول التقرير

www.undp.org

[٩] Regional Project on Anti-Corruption and Integrity in the Arab Countries — برنامج الأمم المتحدة الإنمائي — الدول العربية — غير مثبت على الصفحة — نطاق المشروع: تنفيذ اتفاقية مكافحة الفساد، الوقاية في قطاعات معرضة، والعمل الإقليمي القائم على الأدلة؛ مشروع مستمر منذ ٢٠١١؛ لا يُحسب مادة منشورة مؤرخة لعام ٢٠٢٦؛ قُرئت الصفحة الرسمية؛ بقي تاريخ نشرها غير مثبت

www.undp.org

[١٠] ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use — المنظمة الدولية للتوحيد القياسي — 04-2021 — معيار نظام إدارة امتثال؛ تؤكد الصفحة أنه روجع وأعيد تأكيده في ٢٠٢٦؛ مرجع ٢٠٢١ ساري في ٢٠٢٦؛ ليس إنتاجًا جديدًا لعام ٢٠٢٦؛ قُرئت صفحة المعيار العامة؛ النص الكامل محمي ومدفوع ولم يُنقل

www.iso.org

[١١] ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use — المنظمة الدولية للتوحيد القياسي — 02-2025 — إصدار ثان؛ سياسات وعناية واجبة وضوابط مالية وغير مالية وتدريب وإبلاغ وتحسين؛ مرجع ٢٠٢٥ مساند؛ ليس إنتاج ٢٠٢٦؛ قُرئت صفحة المعيار العامة؛ لم يُنقل النص المحمي

www.iso.org

[١٢] ILO Approach to Strategic Compliance Planning for Labour Inspectorates — منظمة العمل الدولية — 2017 — نهج من ست خطوات لصياغة وتسلسل وتشغيل الامتثال المستدام وفق دوافع الامتثال وعدم الامتثال؛ مرجع أقدم مساند؛ لا يُحسب إنتاج ٢٠٢٦؛ قُرئت صفحة منظمة العمل الدولية العامة

www.ilo.org

[١٣] Whistleblower Protection Policy — دائرة الاقتصاد والسياحة — دبي — غير مثبت

على الصفحة — سياسة تعلن منع الضرر الناتج عن الإبلاغ عن المخالفات والاحتيال والمسائل غير الأخلاقية؛ سياسة حالية غير مؤرخة؛ لا تُحسب مادة ٢٠٢٦؛ قُرئت صفحة السياسة العامة؛ بقي تاريخ النشر غير مثبت

www.dubaidet.gov.ae

١٤] بتعاونكم باشرت هيئة الرقابة ومكافحة الفساد خلال شهر سبتمبر ٢٠٢٦ اختصاصاتها — هيئة الرقابة ومكافحة الفساد — السعودية — 10-2026 — إحصاءات نشاط إنفاذ لشهر سبتمبر ٢٠٢٦: جولات وتحقيقات وموقوفون وقنوات إبلاغ؛ سبتمبر ٢٠٢٦؛ بيانات نشاط لا تقدير لانتشار الفساد؛ تحققت المادة من فهرسة الموقع الرسمي؛ لا تُقرأ الأعداد كمعدل فساد

nazaha.gov.sa

المرصد العربي
للموارد البشرية