ديوان الرقابة المالية الاتحادي
دائرة الشؤون الفنية والدراسات
قسم الدراسات الفنية والبحوث

دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية 2025

Hotline 192
www.fbsa.gov.iq
Info@fbsa.gov.iq

جمهورية العراق
ديوان الرقابة المالية الاتحادي
دائرة الشؤون الفنية والدراسات

دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية ٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

الزملاء الاعزاء ...

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات الدولة وتعقيد البيئة الإدارية والتشغيلية في العراق أصبحت الحاجة إلى تعزيز منظومة النزاهة والشفافية أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى إن الاحتيال والفساد لا يشكلان تهديدًا ماديًا فحسب بل يقوضان ثقة المواطن بالمؤسسات ويعرقلان جهود التنمية والإصلاح وانطلاقًا من مسؤولياته الرقابية أعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي هذا الدليل المحدث كأداة عملية تسهم في الوقاية من الاحتيال داخل المؤسسات الحكومية وقد تم تطوير وتحديث هذا الإصدار بالاستناد إلى تجارب ميدانية وتحليلات واقعية و يهدف هذا الدليل إلى دعم المؤسسات في بناء أنظمة رقابية فعالة وتعزيز ثقافة السلوك المهني والكشف المبكر عن المخاطر السلوكية والتنظيمية التي قد تُستغل في الاحتيال أو إساءة استخدام الموارد العامة نؤمن أن مواجهة الاحتيال لا تبدأ من الإجراءات العقابية بل من الوعي المبكر والوقاية المنظمة والالتزام الجماعي بقيم النزاهة والمساءلة ومن هنا فإن هذا الدليل يمثل خطوة عملية نحو تطوير بيئة عمل أكثر أمانا وعدالة وشفافية ونأمل أن يسهم هذا الدليل في دعم جهود الإصلاح الإداري والمالي وأن يكون مرجعًا عمليا يعزز من قدرة مؤسساتنا على التصدي لمختلف مظاهر الاحتيال والفساد.

والله ولي التوفيق.

المحاسب القانوني

د. عمار صبحي خلف

رئيس ديوان الرقابة المالية الاتحادي وكالة

بغداد/ 2025

المحتويات	١
مبررات ودواعي تحديث الدليل	٢
المقدمة	٣
- الهدف من الدليل	٤
- فكرة الدليل	٥
- الجهات المسؤولة عن تطبيق الدليل	٦
- هيكل مكافحة الاحتيال	٧
- كيفية قراءة الدليل	١٠
مدخل تعريفي	١١
١. مفهوم الاحتيال و الفساد	١١
٢. صور الاحتيال و الفساد	١٣
٣. مبادئ شبهات الاحتيال والفساد	١٤
الجزء الاول : الحوكمة	١٥
١. هيكل الحوكمة	١٥
٢. استراتيجية مكافحة الاحتيال	١٦
٣. سياسة واجراءات مكافحة الاحتيال	١٧
٤. الادواروالمسؤوليات	١٨
٥. معلومات الادارة	١٩
الجزء الثاني الوقاية من شبهات الاحتيال والفساد	٢١
١. بناء ثقافة مؤسساتية ووضع اطار مستدام للنزاهة	٢٢
٢. التدريب والتوعية بحالات شبهات الاحتيال والفساد	٢٤
٣. التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد	٢٧
٤. تقرير التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد	٣٠
٥. ادارة مخاطر شبهات الاحتيال والفساد	٣١
الجزء الثالث: الكشف والابلاغ عن الاحتيال وشبهات الفساد	٣٨
١. سبل الكشف عن شبهات الاحتيال و الفساد	٣٩
٢. الابلاغ عن شبهات الاحتيال و الفساد	٤٣
٣. تقييم ادعاءات شبهات الاحتيال و الفساد	٤٤
٤. مؤشرات قياس فاعلية اساليب الكشف عن شبهات الاحتيال و الفساد	٤٥
الجزء الرابع: الاستجابة لحالات شبهات الاحتيال و الفساد	٤٦
١. من الذي ينبغي له اجراء التحقيق	٤٧
٢. كيف ينبغي اجراء التحقيق	٤٩
٣. المعالجة	٥٠
الجزء الخامس: التكامل مع الاتفاقيات والمواصفات الدولية في مكافحة الفساد	٥٢
الجزء السادس: الملاحق	٥٦
ملحق رقم (١) مصفوفة تنفيذ الدليل	٥٦
ملحق رقم (٢) نموذج تقييم مخاطر الاحتيال	٥٨
ملحق رقم (٣) هيكلية التقرير النهائي لادارة مخاطر الاحتيال	٦١
ملحق رقم (٤) نموذج سياسة الحد من شبهات الاحتيال والفساد	٦٣

مبررات ودواعي تحديث الدليل

١. التعريف بأهم الإصدارات الدولية والممارسات الفضلى في مجال الكشف عن الاحتيال والحد منه.

٢. نظراً لرفع مستوى اقسام التدقيق والرقابة الداخلية في دواوين الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة من خلال تشكيل مديرية الرقابة والتدقيق الداخلي بموجب اعمام الأمانة العامة لمجلس الوزراء دائرة شؤون مجلس الوزراء واللجان ذي العدد (ش/ ز /ل/ ١/١٠ / إعمام/ ١٠١٠٣) في ٢٠٢٤/١/٢٧ بإعتبارها خط الصد الأول بالجهات الحكومية في الكشف عن عمليات الاحتيال والحد منه ينبغي أن تضطلع المديرية بمهمة تحليل مخاطر الاعمال والأنشطة لا سيما ذات الأهمية النسبية العالية التي من الممكن ان تتعرض للاحتيال وشبهات الفساد ويكون دورها اشرافي ومباشر على عمل فريق الاحتيال الذي سبق وان تم تشكيله ليستكمل تحديد المستويات الإدارية والتنظيمية التي تكون أكثر عرضة للخطر والاشراف على سجل المخاطر وتحديثه أولاً بأول بما يؤمن رسم سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد في الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة وتحديثها وإبلاغ العاملين وتوعيتهم بمضمونها .

المقدمة

أدت عمليات شبهات الاحتيال والفساد المكتشفة إلى انهيار مؤسسات بأكملها سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص وتكبدها خسائر هائلة، فضلاً عن تحملها تكاليف كبيرة نتيجة المطالبات القانونية وتعرض موظفيها للمساءلة، كل ذلك ولّد ردود افعال واسعة وغاضبة لدى الجمهور وأصحاب المصلحة مطالبين باتخاذ موقف حيال حالات شبهات الاحتيال والفساد وعدم التسامح معها.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الدليل ليقدم العون للجهات الحكومية في رسم سياستها وخططها للوقاية من شبهات الاحتيال والفساد من خلال اعداد والمحافظة على هيكل حوكمة مواجهة الاحتيال كاطار اساسي من خلال ثقافة مؤسساتية وخلق وعي كافي لدى الادارة العليا والموظفين اعتماداً على مديرية التدقيق والرقابة الداخلية كمرحلة اولى وقياس نضج مكافحة الاحتيال لدى الجهات الحكومية من خلال التقييم الاولي للمخاطر التي قد تهدد الجهة الحكومية لتكون نقطة الانطلاق الاساسية في عملية تحليل تلك المخاطر بشكل اكثر عمقاً و واقعية، وهذا التقييم سيكون عامل مهم لوضع سياسة لمواجهة الاحتيال للحد منه ومنع تكراره كوسيلة تخاطب وتواصل مع الموظفين واصحاب المصالح على حد سواء.

وفي مرحلة ثانية تم التركيز على بيان اساليب الكشف والابلاغ عن السلوكيات التي قد تنطوي على احتيال او شبهة فساد مع وضع معايير لقياس مدى فاعلية هذه الاساليب وتناسبها مع المستجدات.

ولضمان ان سياسة الحد من شبهات الاحتيال والفساد وبناء الثقافة المؤسساتية قد حققت اهدفها لابد من بيان آليات الاستجابة لحالات شبهات الاحتيال والفساد المكتشفة وكيفية تحديد الاجراء العلاجي المناسب في مرحلة ثالثة .

ان مراحل تطبيق الدليل تتطلب بدرجة اساس تعاون وتنسيق على مستوى عال بين الادارة العليا والموظفين في التعامل مع السلوكيات غير المقبولة التي تنطوي على احتيال وشبهة فساد او المحتمل التعرض لها.

تم اعداد هذا الدليل لمساعدة الجهات الحكومية على وضع مجموعة من التدابير للحد من الاحتيال وشبهات الفساد والحد من وقوعها بشكل استباقي لتشكل بمجموعها سياسة تتبناها تلك الجهات كجزء هام من منظومة الحوكمة المؤسسية، ويهدف هذا الدليل الى:-

الهدف من الدليل

١. توفير مرجعاً موحد للادارات العليا بالجهات الحكومية يتم اعتماده عند وضع الاجراءات والتدابير للحد من وقوع حالات شبهات الاحتيال و الفساد بصورة استباقية,والكشف عن وقوعهما,والاجراءات التي ينبغي اتخاذها في حال ذلك.

٢. دعم ومساندة الجهات الحكومية في تقييم وادارة مخاطر الاحتيال والفساد بكافة صوره، بما يعزز قدرات تلك الجهات ويؤمن فاعلية نظم الرقابة الداخلية على نحو منظم واستباقي في تحديد الانشطة والعمليات ذات الخطر العالي التي قد ينجم عنها عمل احتيالي.

٣. مساعدة الجهات الحكومية على وضع سياسة للحد من شبهات الاحتيال و الفساد تتضمن الشروط والمتطلبات واجراءات الرقابة التي من شانها ان تسهم في الحد منهما ، بما يحقق مستوى مناسب لنضج مكافحة الاحتيال في الجهات الحكومية

٤. استعراض مجموعة من الإرشادات التي من شأنها أن تعزز مكافحة شبهات الاحتيال و الفساد في الجهات الحكومية والسبل الكفيلة بمنع حدوث مثل هذه الحالات استباقياً.

فكرة الدليل

من المهام المحورية للجهاز الاعلى للرقابة ممثلاً بديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق باعتباره يمارس وظيفته بالنيابة عن المواطن، تركيز جهوده للمحافظة على المال العام وخلق قيمة حقيقية لعمله على اساس مهني دقيق بما يفضي في نهاية المطاف الى تحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعّالة للاموال العامة وتكون بمثابة ركيزة مهمة تعكس الشفافية وتعزز المسائلة في الجهات الحكومية الخاضعة لرقابته.

وجاءت فكرة الدليل من منطلق سعي هذا الديوان الى مواكبة التوجهات العامة على المستوى الوطني والدولي الرامية الى تعزيز النزاهة والحد من الاحتيال والفساد وعكس هذه التوجهات في آليات عمله الممنهجة وخطته الاستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٢) حيث تم وضع الهدف الاستراتيجي الاول (تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية).

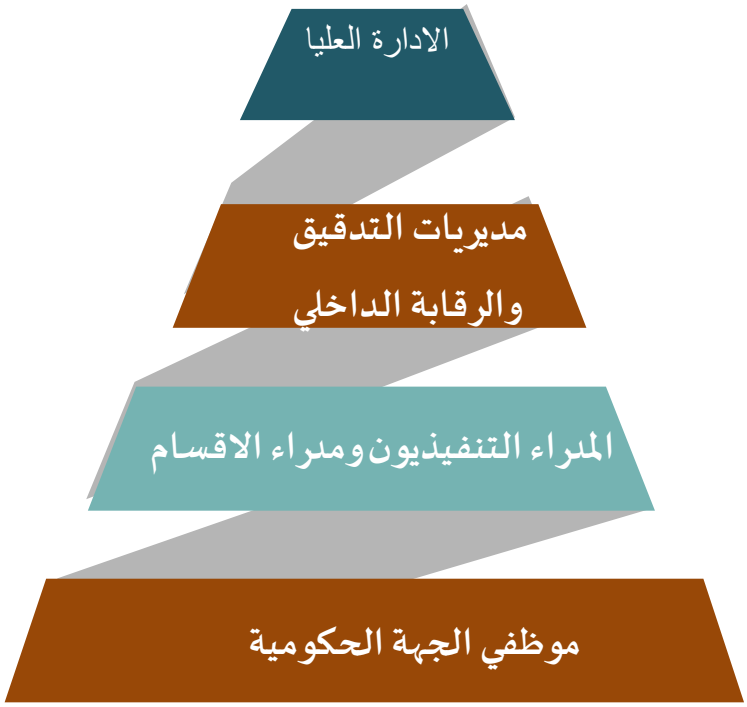
فضلاً عن وضع مشاريع لتنفيذه ومعايير وادوات لقياس مدى التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع التي تعكس هذا الهدف، واحد هذه المشاريع صياغة (دليل استرشادي للحد من الاحتيال وشبهات الفساد في الجهات الحكومية) ليكون بمثابة اطار يتضمن مجموعة من الاجراءات التي تعزز قدرات الجهات الحكومية للحد من شبهات الاحتيال و الفساد ورصد وقوعهما والتعامل معهما بهدف ترسيخ السلوك المؤسسي القويم والمستدام ليكون جزءاً هاماً في منظومة الحوكمة الخاصة بمكافحة الفساد في تلك الجهات.

وفي سبيل وضع دليل مواكب للتطورات والمستجدات في مجال الحد من شبهات الاحتيال والفساد تم الاطلاع على تجارب عديدة لدول قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال والمعايير والارشادات وادلة العمل الموجهة للتطبيق في القطاع العام ودراسة وتحليل مضامينها للتوصل الى مدى ملائمة تطبيقها على بيئة القطاع العام في العراق، ومن اهم هذه المصادر :-

- ادلة ارشادية لمكافحة الاحتيال في دول الكومنويلث الصادرة سنة ٢٠٠٢.
- معيار الأيزو ٣٧٠٠١ لنظام إدارة مكافحة الرشوة في عام ٢٠١٦ والذي يساعد المؤسسات على تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات فعالة لمكافحة الرشوة.
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣.
- المؤشرات الدولية الدالة على الاحتيال التجاري ٢٠١٣ UNCITRAL
- معيار (AS ٨٠٠١) مكافحة الاحتيال والفساد، الصادر عن مجلس معايير استراليا سنة ٢٠١٠.
- ادارة مخاطر الاحتيال – دليل الممارسات الجيدة الصادر عن المعهد القانوني للمحاسبين الاداريين سنة ٢٠٠٩.
- دليل رقابة إطار العمل المؤسسي لمكافحة الفساد، الصادر عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) سنة ٢٠١٧.
- دليل افضل الممارسات في مكافحة الاحتيال الصادر عن ديوان المحاسبة في دولة الامارات العربية المتحدة الصادر سنة ٢٠١٣.
- دليل الاسوساي الرقابي حول الاحتيال والفساد الصادر عن المنظمة الاسيوية للاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

الجهات المسؤولة عن تطبيق الدليل

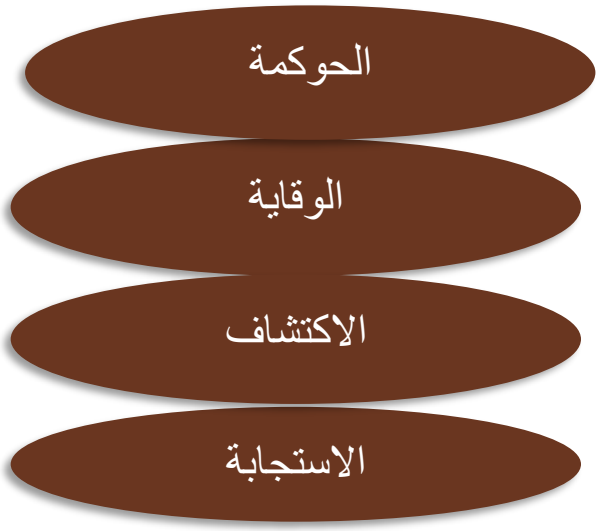
١. الادارة العليا ومســؤولي الحوكمة في الجهات الحكومية (الوزير،المحافظ، وكيل الوزير، مجلس الإدارة، المدير العام) .
٢. مديريات التدقيق والرقابة الداخلية
٣. المديرون التنفيذيون ومديرو الاقسام.
٤. موظفي الجهة الحكومية



هيكل مكافحة الاحتيال

١. مجالات مكافحة الاحتيال

تتمحور مكافحة الاحتيال حول اربع مجالات رئيسية هي

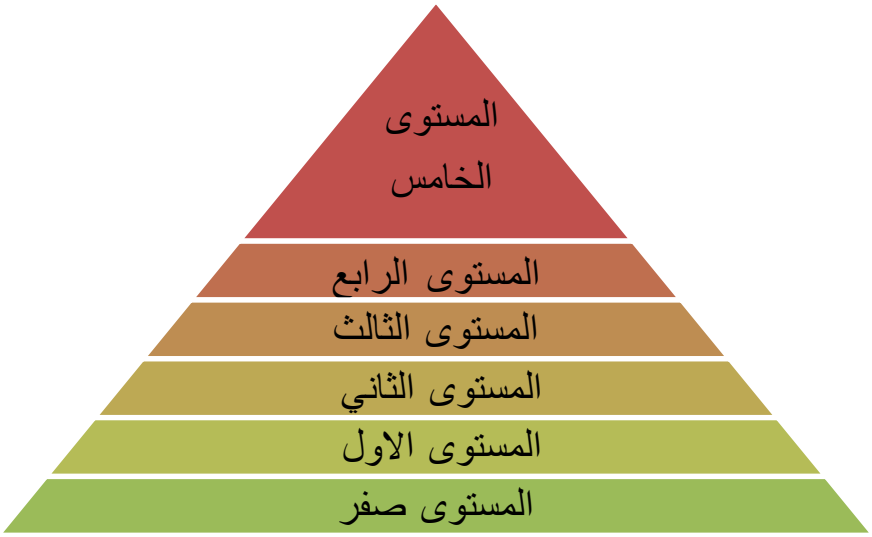


ينطوي كل مجال على عدة مجالات فرعية، اذ يركز المجال الفرعي على موضوع محدد يتعلق بمكافحة الاحتيال وعندما يكون من المفيد تحديد متطلبات الرقابة بشكل أكبر، يتم تقسيم المجال الفرعي إلى قطاعات او اقسام فرعية ،كما ينص الدليل على المبادئ والضوابط الأساسية ذات الصلة.

المبدأ يمثل المجموعة الرئيسية من ضوابط مكافحة الاحتيال المالي المتعلقة بالمجال الفرعي (أو القسم الفرعي).

اما الضوابط الأساسية ضوابط مكافحة الاحتيال المقررة التي يجب أن تأخذها المؤسسات في الاعتبار عند تصميم وتنفيذ برنامج مكافحة الاحتيال.

يوضح الشكل أدناه الهيكل العام للدليل، ويشير إلى مجالات دليل مكافحة الاحتيال المالي والمجالات الفرعية والقطاعات الفرعية



٢. التقييم الذاتي والمراجعة والتدقيق

يخضـع تنفيذ الدليل في المؤسـسـات كافة للتقييم دوري، اذ تجري مديريات التدقيق والرقابة الداخلية تقيما سـنويا بناءا على اسـتبيان ويتم تضـمين نتائج التقييم في التقرير السـنوي لمديرية التدقيق والرقابة الداخلية المقدم الى ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحديد مستوى الالتزام بالدليل ومستوى نضج مكافحة الاحتيال والنموذج ادناه "نموذج نضج مكافحة الاحتيال" يمثل نموذج قياس مستوى نضج مكافحة الاحتيال.

٣. نموذج نضج مكافحة الاحتيال

يتم قياس مستوى نضج مكافحة الاحتيال باستخدام نموذج النضج الموضح ادناه اذ يميز نموذج نضج مكافحة الاحتيال بين ٦ مستويات للنضج (٠، ١، ٢، ٣، ٤ و٥)، التي تم تلخيصها في الجدول أدناه ومن أجل تحقيق المستويات ٣ أو ٤ أو ٥، يجب على الجهات الحكومية ان تستوفي جميع معايير مستويات النضج السابقة.

مستوى النضج	التعريف والمعايير	الايضاح
٠ (غير موجود)	• لا توجد وثائق. • لا يوجد وعي أو اهتمام ببعض ضوابط مكافحة الاحتيال	• لا توجد ضوابط لمكافحة الاحتيال. قد لا يكون هناك وعي بمجال المخاطر المحدد، أو لا توجد خطط حالية لتنفيذ ضوابط مكافحة الاحتيال المالي هذه
١ (مخصصة)	• لم يتم تحديد ضوابط مكافحة الاحتيال أو تم تعريفها جزئيًا. • يتم تنفيذ ضوابط مكافحة الاحتيال بطريقة غير متسقة. • لم يتم تعريف ضوابط مكافحة الاحتيال بشكل كامل.	• يختلف تصميم وتنفيذ مراقبة مكافحة الاحتيال حسب الإدارة أو الجهة المسؤولة. • قد يؤدي تصميم مراقبة مكافحة الاحتيال المالي إلى التخفيف جزئيًا فقط من حدة المخاطر المحددة، وقد يكون التنفيذ غير متسق.
٢ (متكررة ولكن غير رسمية)	• يعتمد تنفيذ ضوابط مكافحة الاحتيال على ممارسة غير رسمية وغير مكتوبة، وإن كانت موحدة.	• توجد ضوابط متكررة لمكافحة الاحتيال ومع ذلك، لم يتم تحديد أو اعتماد أهداف الرقابة وتصميمها بشكل رسمي. • هناك اعتبار محدود للمراجعة المُنظمة أو اختبار بعض الضوابط.
٣ (منظم وذو طابع رسمي)	• يتم تحديد ضوابط مكافحة الاحتيال والموافقة عليها وتنفيذها بطريقة مُنظمة ورسمية بما يتوافق مع هذا الدليل. • يمكن إثبات تنفيذ ضوابط مكافحة الاحتيال • يتم إعداد تقارير لمتابعة أداء الرقابة على مكافحة الاحتيال .	• يتم وضع سياسات ومعايير وإجراءات مكافحة الاحتيال • توجد قدرة نظام كشف الاحتيال لمنع الاحتيال واكتشافه بشكل استباقي عبر جميع المنتجات والقنوات. • تتم مراقبة الامتثال لوثائق مكافحة الاحتيال (أي السياسات والمعايير والإجراءات)، ويُفضل أن يكون ذلك

		باستخدام أداة الحوكمة والمخاطر والامتثال.(GRC) • يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ورفع تقارير عنها لمراقبة تنفيذ الضوابط
٤ (يدار بصورة جيدة وقابل للقياس)	• يتم تقييم فعالية ضوابط مكافحة الاحتيال دوريًا وتحسينها عند الضرورة. • يتم توثيق هذا القياس الدوري والتقييمات وفرص التحسين. • يتم استخدام نتائج القياس والتقييم لتحديد فرص تحسين ضوابط مكافحة الاحتيال المالي.	• يجري قياس فعالية ضوابط مكافحة الاحتيال المُطبقة وتقييمها دوريًا. • يتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية وتقارير التوجهات لرصد الوضع القائم وفق القدرة في تحمل المخاطر وإعطاء تحذير مبكر بشأن المشكلات الناشئة المحتملة. • يجري قياس فعالية ضوابط مكافحة الاحتيال المُطبقة وتقييمها دوريًا. • يتم استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية وتقارير التوجهات لرصد الوضع القائم وفق القدرة في تحمل المخاطر وإعطاء تحذير مبكر بشأن المشكلات الناشئة المحتملة.
٥ (يحسن بصورة مستمرة)	• تخضع ضوابط مكافحة الاحتيال المالي لخطة تحسين مستمر.	• يركز برنامج مكافحة الاحتيال على مستوى المؤسسة على الامتثال المستمر والفعالية وتحسين ضوابط مكافحة الاحتيال. • يتم دمج ضوابط مكافحة الاحتيال مع إطار وممارسات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

٤. مصفوفة تنفيذ دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية

تهدف هذه المصفوفة إلى تسهيل تنفيذ دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية، من خلال تحديد المجالات الرئيسة، والإجراءات المطلوبة، والجهات المسؤولة، وأدوات التنفيذ، إضافة إلى مؤشرات قياس الأداء التي تساعد في متابعة التنفيذ والتقييم الدوري. ملاحظة الملحق رقم (١)

كيفية قراءة الدليل

اولاً : المدخل التعريفي :

يمثل مدخل نظري للتعرف على الاحتيال ومفهوم الفساد وصورهما والمبادئ الخمسة الاساسية للسلوكيات الاحتيالية وشبهات الفساد وآلية تقييم المخاطر

ثانيا: هيكل مكافحة الاحتيال :-

الجزء الاول

الحوكمة يتضمن هذا الجزء

- هيكل الحوكمة
- استراتيجية مكافحة الاحتيال
- سياسة واجراءات مكافحة الاحتيال
- المعلومات الادارية

الجزء الثاني

الوقاية من شبهات الاحتيال والفساد، من خلال بناء ثقافة مؤسساتية وخلق وعي لدى الادارة العليا، وعمل تقييم اولي لمخاطر شبهات الاحتيال والفساد

الجزء الثالث

الكشف والابلاغ عن شبهات الاحتيال والفساد من خلال تحديد سبل الكشف عن سلوكيات الاحتيال وشبهات الفساد وآلية الابلاغ عنهما وكيفية تقييم الادعاءات المبلغة

الجزء الرابع

الاستجابة لحالات شبهات الاحتيال والفساد المكتشفة واتخاذ الاجراءات التصحيحية

الجزء الخامس

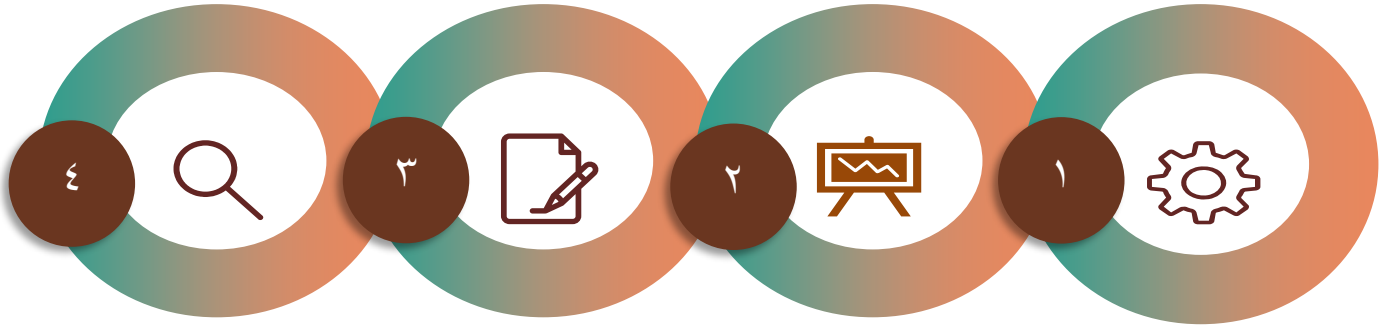
التكامل مع الاتفاقيات والمواصفات الدولية في مكافحة الفساد

الجزء السادس

الملاحق

مدخل تعريفي

يركز هذا الجزء على عرض للمفاهيم الاساسية التي ستكون محل تحليل وتفصيل لتطبيق الدليل ، حيث سيتم التعرض لمفهوم الاحتيال والفساد، وصورهما ومبادئهما الاساسية وتقييم مخاطرهما في الفقرات الاربعة الاتية:-



١ مفهوم الاحتيال والفساد

٢ صور الاحتيال والفساد

٣ مبادئ الاحتيال وشبهات الفساد

٤ تقييم مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد

١

مفهوم الاحتيال والفساد

يتم تعريف الاحتيال على أنه أي فعل مقصود يهدف إلى الحصول على منفعة غير مشروعة أو التسبب في خسارة لطرف آخر. ويمكن أن يكون ذلك بسبب استغلال الوسائل الفنية أو الوثائقية، أو العلاقات أو الوسائل الاجتماعية، أو استخدام السلطة الوظيفية، أو الإهمال المتعمد أو استغلال نقاط الضعف في الأنظمة أو المعايير، بشكل مباشر أو غير مباشر.

اما الفساد فقد عرفه البنك الدولي بانه سوء استغلال السلطات العامة لتحقيق ارباح شخصية او لتحقيق فائدة لمجموعة معنية.

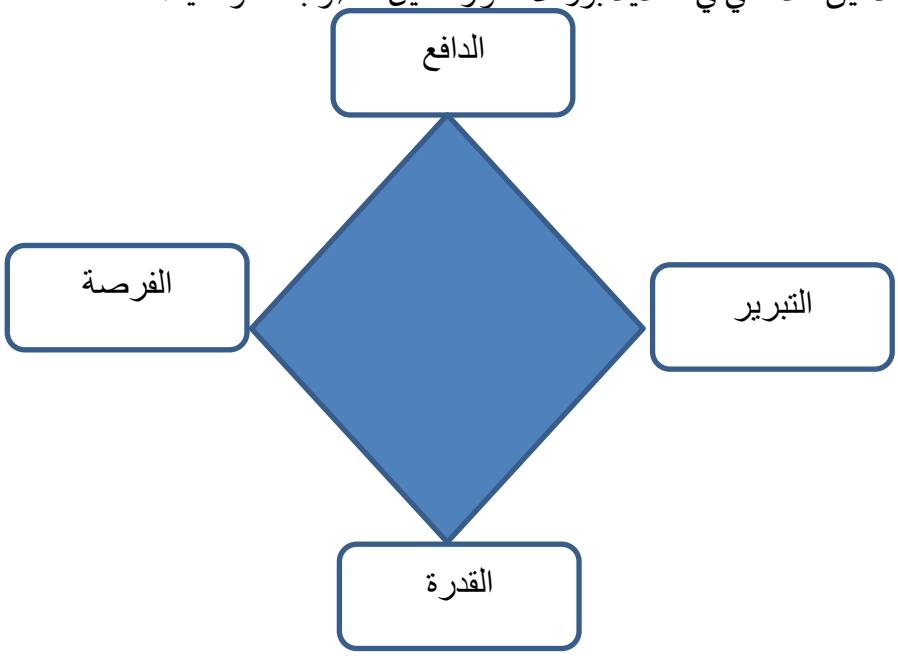
ويمكن ان تكون المنفعة المكتسبة مبالغ مالية، او قد تاخذ اشكالا اخرى كالاصول، او المعلومات او اية مصالح اخرى، غير ان القاسم المشترك بينها هو انطوائها على صورة من صور الخداع المتعمد للحصول على مزايا مالية غير قانونية، وقد يقوم به شخص او اكثر من ادارة او موظفي الجهة الحكومية او غيرهم بحيث يرتب اثراً في حدوث خسارة مالية لتلك الجهة.

مربع الاحتيال

يعتبر مربع الاحتيال (مثلث الاحتيال سابقا) نموذجاً تحليلياً هاماً يساعد الجهات الحكومية على فهم الظروف والعوامل التي تسهم في حدوث الاحتيال يعتمد هذا النموذج على اربع محاور رئيسية تشكل معاً بيئة تزيد من فرص وقوع الاحتيال.

- **الدافع أو الضغط** : الحاجة أو الضغط الذي يدفع الفرد إلى ارتكاب الاحتيال كالمشاكل المالية أو الطموحات المهنية أو الضغوط من الإدارة.
- **الفرصة** :وجود ثغرات في أنظمة الرقابة الداخلية أو ضعف آليات المتابعة والمساءلة ما يتيح للمحتال تنفيذ الفعل الاحتيالي دون كشفه.
- **التبرير**: القناعات أو المبررات الذاتية التي يستخدمها الفرد لتبرير سلوكه غير الأخلاقي.
- **القدرة** : امتلاك الشخص الموقع الوظيفي ، الذكاء او المعرفة ، الثقة بالنفس ، الاقناع ، التحكم في الموقف الذي يمكنه من استغلال الثغرات وتنفيذ الاحتيال واخفاء الاثر .ولهذ

ويمكن استخدام هذا النموذج كأداة مساعدة لتحليل مخاطر الاحتيال داخل المؤسسات الحكومية اذ يساهم في تصميم سياسات استباقية لتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية ودعم فرق الرقابة والتدقيق الداخلي في تحديد بؤر الخطر وتفعيل الضوابط الوقائية.



٢

صور الاحتيال والفساد

يشير تعبيـــر الاحتيال الى كافة اشكال شبهات الاحتيال والفساد المرتبط بموظفي الجهة الحكومية اثناء اداء مهامهم لاسـيما في مجالات العمل ذات المخاطر العالية (الاكثر عرضـــة للاحتيال) مثل (ادارة الاصـول ,ادارة المخزون, النقد، اسـتلام الايرادات والعوائد, الرواتب، ادارة وتنفيذ العقود بكافة انواعها سواء عقود الشراء ام عقود الخدمة, التعامل مع المعلومات الهامة ,..الخ)، كما يرتبط ايضـاً بمجهزي البضائع ومقدمي الخدمات او اي شخص اخر يمكن ان تربطه صلة بتلك الجهة.

وادناه اهم صور شبهات الاحتيال والفساد الشائعة:-

- الاختلاس أو إساءة إستخدام أصول وممتلكات الجهة الحكومية بشكل متعمد.
- التلاعب في الحسابات أو إعداد بيانات كاذبة للحصول على منفعة.
- قبول واستلام مبالغ مالية كعمولات اورشاوى أو قبول هدايا أو منافع أخرى، بهدف التأثير في عملية إتخاذ القرار أو للحصول على منفعة شخصية.
- استخدام او امتلاك الوثائق المزورة.
- إساءة استخدام اسم أو سلطة الجهة الحكومية للحصول على منفعة شخصية.
- إتلاف سجلات الجهة الحكومية أو حذفها أو استخدامها بشكل غير ملائم.
- سوء تنفيذ السياسات المحاسبية المتبعة.
- الإفصاح غير المصرح به عن المعلومات التي تم الاطلاع عليها اثناء اداء العمل.
- الادلاء بالمعلومات الكاذبة او المضللة او الامتناع عن توفير المعلومات الصحيحة.
- سوء ادارة عملية احالة العقود وعدم الالتزام بالضو ابط الخاصة بابرام العقود الحكومية وتنفيذها.
- اي عمل اخر قد ينطوي على حالة احتيال.

المبدأ ١
دائماً هناك احتيال وشبهة فساد

طالما هناك فرصة مواتية ومكاسب يتطلع الموظفين الى تحقيقها سيكون هناك دائما حافز لارتكاب الاحتيال والفساد.

المبدأ ٢
البحث عن الاحتيال والفساد هو اول خطوة للتخلص منهما

إذا لم تجد الاحتيال فلا يمكنك محاربته، هذا يتطلب تطوير المنظور للاحتيال وشبهات الفساد وعدم الانتظار لحين وقوعهما فعلاً بل السعي للبحث عنهما.

المبدأ ٣
لا يوجد حل من جانب واحد
فمكافحة الاحتيال والفساد مسؤولية جماعية

معالجة الاحتيال وشبهات الفساد تحتاج إلى استجابة كلية وفق خطوات مدروسة بدءاً من مرحلة الوقاية والكشف وانتهاءاً بمرحلة المعالجة وازالة الضرر ، وذلك يتطلب بالضرورة تنسيقاً وتعاوناً بين ادارات واقسام الجهة الحكومية والعمل بروح الفريق.

المبدأ ٤
الاحتيال والفساد يتغيران باستمرار

الاحتيال والفساد وممارساتهما المختلفة تتطور بسرعة كبيرة وطرق مواجهتهما تصبح تقليدية اذا لم تواكب هذا التطور، مما يتطلب ان تكون الجهة الحكومية على قدر عال من المسؤولية بحيث تغيير نهجها باستمرار للتعامل مع هذه التطورات.

المبدأ ٥
الوقاية هي الطريقة الأكثر فاعلية للتصدي للاحتيال والفساد

على الجهة الحكومية ان تفعل ما بوسعها لإزالة كل الفرص والمغريات التي قد تدفع الموظفين للتصرف بطريقة غير مشروعة (الوقاية)، والتركيز على الوقاية ليس فقط لأنها أكثر فاعلية ولكن بالمقارنة فان تكلفتها اقل قياساً إلى تكلفة إصلاح الضرر الناتج عن السلوك الاحتيالي وشبهة الفساد بعد حدوثهما.

هيكل مكافحة الاحتيال

الجزء الاول : الحوكمة

تتحمل الادارة العليا في المؤسسة الحكومية المسؤولية النهائية عن وضع برنامج لمكافحة الاحتيال؛ وإتاحة القيادة والتوجيه؛ وتعزيز ثقافة مكافحة الاحتيال داخل المؤسسة وخارجها. كما يجب أن يتضمن البرنامج استراتيجية مكافحة الاحتيال لتحديد الأهداف المؤسسية، وسياسة مكافحة الاحتيال التي تحدد المسؤوليات والمتطلبات الإلزامية، وهيكل الحوكمة مع التقارير الداخلية والخارجية المرتبطة بها التي يتماشى مع حجم المؤسسة لرصد إدارة مخاطر الاحتيال والإشراف عليها.

١. هيكل الحوكمة

المبدأ الاساسي :

يجب على الجهة الحكومية إعداد والمحافظة على هيكل حوكمة مكافحة الاحتيال الخاص بالإدارة العليا مع تولي مسؤولية الإشراف والرقابة على جميع جوانب مكافحة الاحتيال.

الضوابط الأساسية :

١. يجب على الجهة الحكومية العمل على حوكمة مكافحة الاحتيال عن طريق مديرية التدقيق والرقابة الداخلية .
٢. تقوم مديرية التدقيق والرقابة الداخلية باعداد وثيقة حوكمة مكافحة الاحتيال، اذ تعكس الوثيقة على الاقل ما يلي:
   - أهداف مكافحة الاحتيال
   - سلطة ومسؤولية مديرية التدقيق والرقابة الداخلية في مجال مكافحة الاحتيال.
   - الأدوار والمسؤوليات.

٣. تكون مديرية التدقيق والرقابة الداخلية مسؤولة على الأقل عن:
   - استراتيجية مكافحة الاحتيال المالي.
   - سياسة مكافحة الاحتيال المالي.
   - إطار عمل إدارة مخاطر الاحتيال الذي يجب أن يتضمن كحد أدنى ما يلي:

اولاً: عملية المراقبة .
ثانيا: تقييم مخاطر الاحتيال.
ثالثاً: مستوى تقبل مخاطر الاحتيال
رابعاً: مؤشرات المخاطر الرئيسية للاحتيال.
خامساً: المعلومات الإدارية

٤. توفير القيادة والتوجيه والإشراف على برنامج مكافحة الاحتيال في الجهة الحكومية.
٥. توثيق وحفظ محاضر الاجتماعات وقراراتها

٢. استراتيجية مكافحة الاحتيال

المبدأ الاساسي

يجب على الجهة الحكومية تحديد واعتماد وتنفيذ والمحافظة على استراتيجية مكافحة الاحتيال بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية العامة لها، وبما يحدد مبادرات مكافحة الاحتيال القصيرة والطويلة الأجل واقرار خطة العمل لتحقيقها.

الضوابط الأساسية

١. يجب تحديد واعتماد وتنفيذ والمحافظة على استراتيجية مكافحة الاحتيال.
٢. يجب ترجمة المبادرات الإستراتيجية لمكافحة الاحتيال إلى خارطة طريق محددة، بما في ذلك على سبيل المثال
   - الجداول الزمنية لتنفيذ المبادرات.
   - الجهة المسؤول عن تنفيذ المبادرة.
   - كيف ستعمل المبادرات على سد الفجوات بين البيئات الحالية والمستهدفة.
   - دمج المبادرات في استراتيجية متماسكة لمكافحة الاحتيال المالي تتوافق مع استراتيجية العمل.
   - أوجه الاعتماد والتداخلات والتآزر والتأثيرات بين المشاريع وتحديد الأولويات.
٣. يجب أن تتماشى استراتيجية مكافحة الاحتيال مع:
   - الأهداف الإستراتيجية العامة لاعمال الدهة الحكومية .
   - الاستراتيجيات الأوسع نطاقًا التي قد تؤثر على مخاطر الاحتيال وضوابطه، على سبيل المثال، الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والجرائم المالية ومكافحة غسيل الأموال .
   - متطلبات الالتزام للجهة الحكومية بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
٤. يجب أن تعالج استراتيجية مكافحة الاحتيال على الأقل ما يلي:

- النضج الحالي للجهة الحكومية، بما في ذلك أهم التحديات المتعلقة بالاحتيال التي تواجهها.
- متطلبات الأشخاص والعمليات والتقنيات لتنفيذ الاستراتيجية وإدارة الاحتيال بشكل استباقي في حدود مستوى تقبل المخاطر.
- الاتجاه المستقبلي لبرنامج مكافحة الاحتيال في الجهة الحكومية، والمبادرات المطلوبة للانتقال بنجاح إلى الحالة المستقبلية المرغوبة.
- التغييرات المعروفة في مشهد الاحتيال (على سبيل المثال، زيادة التحول الرقمي، أو التهديدات الخارجية الجديدة، أو التعليمات التنظيمية الجديدة، أو التوجهات).

٥. يجب على الجهة الحكومية مراجعة استراتيجية مكافحة الاحتيال الخاصة بها وتحديثها عند الحاجة على أساس دوري أو كلما كان هناك تغيير جوهري:

* داخليًا مثل (نموذج عمل الجهة الحكومية، البيئة التشغيلية،استراتيجية العمل).
* خارجيًا مثل (مشهد الاحتيال أو الأنظمة والتعليمات المعمول بها).

٣. سياسة واجراءات مكافحة الاحتيال

المبدأ الاساسي :

يجب على الجهة الحكومية تحديد واعتماد وإبلاغ وتنفيذ سياسة مكافحة الاحتيال لتحديد الالتزام والأهداف الخاصة بمكافحة الاحتيال وتوفير المتطلبات لأصحاب المصلحة المعنيين؛ والإجراءات المرتبطة بها لتحديد المهام والأنشطة بالتفصيل التي يجب أن يقوم بها الموظفون.

الضوابط الأساسية :

١. ينبغي تحديد واعتماد ونشر وتنفيذ سياسة وإجراءات مكافحة الاحتيال.
٢. يجب أن تراعي سياسات وإجراءات مكافحة الاحتيال المخاطر المحددة في تقييم مخاطر الاحتيال، وطبيعة عمل الجهة الحكومية وعملياتها، ويجب مراجعتها دوريًا لضمان إدارة المخاطر المحددة بشكل فعال.
٣. يجب أن تكون سياسة مكافحة الاحتيال متاحة بسهولة لجميع الموظفين والمتعاقدين والأطراف الثالثة ذات الصلة.
٤. يجب أن تتطلب سياسة مكافحة الاحتيال اتباع جميع أنظمة وتعليمات مكافحة الاحتيال المعمول بها.

* **تم اعداد صيغة نموذجية لسياسة الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الملحق رقم (٤) وبامكان الجهة الحكومية الاستعانة بها عند اعداد سياستها وفقاً لتوجهاتها ورؤيتها واجراءاتها.**

٤. الادوار والمسؤوليات

المبدأ الاساسي :

يجب على الجهات الحكومية تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بمكافحة الاحتيال والموافقة عليها، ويجب أن يكون لدى جميع أصحاب المصلحة المعنيين مستوى مناسب من المعرفة لاستيعاب التوقعات المتعلقة بدورهم.

الضوابط الأساسية

١. يجب على الجهات الحكومية تحديد واعتماد وتنفيذ أدوار ومسؤوليات مكافحة الاحتيال لجميع أصحاب المصلحة المعنيين والتأكد من تعميمها واستيعابها.
٢. تكون مديرية التدقيق والرقابة الداخلية مسؤولة عن :
   - إعداد برنامج مكافحة الاحتيال.
   - ضمان وضع إطار عمل قوي لإدارة مخاطر الاحتيال والمحافظة عليه.
   - اعداد استراتيجية مكافحة الاحتيال.
   - اعداد سياسة مكافحة الاحتيال.
   - مخرجات تقييم مخاطر الاحتيال.
   - مستوى تقبل مخاطر الاحتيال.
٣. يجب أن يكون رئيس مكافحة الاحتيال (مدير مديرية التدقيق والرقابة الداخلية) مسؤولاً عن ما يلي:
   - وضع وتنفيذ والمحافظة على:

     أ. استراتيجية مكافحة الاحتيال.
     ب. سياسة مكافحة الاحتيال.
     ج. تقييم مخاطر الاحتيال.
     د. مستوى تقبل مخاطر الاحتيال.
     هـ .مؤشرات المخاطر الرئيسية للاحتيال.
   - تعزيز واستدامة الأسلوب المتبع من الإدارة العليا لتقديم ثقافة الالتزام بميثاق السلوك.
   - وضع برنامج مكافحة الاحتيال القائم على المخاطر الذي يتناول الأشخاص والعمليات والتقنيات، بما في ذلك الأنظمة المناسبة لمنع الاحتيال وكشفه والاستجابة له.
   - إبلاغ الادارة دوريًا بآخر التطورات بشأن المبادرات الإستراتيجية لمكافحة الاحتيال وحالة التنفيذ.
   - الإشراف على تقارير المعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة التي يتم إعدادها فيما يتعلق بمخاطر وأداء مكافحة الاحتيال.

- اتخاذ الإجراء اللازم عند تلقي إخطار بأي حوادث احتيال كبيرة أو تحقيقات أو انتهاكات لسياسة أو معايير مكافحة الاحتيال، وتقديم التقارير إلى الادارة والجهات المعنية تحديد برنامج التوعية المستمرة بالاحتيال في المؤسسة بالتنسيق مع الإدارات المعنية (مثل العمليات والتواصل والموارد البشرية).
- التأكد أن جميع عمليات الاحتيال المشتبه بها، بما في ذلك تنبيهات النظام والإحالات اليدوية للموظفين والاطراف الخارجية يتم تحديد أولوياتها بشكل مناسب والتحقيق فيها وتسجيل النتيجة بشكل مناسب.
- اتخاذ خطوات فورية لمنع المزيد من المخاطر واتخاذ الإجراء الإجراءات التصحيحية عند تحديد عملية احتيال.
- إخطار الأطراف الخارجية المعنية.

٤. يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة عن الآتي كحد أدنى:

- ضمان التزام الموظفين بميثاق السلوك وسياسات ومعايير وإجراءات مكافحة الاحتيال
- ضمان حصول الموظفين على تدريب يتماشى مع متطلبات برنامج التدريب والتوعية لمكافحة الاحتيال
- إعداد ومراجعة تقارير المعلومات الإدارية المنتظمة لمراقبة مخاطر وأداء مكافحة الاحتيال المالي.
- إخطارمديرية التدقيق والرقابة الداخلية عندما يكون التصعيد مطلوبًا (على سبيل المثال، النتائج الداخلية السلبية المتعلقة بضوابط مكافحة الاحتيال أو تجاوز مستوى تقبل مخاطر الاحتيال).
- الحفاظ على النظم والضوابط المناسبة لمنع الاحتيال وكشفه والاستجابة له.

٥. يجب أن يكون جميع موظفي الجهة الحكومية مسؤولين عن:

- الالتزام بسياسات ومعايير وإجراءات مكافحة الاحتيال المالي المعمول بها.
- الإبلاغ عن أي شبهات احتيال في الوقت المناسب.

٥. معلومات الادارة

المبدأ الاساسي

يجب على مديرية التدقيق والرقابة الداخلية تحديد واعتماد وتنفيذ إجراءات لإبلاغ المعلومات الإدارية لتمكين الإدارة العليا من مراقبة مخاطر وأداء مكافحة الاحتيال .

الضوابط الأساسية

١. يجب على مديرية التدقيق والرقابة الداخلية تحديد واعتماد وتنفيذ إجراءات لإبلاغ المعلومات الإدارية لمراقبة مخاطر وأداء مكافحة الاحتيال المالي بصورة دورية او عند الحاجة .
٢. يجب على مديرية التدقيق والرقابة الداخلية تنسيق تجميع المعلومات الإدارية عن الاحتيال لضمان إمكانية الإبلاغ عن صورة شاملة لجميع عمليات الاحتيال التي تؤثر على المؤسسة أو عملائها.

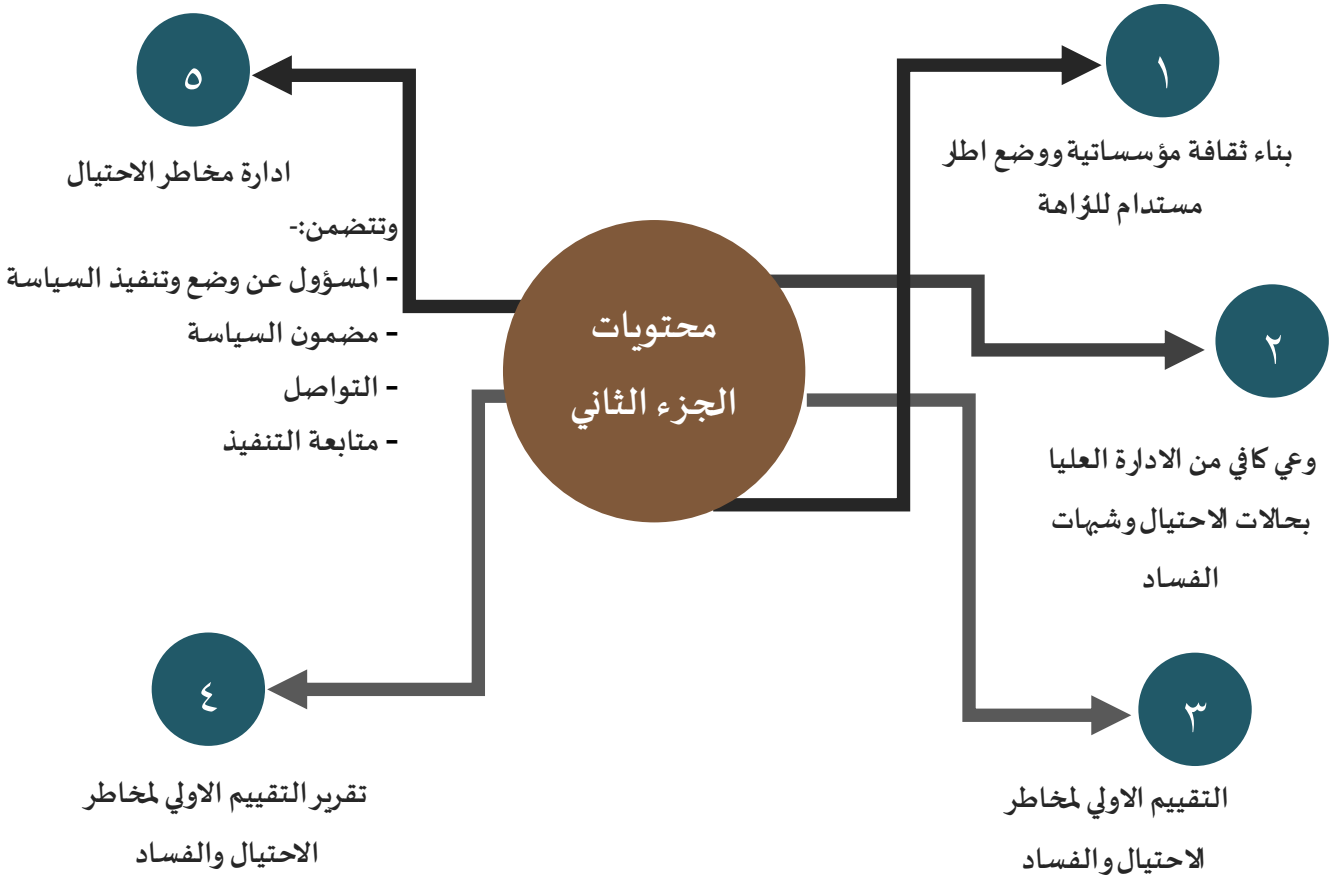
٣. يجب على مديرية التدقيق والرقابة الداخلية تحديد المعلومات الإدارية المناسبة لإبلاغ الإدارة العليا بشكل مناسب بمخاطر وأداء مكافحة الاحتيال المالي. يجب أن يشمل ذلك كحد أدنى:

- نتائج تقييم مخاطر الاحتيال.
- قياس وأداء مستوى تقبل مخاطر الاحتيال مقابل الحدود والقيود.
- حجم تنبيهات الاحتيال التي تم الإخطار بها بواسطة (اطراف خارجية ، الموظفين ، أنظمة معالجة الاحتيال)
- حجم وتوجهات حالات الاحتيال التي تم التعامل معها.
- أنواع جديدة تم تحديدها.
- قيمة الأخطاء الوشيكة أو عمليات الاحتيال المحتملة التي تم اكتشافها ومنعها.
- قيمة حالة الاحتيال التي تم التعامل معها (القيمة الإجمالية لحالة الاحتيال، بما في ذلك الخسائر الفعلية والمحتملة).

الجزء الثاني: الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد

تعتبـــر الوقاية من شـبهات الاحتيال والفسـاد خط الدفاع الأول للتقليل من اثارهما إلى الحد ألادنى، ولعل من اهم عناصـر الوقاية ارساء وترسـيخ ثقافة مؤسـساتية تركز على قيم النـــزاهة، وتقييم مخاطر التي تحيط بانشـطة الجهة، وفي ضـــوء نتائج التقييم ســـتتمكن الجهة الحكومية من معرفة وضـــعها الحالي وهل هي بحاجة الى اتخاذ خطوات لوضع خطة للكشـف عن الاحتيال والفساد والوقاية منهما ام انها اجتازت ذلك ويمكن ان تبدا بمراحل اكثر تقدماً وان اجراءات الضبط الموضوعة كافية الى حد ما.

وادناه الخطوات التي ينبغي على الجهة الحكومية التي لم يسبق لها ان طبقت او وضعت اجراءات للوقاية من الاحتيال والفساد.



١ بناء ثقافة مؤسساتية ووضع اطار مستدام للنزاهة

ان الثقافة المؤسساتية هي الطريقة التي يتعامل بها الموظفين مع بعضهم البعض (داخل الجهة الحكومية) من جهة ومع ألاطراف الخارجية من جهة اخرى، وهي ذات صلة بمناخ العمل واسلوب القيادة والقدرة على مناقشة القضايا والمشاكل ومدى تقبل ادارة الجهة الحكومية للانتقاد ومعالجتها للأخطاء.

وفي سياق ادارة مخاطر الاحتيال والفساد يعد بناء ثقافة اخلاقية صحية ومستدامة من الاستراتيجيات المهمة لضمان وضع وتطبيق سياسة نزاهة ناجحة تنعكس ايجاباً على سلوك الادارة العليا والموظفين وتؤمن حماية فعالة ضد حدوث حالات الاحتيال او الفساد وتضمن اتخاذ اجراءات تصحيحية لمعالجة اثارهما في الوقت المناسب.

ولكن كيف نتحقق من وجود ثقافة مؤسساتية مبنية على اسس سليمة ؟

للاجابة عن التساؤل المطروح تشير الممارسات الجيدة الى ان هناك اربع معايير اساسية للتحقق من ذلك وينطوي كل معيار على عدد من المؤشرات، وهذه المعايير هي:-

المعيار	المؤشر
التزام ووعي الادارة العليا والموظفين	التزام الادارة العليا باطار النزاهة بحيث تكون مثالاً يحتذى به.
	ان تكون جميع المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية على ادراك ووعي عاليين باهمية ايجاد ثقافة اخلاقية والمحافظة عليها وتشجيعها.
	تصميم استمارة تعهد تتضمن توقيع الموظفين على بيان سنوي مفاده انهم على استعداد للالتزام بجميع سياسات الجهة الحكومية خاصة تلك المتعلقة بتضارب المصالح والافصاح عن المعلومات السرية وغيرها من القضايا التي تتناولها قواعد السلوك المهني (مدونات اخلاقيات المهنة).
وضع وتطبيق مدونة السلوك الوظيفي	وجود وثيقة مدونة (او مكتوبة) للقيم الاخلاقية تتناسب مع بيئة عمل الجهة الحكومية وتوضح القيم الواجب الالتزام بها وتحدد السلوكيات غير المقبولة.
	ضرورة نشر وايصال كافة الوثائق والمعايير الاخلاقية ومدونات السلوك الى كافة الموظفين وبمختلف الوسائل المتاحة سواء عن طريق الموقع الالكتروني الرسمي للجهة الحكومية او كتيبات توعوية، او وضع ملصقات وجداريات.
	تضمين البرامج التدريبية والتطويرية الموجهة الى موظفي الجهة الحكومية برنامجاً خاصاً بالتوعية والتدريب على قواعد السلوك والثقافة التي تشجع النزاهة المؤسساتية.
المتابعة	تناط بمدراء الاقسام مهمة مراقبة مدى التزام الموظفين بمدونات السلوك والمعايير الاخلاقية المطبقة في الجهة الحكومية، وتوفير وسائل للابلاغ عن اي انتهاكات او خروقات او ممارسات مخالفة للسلوكيات الواردة في المدونة او اي ممارسات تنطوي على شبهة احتيال او فساد.
	لدى اكتشاف او الابلاغ عن ممارسات او انتهاكات تنطوي على شبهة احتيال او فساد ينبغي ان تقوم الجهة الحكومية باتخاذ الاجراءات الرادعة بحق المتسببين بها ومعالجة الاثار الناجمة عن ذلك.
	وضع نظام لتلقي الشكاوى من المواطنين واصحاب المصالح المتعاملين مع الجهة الحكومية حول اي خروقات او ممارسات قد تنطوي شبهة احتيال او فساد.
التقييم	جعل الالتزام بقواعد السلوك الاخلاقي من مؤشرات قياس اداء الموظفين عند (الترقية، تحديد المتميزين، منح المكافأت التشجيعية) لتحفيزهم على الالتزام العالي بهذه القواعد.
	على الجهة الحكومية استنباط معايير مرجعية من قواعد السلوك الاخلاقية المعتمدة لغرض اجراء المقارنة بين سلوك الموظفين اثناء ادائهم واجباتهم وبين تلك المعايير، فضلاً عن قيام الجهة الحكومية بالابلاغ عن نتائج التقييم الذاتي ومعالجة جوانب القصور المشخصة وتحديد مجالات التحسين المطلوبة.

٢ التدريب والتوعية بحالات الاحتيال وشبهات الفساد

ان واقع الحال يشير الى ان العديد من الجهات الحكومية تشعر بالرضا عن ادائها ولا تدرك اهمية المخاطر التي تهدد كيانها الا بعد وقوع امراً احتيالياً يتسبب في ضرر مالي جسيم يؤثر بشكل كبير على سمعتها.

وهذا يتطلب درجة عالية من الوعي لدى الادارة العليا ومسـؤولي الحوكمة (وكلاء الوزارات، هيئة الراي، المدراء العامون، اعضاء مجلس الادارة، لجان التدقيق...الخ). لضمان توفير الادراك الكافي لانواع شبهات الاحتيال والفساد لاسيما تلك الانواع التي توظف التكنولوجيا الحديثة بطريقة تجعل من الصعوبة اكتشافها الا بعد فترة.

ولكن كيف يتحقق هذا الوعي؟

ولضمان نجاح الادارة العليا في مهمتها ينبغي ان تعمل على تعزيز ادوار مدراء الاقسام من جهة اولى والموظفين من جهة ثانية واصحاب المصالح من جهة ثالثة، وكما موضح ادناه:-

ينبغي على الادارة العليا اتخاذ الاجراءات الاتية (كحد ادنى) لفهم قضايا الاحتيال والفساد في بيئتها:-

أ. الاطلاع على القضايا الاحتيالية المنتشرة في العراق بشكل عام من خلال مراجعة ومتابعة التقارير او الاستبيانات او المسوحات الصادرة من جهات معتمدة كالمنظمات الدولية (البنك الدولي، منظمة الشفافية الدولية، هيئة النزاهة).

ب. استيعاب مجالات الاحتيال الشائعة في القطاع الذي تعمل به الجهة الحكومية والخسائر المتوقعة التي قد تنجم عنه ويتم الاطلاع عليها من التقارير القطاعية التي تصدر عن وزارة التخطيط او غيرها من الجهات المعتمدة.

ج. تشخيص مدى قوة وضعف بيئة الرقابة الداخلية التي تعمل بها الجهة الحكومية ومدى كفاية الضوابط الموضوعة من قبلها لمنع حالات الاحتيال والكشف المبكر عنه.

د. حصر حالات الاحتيال المكتشفة في الجهة الحكومية خلال السنوات الخمس الاخيرة وكيف تم التعامل معها (من حيث الإجراءات القانونية المتخذة (العقابية والتأديبية) فضلاً عن الاجراءات الوقائية المطبقة لتعزيز نظم الرقابة الداخلية لمواجهة تلك الحالات مستقبلاً).

هـ. متابعة تنفيذ إلاستراتيجيات والسياسات والبرامج سواء الموضوعة من قبلها او من قبل الجهات المعنية بمكافحة الفساد.

و. مواكبة الوسائل التكنولوجية الحديثة لكشف ومنع النشاط الاحتيالي.

على مستوى الادارة التنفيذية

ينبغي ان تضطلع الادارة التنفيذية بمسؤوليتها في منع الاحتيال لاسيما وان اغلب الجهات الحكومية تتبع اسلوب اللامركزية في ادارة فروعها التي تكون بعيدة جغرافيا عن مقرها الرئيسي.

وهنا ينبغي ان تقوم الادارة التنيفذية بمراعاة عدة جوانب منها:-

أ. ان يكون هناك فهم واضح للمخاطر الكامنة في انشطة وعمليات الجهة الحكومية التي تقع ضمن نطاق عمل المدراء التنفيذيين ومدراء الاقسام، وان يكون هناك قدرة عالية لدى هؤلاء المدراء على ادارة تلك المخاطر.

ب. ادراج مؤشر عن مدى نجاح المدراء التنفيذيون ومدراء الاقسام في الرقابة على الاحتيال والفساد في نظام تقييم ادائهم.

ج. يجب ان يتحمل القسم (المتسبب في الخسائر الناجمة عن الاحتيال والفساد) مسؤولية الخسائر المالية والاثار السلبية التي اثرت على نشاط الجهة.

د. أن يتم اشراك المدراء التنفيذيون ومدراء الاقسام بدورات تدريبية لتعريفهم بمسؤولياتهم الخاصة بالرقابة على الاحتيال والفساد.

على مستوى الموظفين

من المهم أن يكون لدى الموظفين في الجهة الحكومية وعياً وادراكاً لأنواع الأنشطة والممارسات ذات الصفة الاحتيالية أو التي تنطوي على شبهات فساد وكيفية اتخاذ التصرف المناسب عند الشك بوجود شبهة احتيال، اذ لوحظ انه لا يتم كشف نسبة كبيرة من حالات الاحتيال وشبهات الفساد في مرحلة مبكرة بسبب عدم قدرة موظفي الجهة على التعرف على علامات التحذير او عدم ادراكهم لمبتغاها، واحياناً عدم معرفتهم لكيفية الإبلاغ عن شكوكهم وقد يرافق ذلك ضعف ثقتهم في نزاهة نظام الابلاغ أو عملية التحقيق، وهذا الوعي بالاضافة الى انه سيساعد في تفادي الحالات المشار اليها اعلاه فانه ايضاً يمكن ان يسهم في كشف الاحتيال من قبل زملاء عمل الشخص الذي مارس عملاً احتيالياً.

تعزيز الوعي بمخاطر وتقنيات الاحتيال والفساد من خلال:-

أ. اقامة دورات تدريبية بشكل منتظم ومستمر لجميع الموظفين وحسب مستوى مسؤلياتهم لتدريبهم على قواعد السلوك الوظيفي والاخلاقي وعناصر النزاهة سواء كانوا في بداية تعيينهم او اثناء فترة عملهم، وتعريفهم بشكل منتظم بالسلوكيات التي تشكل ممارسات احتيالية والتدابير اللازمة للكشف عنها، من خلال الاستعانة بمحاضرين من داخل الجهة الحكومية او الانخراط في دورات تقام من قبل الجهات المتخصصة مثل الاكاديمية العراقية لمكافحة الفساد او ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

ب. ضمان ايصال كافة التغييرات والتحديثات في السياسات والاجراءات المتعلقة بالاحتيال والفساد وقواعد السلوك بشكل فاعل لكافة الموظفين في الجهة الحكومية عن طريق الاجتماعات الدورية او النشرات الاخبارية.

ج. تشجيع الموظفين للابلاغ عن اية حالات تحمل شبهة احتيال او فساد.

د. نشر مقالات التوعية بالاحتيال على الموقع الالكتروني او اية وسائل اخرى.

هـ. توزيع ملصقات على الجدران وكتيبات ونشرات عن الاحتيال داخل مبنى الجهة الحكومية وعلى الموقع الالكتروني الخاص بها.

و. عرض مقاطع فديوية تشير الى انشطة وجهود الجهة في مراقبة الاحتيال والفساد وسبل الابلاغ عنه.

ز. نشر نسخة مختصرة عن سياسة مراقبة الاحتيال وشبهات الفساد بشكل بروشور لجذب انتباه المعنيين من داخل وخارج الجهة.

ح. نشر المعلومات الخاصة بحالات الاحتيال والفساد المكتشفة ونتائجها واتاحتها للموظفين.

على مستوى اصحاب المصالح

من الضروري ان تقوم الجهة الحكومية بتوعية اصحاب المصالح (المستفيدين من خدمات الجهة، المتعاقدين ، المستثمرين...الخ) المتعاملين معها بموقفها من الاحتيال واتخاذ تدابير لضمان التزامهم بمستوى عالي من الاداء واعلامهم انهم معرضين للمساءلة عند القيام باي تصرف ينطوي على شبهة احتيال، او كانوا انفسهم ضحية سلوكيات غير مقبولة او اساءة استخدام السلطة، وان الجهة الحكومية في كلتا الحالتين ستقوم بالتحقق من الادعاءات المقدمة.

٣ التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال

يتطلب من الجهات الحكومية التـــي سـوف تطبق الدليل لاول مرة اجراء تقييم اولي لقياس مدى فهمها لسـلوكيات شـبهات الاحتيال والفسـاد وربطها برؤيتها ورسـالتها واهدافها وخططها الاسـتراتيجية واعداد تقرير اولي لمخاطر الاحتيال والفســاد التي قد تتعرض لها انشــطتها وعملياتها، ليتســنى لها بعد ذلك تحديد نطاق البرنامج الوقائي من خلال وضــع سياسة للحد من الاحتيال والفساد.

ومن المهم أن يشارك الموظفين وبكافة مستوياتهم في ملئ استمارة التقييم، لاسيما اولئك الذين لديهم خبرة بتفاصيل وممارسات واجراءات عمل الجهة الحكومية، بما يتيح لهم الكشف والتحديد الدقيق للمخاطر المحتملة لشبهات الاحتيال والفساد التي قد تنشا مستقبلا بسبب الطبيعة المتغيـرة للاحتيال والفساد والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والروابط مع البنية التحتية للاتصالات.

ويفضل ان يتــرواح عدد المشاركين في ملئ الاستبيان ما بين (١٠-١٥) شخص مع مراعاة التنوع الاجتماعي ومساواة التمثيل بين الرجال والنساء قدر الامكان.

> لغرض مساعدة الجهة الحكومية في معرفة المستوى العام لاجراءاتها الوقائية ومدى كفاءتها لمواجهة مخاطر الاحتيال والفساد التي قد تتعرض لها، يتم الاستعانة بنموذج استمارة الفحص السريع المبينة ادناه:-

ت	السؤال	نعم	كلا	في حال الاجابة بنعم يتم توثيق الاجابة وذكر ما يؤيدها
١	هل هناك سـياسـة مكتوبة ومعتمدة لمكافحة الاحتيال والفساد ؟			
٢	هل تم اطلاع الموظفين على سـياسـة مكافحة الاحتيال والفساد ؟			
٣	هل تتضــمن الخطة الاســتراتيجية اهدافاً رئيســية لتعزيز النزاهة، وجعلها ثقافة مؤسساتية؟			
٤	هل تتضــمن الخطة الاســتراتيجية اهدافاً فرعية ومشــاريع لمكافحة الاحتيال بكافة صــوره وخاصــة الاحتيال المالي؟			

ت	السؤال	نعم	كلا	في حال الاجابة بنعم يتم توثيق الاجابة وذكر ما يؤيدها
٥	هل هناك لائحة بقواعد السلوك المهني او الوظيفي؟			
٦	هل سبق وان تم عمل تقييم مخاطر الاحتيال وتحديد الانشطة ذات الخطر العالي التي من المحتمل ان تؤشر وقوع احتيال؟			
٧	هل هناك فهم لدى الموظفين لطبيعة عمل ومهام القسم المعني بتطبيق ضوابط منع الاحتيال والفساد والكشف عنهما ؟			
٨	هل هناك مستوى وعي جيد ومهارات لدى موظفي الجهة والادارات التنفيذية تساعد على مواجهة اي سلوك احتيالي او شبهة فساد؟			
٩	هل تقوم الإدارة العليا بالجهة الحكومية بالأشراف على السياسة الموضوعة لمكافحة الاحتيال والفساد ومراجعتها بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة عليها؟			
١٠	هل هناك تقارير تؤشر أهم الملاحظات بخصوص حالات الاشتباه بالاحتيال والفساد اووقوعه لاسيما بالانشطة ذات المساس المباشر مع المواطن مثل استلام اجور او مبالغ عن تقديم خدمات؟ هل يتم نشر هذه التقارير لاطلاع الموظفين؟			
١١	هل ضوابط الرقابة الداخلية المصممة من قبل الإدارة والمعمول بها كافية للحد من وقوع الاحتيال والفساد, والكشف عنه حال وقوعه؟ بما في ذلك ما يلي: - الفصل بين المهام والواجبات. - تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي. - اوامر واضحة بتفويض الصلاحيات. - تطبيق مبدأ الإجازات الاجبارية.			

ت	السؤال	نعم	كلا	في حال الاجابة بنعم يتم توثيق الاجابة وذكر ما يؤيدها
١٢	هل برامج عمل قسم التدقيق الداخلي تتضمن إجراءات كافية للكشف المبكر عن وقوع الاحتيال والفساد ومنع وقوعه قدر الامكان؟			
١٣	هل يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم حول التوعية بأخلاقيات العمل والنزاهة والحد من الاحتيال والفساد؟			
١٤	هل يتم محاسبة الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد السلوك الواجب الالتزام بها؟			
١٥	هل تتحرى الادارة العليا عن نزاهة واستقامة موظفيها كاجراءات تسبق عملية التعيين او خلال فترة التجربة؟ منها على سبيل المثال: - التحقق من الوظيفة السابقة التي كان المتقدم للتعيين يشغلها. - التحقق من الخلفية الجنائية والمدنية. - التحقق من صحة صدور الشهادة وصحة المعلومات الواردة فيه.			
١٦	هل هناك مسوحات سنوية او دورية لقياس مدى الرضا الوظيفي؟			
١٧	اذا كانت الجهة الحكومية تقدم خدمات عامة هل هناك ضوابط او تعليمات توضح آلالية الواجب اتباعها من قبل المواطن للحصول على خدماتها بشفافية؟			
١٨	هل هناك نظام لادارة الشكاوى الخارجية والابلاغ عن المخالفات وشبهات الاحتيال والفساد .			

تقرير التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد (نتائج استمارة الفحص السريع)

بعد قيام فريق التقييم بتحليل نتائج استمارة الفحص السريع والتاكد من الاجابات الواردة ومدى مصداقيتها من خلال الاطلاع على الاوليات والوثائق المعززة للاجابة، يتم اعداد تقرير التقييم الاولي على ان يتضمن الفقرات الاساسية الاتية:-

أ. وصف طبيعة العمل وتنوع النشاط.

ب. حجم الجهة الحكومية وعدد فروعها وانتشارها الجغرافي.

ج. معلومات عن المخاطر المحتملة في القطاع الذي تعمل فيه الجهة الحكومية.

د. نتائج التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال وفق استبيان الفحص السريع ويعرض:-

- وصفاً مختصراً للاسلوب المطبق في الوقت الراهن من قبل الجهة الحكومية في مكافحة الاحتيال وشبهات الفساد والتدابير الموضوعة من قبلها وسبل الابلاغ عنه في حال وقوعه.
- النتائج الايجابية التي تم التوصل اليها من خلال الاجابات المستلمة و الفقرات التي حصلت الى اكثر عدد اجابات بـ(نعم)، مع الاشارة الى الوثائق التي تؤيد الاجابة.
- النتائج السلبية التي حصلت على اكثر اجابات بـ(كلا) وعرض وجهات نظر الموظفين ممن شملهم الاستبيان.
- نقاط القوة والضعف في الضوابط الموضوعة من قبل الادارة العليا .

هـ. اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الفريق بعد تحليل نتائج الاستبيان.

و. التوصيات العملية لتعزيز نقاط الضعف والتحسينات التي يجدر القيام بها، مع ضرورة تحديد الاطار الزمني لتنفيذ كل توصية سواء كانت على المدى القصير (٣) اشهر، او المدى المتوسط (٦-١٢) شهر، او على المدى البعيد اكثر من (١٢) شهر.

٥ ادارة مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد

تهدف إدارة المخاطر إلى خفض الخسائر المتوقعة للحدود المقبولة نسبياً مع السعي لإيجاد السبل الكفيلة بتطوير الإمكانيات المتاحة لمواجهة المخاطر بكافة انواعها، ولعل من اهم مراحل ادارة المخاطر مرحلة فهم مخاطر الاحتيال التي قد تتعرض لها الجهة الحكومية وتمكين تلك الجهة من وضع المزيد من الضوابط الداخلية التي من شانها التخفيف من تلك المخاطر.

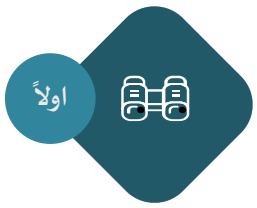
والتركيز هنا يجب ان يكون على التنبوء بسلوكيات الاحتيال وتصميم إجراءات كاشفة تفوق قدرات وامكانيات مرتكب الفعل.

هذا الامر يتطلب تفكير متشكك الى حد ما من فريق التقييم

<u>ويتضمن طرح أسئلة مثل:-</u>

- **كيف يمكن لمرتكب الاحتيال والفساد استغلال نقاط الضعف في نظام الضوابط الموضوعة؟**
- **اذا لم تكن هناك نقاط ضعف او كانت قليلة، كيف يمكن لمرتكب الاحتيال والفساد تجاوز الضوابط أو التحايل عليها؟**
- **ماذا يمكن أن يفعل مرتكب الفعل الاحتيالي لإخفاء نتائج تصرفه؟**

ولتحقيق ذلك ينبغي اتباع الخطوات الاتية لادارة المخاطر:-



تحديد المخاطر وتصنيفها

يجب على الفريق المكلف بتنفيذ سياسة الحد من شبهات الاحتيال والفساد ان يستخدم العصف الذهني لتحديد مخاطر الاحتيال والفساد، فالعصف الذهني يمكّنهم من مناقشة الحوافز والضغوط وفرص ارتكاب الاحتيال، ومخاطر تجاوز الإدارة للضوابط فضلاً عن المخاطر الأخرى كمخاطر سوء السلوك التنظيمي والقانوني، وكذلك تأثير تكنولوجيا المعلومات على هذه المخاطر .

ومن ثم يتم اعداد قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق الاهداف المرتبطة بأنشطة الجهة الحكومية مصنفة حسب مصادرها بغض النظر عما اذا كانت تقع تحت سيطرة الجهة الحكومية او اذا كانت هذه المخاطر ذات صلة بتاثيرات خارجية، ويتم توثيقها في سجل خاص يتضمن تفاصيل كافية تمكن من اجراء عمليات التحليل اللاحق والمراجعات المستقبلية لحالات الاحتيال والفساد.

ينبغي على فريق التقييم ان يشارك معلوماته حول تحديد مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد مع الإدارة العليا أو لجنة التدقيق او قسم الرقابة الداخلية وطلب تعليقاتهم وملاحظاتهم حولها.

هناك آليات ومصادر عديدة يمكن الاستفادة منها في تحديد مخاطر شبهات الاحتيال والفساد، منها:-

- تحديد الانشطة والعمليات التجارية ذات الاهمية النسبية العالية التي قد تنطوي على مخاطر الاحتيال والفساد كالانشطة (المالية، المبيعات، التعاقدات، التصنيع، التوزيع، والتوظيف).

- تحديد الأصول المادية والمعلوماتية والتكنولوجية ذات الخطر العالي التي تستلزم وجود ضوابط خاصة لاستخدامها او الوصول اليها.
- تحديد الانشطة الوظيفية الرئيسية والمراكز والأدوار والمهام التي تكون أكثر عرضة لخطر الاحتيال بسبب ضغوط الأداء، أو الافتقار إلى المراقبة، أو المهام التي تتضمن سلطة واسعة في التصرف بالأصول والحسابات.
- تخمين طرق حدوث شبهات الاحتيال المحتملة في تلك الانشطة، او الجوانب التي ممكن ان تكون معرضة للخروقات اكثر من غيرها.
- الاطلاع على نتائج عمليات التحقيق في حالات الاحتيال التي سبق وان وقعت داخل الجهة الحكومية.
- إجراء مقابلات مع الموظفين وتبادل الأفكار معهم وتحليل نتائج المقابلات.

بشكل عام هناك ثلاث فئات عامة لمخاطر الاحتيال: (التلاعب المتعمد في البيانات المالية، اختلاس الأصول، والفساد) سواء ارتكبت من قبل الموظفين، المستثمرين او المتعاقدين، الموظفون السابقين وغيرهم من خارج الجهة الحكومية.

يمكن استخدام هذه الفئات كنقطة انطلاق عند تصنيف المخاطر وشبهات الفساد، وبامكان كل جهة حكومية تحديثها وموائمتها مع بيئتها :-

١) التلاعب المتعمد في البيانات المالية مثل:

أ. ايرادات غير دقيقة.
ب. مصاريف غير حقيقة.
ج. اجراء التسويات القيدية بشكل غير صحيح.
د. اخفاء عمليات اختلاس الأصول.
هـ. إخفاء الإيصالات والنفقات غير المصرح بها.
و. اجراء التعاقدات بدون اعتماد التعليمات والضوابط النافذة.

٢) الاختلاس مثل:

أ. اختلاس الاصول المادية والممتلكات كالاجهزة المستخدمة في تسيير العمل والحواسيب او المواد الاولية الداخلة.
ب. اختلاس الاموال العائدة للجهة سواء كانت في الصندوق او في البنك.

٣) الفساد مثل:

الرشوة والإكراميات، المساعدة والتحريض على الاحتيال من قبل أطراف أخرى (مثل المتعاقدين او المتعاملين مع لجان المشتريات)، تضارب المصالح.

تحليل المخاطر

ان الهدف من عملية تحليل مخاطر الاحتيال هو قياس مستوى الخسائر المالية التي من المحتمل ان تحدث سواء كانت هذه الخسائر ناجمة عن حادث احتيال واحد او خسائر متراكمة ناجمة عن عمليات متكررة خلال مدة زمنية محددة، فضلاً عن الخسائر غير المالية كالتاثيرات التنظيمية والقانونية واضعاف ثقة اصحاب المصالح او الاساءة لسمعة الجهة الحكومية والتاثيرات المعنوية والتي لا تقل اهمية عن الخسائر المالية.

ويتم الاعتماد على نتائج تحديد المخاطر التي تم التوصل اليها في الخطوة (اولاً) اعلاه لتقييم كل خطر من حيث ضرره المحتمل على الجهة، ويكون هذا التقييم مستنداً الى **العوامل الست الاساسية** وهي (الاحتمالية، الاهمية، الاطار الزمني، حالة الاستجابة للخطر، الادارات التي تكون عرضة للمخاطر اكثر من غيرها، وجود الضوابط ومدى فاعليتها) .

وادناه شرح لهذه العوامل:

العامل الاول: تحديد الخطر، ويمكن بناء التوقعات استناداً الى امور عديدة منها:

- **حجم المعاملات** المرتبطة بنشاط معين فكلما زاد حجم المعاملات المرتبطة بمهام نشاط معين كلما ارتفعت الاهمية النسبية للمخاطر المرتبطة بالاحتيال او شبهة الفساد بذلك النشاط.
- **التركيز على المعاملات الممكننة** لاسيما تلك التي تعتمد على تكنولوجيا متطورة اذ ان المعاملات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا هي اكثر عرضة لمخاطر الاحتيال من تلك التي تتم بشكل يدوي لان التدقيق التقليدي المفصل للمعاملات غالبا ما يكون معدوما او تكون تلك المعلومات على مستوى تقني اعلى بكثير من خبرة موظفي اقسام التدقيق ويكون الاطلاع عليها محصوراً بفئة معينة .

ج. **طبيعة الاصول محل الاحتيال او شبهة الفساد:** كالنقد والاصول التي يمكن تحويلها بسهولة الى نقد والتي تكون اكثر عرضة للاختلاس كالنقود او العناصر التي يمكن تحويلها بسهولة الى نقود اكثر من المعدات او المكائن.

د. **تكرار حوادث الاحتيال او شبهات الفساد السابقة:** فكلما ارتفع عدد حالات نوع معين من الاحتيال او الفساد داخل الجهة كلما زاد احتمال تكراره.

هـ. **مخاطر الاحتيال او شبهات الفساد القطاعية اي ضمن نفس القطاع الذي تعمل به الجهة الحكومية** .

العامل الثاني : الاهمية النسبية للخطر وتاثيره

ينبغي مراعاة العوامل الكمية والنوعية عند تقييم أهمية مخاطر الاحتيال والفساد، على سبيل المثال، قد تشكل بعض مخاطر الاحتيال مخاطر مالية مباشرة غير جوهرية على المنظمة ، ولكنها قد تؤثر بشكل كبير عليها السمعة ، وبالتالي ، سيعتبر خطرا أكبر على الجهة، وتستند اهمية الخطر على احد الامرين الاتيين او كلاهما:

أ. حجم الخسائر المالية المحتملة.

ب. التاثير على سمعة الجهة واصحاب المصلحة والحكومة والمساهمين بشكل عام .

ويكون التقييم باستخدام الاوزان الاتية (مهم جداً، مهم، غير مهم).

العامل الثالث: الاطار الزمني

توقع الفترات الزمنية التي قد يحدث فيها هذا الخطر ، فالخطر الذي يحدث في فترات تتراوح بين (٣) اشهر فاكثر هو خطر متكرر .

العامل الرابع: الاستجابة للمخاطر

مستوى تطبيق اطار الرؤاهة داخل الجهة وتحديداً داخل القسم او النشاط موضوع التحليل، والاجراءات الوقائية والضوابط الموضوعة.

العامل الخامس: الأشخاص و/ أو الإدارات المعرضة للمخاطر اكثر من غيرها

مع تحديد مخاطر الاحتيال وتقييمها يكون من المهم تحديد الأشخاص ممن هم اكثر عرضة للخطر بحكم عملهم والمهام الموكلة اليهم، اذ ان ذلك يساعد في عملية تكييف الاستجابة لمخاطر الاحتيال، من خلال اتباع نظام الفصل المناسب بين الواجبات، خضوع اعمالهم للتدقيق الداخلي، تقليص الصلاحيات الممنوحة لهم وحصر الموافقات بالادارة العليا.

العامل السادس: الضوابط الداخلية المعتمدة وتقييم فاعليتها

ان وجود ضوابط للحد من مخاطر الاحتيال والفساد يعد امر مهم جداً في عملية التقييم فيكون على الفريق تقييم ما اذا كانت تلك الضوابط تعمل بفعالية وتؤدي دوراً في تخفيف مخاطر الاحتيال، والتقييم هنا يكون باتجاه بيان هل ان الضوابط المطبقة فعالة او غير فعالة في تجاوز الخطر او انها بحاجة الى تعديل او بالعكس قد تكون الضوابط صارمة وبحاجة الى التخفيف من حدتها.

ثالثاً تقييم احتمالية المخاطر

يتم تقييم احتمالية حدوث مخاطر الاحتيال والفساد وترتيبها لغرض تسهيل عملية اتخاذ القرار بشان الاولويات والاحتياجات المطلوبة في معالجة تلك المخاطر، وهنا من الممكن وضع علامات للمخاطر الاكثر اهمية حسب درجة احتمالية حدوثها، وكما مبين في الجدول ادناه:-

فئة الخطر	التعريف
مرتفع	احتمال حدوث الخطر اكثر من ٧٠٪
متوسط	احتمال حدوث الخطر يتراوح بين ٣٠-٧٠٪
منخفض	احتمال حدوث الخطر اقل من ٣٠٪

رابعاً الاستجابة للمخاطر

ان عملية معالجة المخاطر تتضمن اتخاذ القرار بشان بدائل وخيارات المعالجة الاكثر ملائمة والتي يجب تبنيها، مع الاخذ بنظر الاعتبار النتائج الايجابية والسلبية التي قد تنشا عن اختيار اي بديل من بدائل المعالجة، وينبغي ان تشمل التدابير المتخذة على مستويين **الاول** على مستوى الاحتيال او شبهات الفساد في التعامل بين الموظفين **والثاني** على مستوى التعامل مع الاطراف الخارجية.

هناك مجموعة من خيارات الاستجابة التي ينبغي النظر فيها والمبينة ادناه، مع العرض انه يمكن تقديم مقترح باتخاذ احد هذه الاجراءات او عدد منها في وقت واحد:-

تجنب للمخاطر

ويقصد به عدم البدء بالانشطة التي تشكل خطراً او الاستمرار فيها.

تقليل الاثار السلبية

من خلال تحسين الاجراءات الامنية والوقائية المتعلقة بالنشاط الذي ينطوي على خطر.

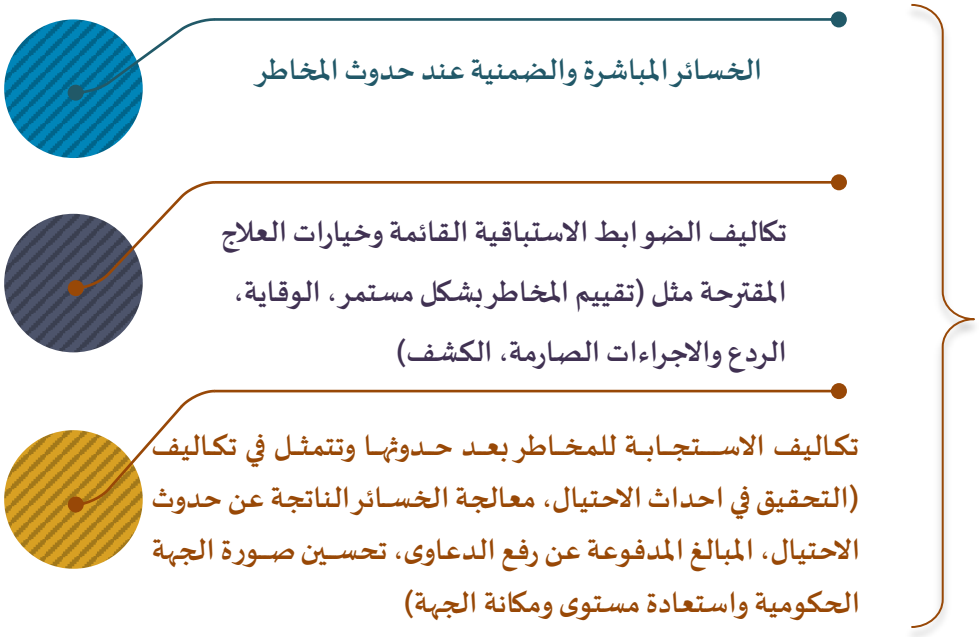
تقوية الضوابط

من خلال تعزيز اجراءات التحري والكشف عن الاحتيال والفساد وتبني اجراءات تحقيقية فعالة .

الاحتفاظ بالمخاطر

ويعني قبول المخاطر المتبقية بعد اجراء المعالجات للمخاطر المتحققة الاكثر اهمية وتاثيراً.

وينبغي هنا ان يُراعى عند اتخاذ قرارات الاســتجابة للمخاطر مســالة في غاية الاهمية وهي التكلفة الاجمالية للمعالجة والمتمثلة بـ-



وبالتاكيد فان الاجراءات المقترحة من قبل الفريق سوف تخضع لمناقشات مستفيضة مع الادارة العليا قبل تنفيذها، كما يجب ان يتم وضع برنامج شامل يوفر اجراء فحص دوري للتقدم المحرز في تنفيذ هذه المعالجات باعتبارها احد مفاصل سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد.

تم وضع نموذج عام لادارة مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد في الملحق رقم (٢) وبامكان الجهة الحكومية الاستعانة بها وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة نشاطها والمخاطر المحيطة بها.

الجزء الثالث: الكشف والابلاغ عن الاحتيال وشبهات الفساد

لا يمكن القضاء على خطر شبهات الاحتيال والفساد بشكل كامل، طالما ان هناك أشخاص لديهم الدافع لارتكاب عمليات احتيال أو التواطؤ مع الآخرين للقيام بذلك، لذا لابد أن تكون تقنيات الكشف مرنة وقابلة للتكيف لمواجهة التغيرات المختلفة في المخاطر.

وهنا يقع على عاتق ادارة الجهة الحكومية مسؤولية وضع واعتماد انظمة تهدف الى الكشف عن حالات الاحتيال والفساد في اقرب وقت ممكن بعد حدوثه، ومراجعة اسباب اخفاق الانظمة الوقائية المعمول بها في الكشف عنه بالوقت المناسب.

محتويات الجزء الثالث

١ سبل الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد
- الرقابة الداخلية
- الاشارات التحذيرية
- تنبيهات الاحتيال والفساد

٢ الابلاغ عن شبهات الاحتيال و الفساد

٣ تقييم ادعاءات شبهات الاحتيال و الفساد

٤ معايير قياس فاعلية اساليب الكشف عن شبهات الاحتيال والفساد

١ سبل الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد

تشير افضل الممارسات الى ان سبل الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد تتركز في ثلاث وسائل اساسية هي :-

أ. الرقابة الداخلية

ان الرقابة الداخلية الصارمة هي سلاح فعال في حماية الجهة الحكومية من سلوكيات الاحتيال وشبهات الفساد، وان حدوث اي ضعف او قصور في انظمة الرقابة الداخلية قد يفسح المجال لارتكاب هذه السلوكيات او قد يؤدي الى الاخفاق في اكتشافها في الوقت المناسب، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين احتمالية وقوعها وضعف انظمة الرقابة داخل تلك الجهة.

حددت معايير معهد المدققين الداخليين المسؤوليات التي تقع على عاتق المدققين الداخليين بالأساس فيما يتعلق بمخاطر الاحتيال:-

اولاً: العناية المهنية الواجبة (معيار ١٢٢٠) يجب أن يتحلى المدقق الداخلي بقدر كافي من المعرفة ليتسنى له تقييم مخاطر الاحتيال وفقًا للنهج المتبع من جانب المؤسسة، ولكن ليس عليه التحلي بخبرة المسؤولين عن كشف حالات الاحتيال والتحقيق به.

ثانياً: إدارة المخاطر (معيار ٢١٢٠) يجب أن ينطوي نشاط التدقيق الداخلي على تقييم احتمالات وقوع الاحتيال وكيف يمكن للمؤسسات إدارة مخاطر الاحتيال.

ثالثاً: أهداف مهمة التدقيق (معيار ٢٢١٠) يجب على المدقق الداخلي مراعاة احتمالية وقوع أخطاء كبرى أو احتيال أو حالات عدم امتثال أو غير ذلك من الأمور التي يمكن مواجهتها أثناء وضع أهداف مهمة التدقيق.

ان إجراءات التدقيق الداخلي لا تضمن لوحدها (حتى مع اتباع العناية المهنية اللازمة) الكشف عن حالات الاحتيال وشبهات الفساد، إلا أنها قد تساعد في عدم تفاقم حالات الاحتيال والكشف عنها في الوقت المناسب، ويكون على المدقق الداخلي المساهمة في منع الاحتيال والفساد من خلال دراسة وتقييم مدى كفاية وفاعلية تشغيل نظام الرقابة الداخلية ومدى تناسب الضوابط الموضوعة مع المخاطر المحتملة في مختلف انشطة الجهة الحكومية.

التوصيات العملية المقترحة بشان مسؤولية المدقق الداخلي:-

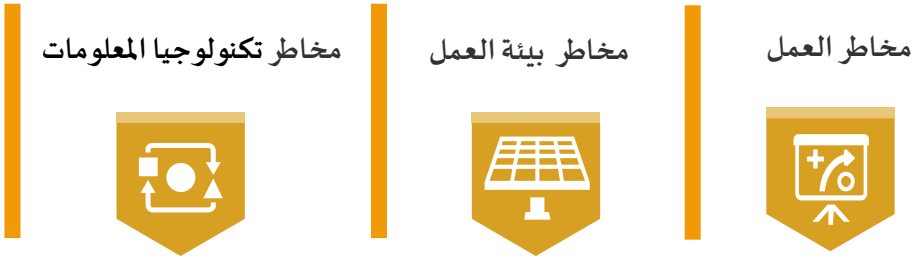
أ. دراسة مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد المحتمل وقوعهما في انشطة الجهة الحكومية وعملياتها عند تصميم نظام الرقابة الداخلية والتركيز على الانشطة ذات الخطر العالي.

ب. المراجعة الدورية للضوابط الموضوعة لادارة المخاطر العالية التي تنطوي عليها انشطة وعمليات الجهة الحكومية بالتوافق سياسة الحد من الاحتيال والفساد للتحقق من فاعلية تلك الضوابط وتعديلها بانتظام لمنع وقوع حالات احتيال جديدة.

ج. تقييم قدرة ادارة الجهة الحكومية للاشراف على ادارة مخاطر الاحتيال والفساد.

ب. الاشارات التحذيرية

هناك مؤشرات شائعة يمكن أن توفر الإنذار المبكر عن الاحتيال وتكون بمثابة إشارات تحذير ويمكن تقسيمها الى الفئات الاتية:-



	نوع الخطر
مخاطر العمل	**الثقافة السائدة في الجهة الحكومية** - عدم وجود سياسة وثقافة للحد من شبهات الاحتيال والفساد. - فشل الإدارة في وضع او تصميم نظام رقابة داخلية فعال، او عدم كفاءة وفاعلية تشغيل النظام.
	قضايا الإدارة، منها : - تكرار حدوث حالات عدم الالتزام بالقوانين من قبل الادارة أو استلام بلاغات وادعاءات كثيرة تشير الى حدوث عدم الالتزام . - توتر العلاقات داخل الجهة الحكومية بين الإدارة العليا والادارات الوسطى أو مع الجهات الخارجية والمدقق الخارجي. - نقص خبرة الإدارة المالية.

	- ضعف او انعدام الإشراف الإداري على الموظفين وعدم وجود رقابة إدارية فعالة تتولى فحص ومراجعة المسؤوليات المناطة والصلاحيات الممنوحة لبعض الموظفين. - عدم دقة المعلومات او البيانات الواردة في تقارير الإدارة. - حدوث تباين كبير في تقديرات تكاليف ممارسة الانشطة وبين النفقات الفعلية.
	قضايا الموظفين - عدم كفاية اعداد الموظفين لانجاز مهام العمل وعدم مراعاة التخصصات والاحتياج الفعلي عند التعيين. - تعرض الموظفين الرئيسيين لضغوط مالية شخصية نتيجة انخفاض مستويات الرواتب. - عدم الرغبة في مشاركة الواجبات والاستئثار بالعمل. - ضعف نشر الضوابط الداخلية الخاصة بالعمل مثل ضابط مهام العمل وتفويض الصلاحيات.
	قضايا عمليات ادارة النشاط - عدم الفصل بين الوظائف المتعارضة كأن يتم الجمع بين وظيفتي الحيازة والتسجيل، او ان يتم اعداد الكشوفات التخمينية للمشاريع من بعض الموظفين وتشكيل لجان التنفيذ من نفس الموظفين ممن شاركوا في اعداد تلك الكشوفات. - ضعف المساءلة الإدارية وإعداد التقارير. - ضعف وسائل الأمن والتامين المادي لحماية الأصول. - ضعف انظمة حماية أمن تكنولوجيا المعلومات.
	قضايا المعاملات - ضعف توثيق معاملات محددة كالمعاملات التي تنطوي على مبالغ مالية كبيرة. - قبول النسخ الثواني في توثيق المعاملات.
مخاطر بيئة العمل	**نوع الخطر**
	مواجهة احتمالات عدم قدرة الجهة الحكومية على الاستمرار في العمل.
	زيادة شدة المنافسة وتناقص مستويات الربحية داخل الجهة.
	التغيرات التكنولوجية السريعة التي قد تزيد احتمال تقادم اسلوب تقديم الخدمات.
	تراجع الخدمات والاعمال التي تؤديها الجهة الحكومية وانخفاض مستويات الطلب.
مخاطر تكنولوجيا المعلومات	**نوع الخطر**
	الوصول غير المصرح به إلى النظم من قبل الموظفين غير المخولين أو اشخاص من خارج الجهة وحدوث خروقات في أمن البيانات والخصوصية.
	التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات.
	التحويل الإلكتروني غير المصرح به للأموال أو غيرها من الأصول.
	التلاعب في البرامج أو سجلات الحاسوب لإخفاء تفاصيل العقود والمعاملات الهامة.
	تسريب البيانات الحساسة .

ج. تنبيهات الاحتيال

هي أحداث محددة قد تكون مؤشـراً على وقوع الاحتيال او الفسـاد ومن الممكن ان تظهر التنبيهات في العديد من الصور وحسب الظروف وادناه امثلة على حالات تمثل تنبيهات لاحتيال محتمل.:-

– تغيير الوثائق والسجلات.
– الاستخدام المكثف للحبر الابيض وكثرة الحك والشطب لتصحيح البيانات.
– التناقضات في التوقيع أو خط اليد.
– قبول التسويات المالية باعتماد النسخ الثو اني في توثيق المعاملات.
– ارسال واستقبال رسائل البريد الإلكتروني الخاص بالجهة الحكومية خارج اوقات العمل الرسمي ومع جهات غير معروفة.
– ارتفاع حجم المعاملات نهاية السنة المالية وارتفاع في نسب شراء اللوازم الزائدة عن الحاجة.
– الوصـول الى انظمة العمل عبـــر الحاسـوب خارج سـاعات العمل العادية أو من خارج منطقة العمل المتعارف عليها.
– علاقات مشبوهة مع أطراف خارجية (التعامل مع جهات خارجية ذات سمعة مشبوهة اووجود علاقات شخصية غير معلنة بين الموظفين والموردين)
– التناقض بين مدخولات الموظف ونمط حياته.
– تكرار التعاقد مع نفس الجهة رغم وجود عروض أفضل.
– وجود تهديد أو ضغط مباشر من مسؤول أعلى لتجاوز الإجراءات.
– تسريع غير مبرر لبعض المعاملات.
– تكرار فقدان الوثائق المهمة أو تعرضها للتلف بشكل مقصود.
– أي تنبيهات مستجدة وفقا لتطبيقات الدليل والحالات المكتشفة

٢ الابلاغ عن شبهات الاحتيال و الفساد

ينبغي ان تكفل الجهة الحكومية وجود سياسة توضح الوسائل المعتمدة للابلاغ عن العمليات المشبوهة او اي سلوك قد ينطوي على افعال احتيالية او شبهات فساد، وان تكون السياسة واضحة ومفهومة لكافة الموظفين لتشجيع الابلاغ الفوري عن المخاوف والشكوك بتلك الافعال والشبهات بشكل مباشر الى مدرائهم عن توفير وسائل بديلة خارج قنوات التواصل المعتادة.

ينبغي على الجهات الحكومية اعتماد التوصيات الاتية لضمان نظام ابلاغ فعّال:

أ.وجود خطوط اتصال فعالة تضمن الابلاغ عن اي افعال احتيالية (الخطوط الساخنة، البريد الالكتروني، صندوق الشكاوى، الابلاغ بشكل مباشر من خلال مقابلات مباشرة مع الموظف المسؤول عن الاحتيال، وغيرها من الاساليب).
ب. وضع نشرات في الجهات الحكومية تتضمن ارقام هو اتف مخصصة للابلاغ عن المخالفات من قبل المواطنين او الموظفين.
ج.مراعاة المستوى الاداري الذي يتم ابلاغه، فعلى سبيل المثال اذا كانت شبهة الاحتيال ضمن نطاق الادارة التنفيذية هنا ينبغي ابلاغ المستوى الاداري الاعلى، ومن المهم ان تكون امكانية توصيل هذه التقارير الى الادارة العليا في التوقيت المناسب.
د. مراعاة السرية القصوى في نظام الابلاغ المطبق لضمان توفير حماية كافية للمبلغ دون كشف هويته، والتعامل مع المعلومات المجهولة باقصى قدر من الشكوك حتى يتم تاكيد صحتها قبل اجراء تحقيق مستقل، لتجنب البلاغات الكيدية او غير المدعومة بادلة مناسبة.
هـ. تكليف فريق مر اقبة الاحتيال باستلام البلاغات مباشرة ، وان تحال اليه جميع البلاغات المستلمة من قبل مسؤولي الادارة العليا .
و. وضع نظام لتسجيل وتوثيق جميع حالات الاحتيال المبلغ عنها بما في ذلك البلاغات التي تم رفضها او اغلاقها لعدم توفر الادلة او الحالات التي لم يتم التحقيق فيها، وان يتضمن نظام التوثيق تفاصيل الاجراءات المتخذة لكل حالة مبلغ عنها (موضوعها، تاريخ الابلاغ، الاشخاص المعنيين، الخ) والنتائج التي تم التوصل اليها.
ز. تدريب الموظفين بشكل دوري على آليات الإبلاغ والوعي بالاحتيال.
ح. تنفيذ مراجعات دورية لنظام الإبلاغ.
ط. تمكين وحدات التفتيش الداخلي من الوصول المباشر إلى نظام البلاغات.

٣ تقييم ادعاءات شبهات الاحتيال والفساد

عملية تقييم الادعاء مهمة جدا كونها مقدمة لاتخاذ قرار بشان الخطوة التالية، وبمجرد استلام ابلاغ او ادعاء عن شبهة فساد او سلوك احتيالي ينبغي على الجهة الحكومية تقييم الحالة استناداً الى مؤشرات اولية تتمثل بـ:-

مدى معقولية ومصداقية المعلومات الاولية المبلغ عنها

دراسة وضع الادارة التي وقع ضمن نطاقها السلوك الاحتيالي المبلغ عنه كان يتم التحقق من استلام ادعاءات مماثلة في وقت سابق والتحقق من مدى نزاهة موظفي الادارة المذكورة، ودراسة الظروف المحيطة بالحالة المبلغ عنها

المصدر الذي كشف عن حالة الاشتباه بوقوع السلوك الاحتيالي كان يكون مصدر البلاغ معروف للدائرة او متعامل معها سابقاً كالمتعاقدين ، او من موظفي الدائرة

اهم توصية في هذه المرحلة :-

الحفاظ على سرية البلاغات او الحالات المكتشفة لضمان عدم تعرض المبلغ للاذى من جهة ، ومن جهة ثانية الحفاظ على سمعة المبلغ عنه في حال الادعاءات الكاذبة او لتجنب تحذيره بشكل مسبق.

٤ مؤشرات قياس فاعلية اساليب الكشف عن شبهاتالاحتيال و الفساد

ينبغـــي على الجهات الحكومية إجراء تقييمات شـاملة للتقنيـات المعتمـدة في كشـــف الاحتيـال عن طريق مـديريـة التدقيق والرقابة الداخلية لضمان إحراز تقدم بغية الوصول إلى حـالـة الكشـــف عن افعـال احتيـاليـة او شـــبهـات فســـاد "بالكامل" ومعالجة جوانب القصور في اليات الكشف لديها

من المؤشرات التي يمكن اعتمادها في هذا السياق ما يلي:

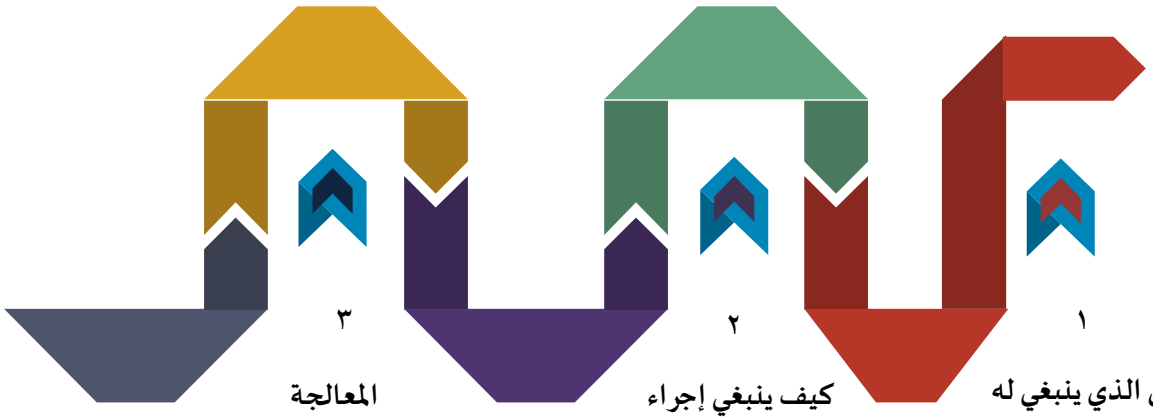
- عدد بلاغات مزاعم الاحتيال والفساد التي تلقتها الجهة الحكومية
- عدد الحالات التي تم اجراء التحقيق بها مقارنة بالعدد الكلي للبلاغات المستلمة.
- عدد القضايا التحقيقية في حالات الاحتيال والفساد التي تم حلها.
- عدد ادعاءات المبلغين عن شبهات الاحتيال والفساد التي وردت عبر الخط الساخن للجهة.
- عدد الادعاءات التي أثيرت من قبل قسم الرقابة والتدقيق الداخلي مقارنة بالعدد الكلي للبلاغات المستلمة.
- عدد ادعاءات الاحتيال والفساد التي اثيرت بوسائل اخرى مثل صندوق الشكاوى او عن طريق الموظفين او الابلاغ المباشرة من الاشخاص المتعاملين مع الجهة الحكومية.
- عدد الموظفين الذين أكملوا التدريب في مجال الأخلاقيات والنزاهة والحد من الاحتيال والفساد مقارنة بعددهم الكلي.
- التاخر او الامتناع في الكشف عن الذمة المالية لبعض المسؤولين .
- نتائج استطلاعات آراء الموظفين بشأن الرضا الوظيفي أو استطلاع اراء أصحاب المصلحة الآخرين بمستوى الخدمات المقدمة والثقافة المؤسساتية السائدة في الجهة الحكومية.

الجزء الرابع: الاستجابة لحالات الاحتيال وشبهات الفساد

يركز هذا الجزء على الاستجابة لشبهات الفساد او الاحتيال المبلغ عنها او المكتشفة من خلال اجراء التحقيق وإقامة الإسناد المادي على مرتكب الفعل بأدلة الإثبات على اختلاف أنواعها، من قبل الجهة المختصة سواء على مستوى الوزارة او الجهات الرقابية، لتحديد الاجراء العلاجي المناسب لأوجه القصور التي تم تحديدها.

من المهم في هذه المرحلة ضمان اعتقاد وايمان جميع العاملين في الجهة الحكومية بان أي انتهاكات أو انحرافات لمدونة قواعد السلوك أو الضوابط يتم الإبلاغ عنها والتعامل معها في الوقت المناسب ويتم فرض وتطبيق الجزاء المناسب بصرف النظر عن شخصية مرتكبيها او مستواه الوظيفي او مكان عمله.

محتويات الجزء الرابع



١. من الذي ينبغي له إجراء التحقيق

أ. تشكيل لجنة لإجراء التحقيق الاداري داخل الجهة الحكومية

استناداً الى المادة (١٠) من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ (المعدل) يتم تشكيل لجنة تحقيقية من قبل الوزير اورئيس الدائرة مؤلفة من رئيس وعضوين من ذوي الخبرة لغرض فرض العقوبات الانضباطية بحق الموظف المخالف او تبرئته في حال عدم ارتكابه لتلك المخالفة.

- تتألف اللجنة التحقيقية من رئيس وعضوين من ذوي الخبرة.
- يجب ان يكون احد اعضاء اللجنة حاصلاً على شهادة جامعية اولية في القانون لضمان وجود موظف قانوني مطلع على الاجراءات الشكلية الخاصة بالتحقيق الاداري.
- اعضاء اللجنة محددين على سبيل الحصر ولا يجوز تشكيل لجنة بأكثر من ثلاثة اشخاص.
- ان تتولى اللجنة التحقيق تحريريا فلا يجوز الاكتفاء بإجراء التحقيق الشفوي .

من جانب اخر

على الجهات الخاضعة لرقابة الديوان ابلاغه عن المخالفات المالية التي تقع فيها حال اكتشافها دون الإخلال بما يجب ان تتخذه تلك الجهات من اجراءات مناسبة وعليها اشعار الديوان بتلك الإجراءات (المادة/١٨ من قانون الديوان رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل)).

ب. اجراء التحقيق من قبل مديرية التدقيق والرقابة الداخلية:

يمكن لمديرية التدقيق والرقابة الداخلية اجراء التحقيق في المخالفات وحلات الاحتيال التي قد تنطوي على شبهات فساد مالي واداري او تلك الحالات الواردة بطلب من ديوان الرقابة المالية الاتحادي او هيئة النزاهة او المحاكم المختصة وفقا للإجراءات المحددة في قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ المعدل ، عملاً بمهام تشكيلات مديريات التدقيق والرقابة الداخلية المعممة بكتاب ديوان الرقابة المالية الاتحادي (٣٢٧٣/٣/١) في ٢٠٢٤/١١/٢٨ .

ت. اجراء التحقيق من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي او بطلب منه:

للديوان استناداً الى قانونه النافذ صلاحية اجراء التحقيق الاداري او الايعاز الى الجهات المعنية بإجراء ذلك في الحالات الاتية :-

- الحالة الاولى: الأمور التي يطلب مجلس النواب إجراء التحقيق فيها،(المادة ٦) وهذا يعتمد على طبيعة الموضوع الذي يطلب فيه التحقيق واهميته وتأثيره على المجتمع .
- الحالة الثانية: امتناع الجهة الخاضعة للرقابة عن تقديم السجلات اللازمة لمباشرة مهام التدقيق المعتادة التي يمارسها الديوان بدون عذر مشروع، وفي هذه الحالة اذا لم يقتنع الديوان بأسباب الامتناع عن تقديم السجلات فله اشعار مجلس الوزراء او هيئة النزاهة لأجراء التحقيق بذلك والزام الجهة الممتنعة على تقديم السجلات والبيانات المطلوبة وفي حالة استمرار الجهة عن الامتناع يقوم الديوان بمفاتحة مجلس النواب بذلك (المادة ١٢).

- الحالة الثالثة: للديوان عند اكتشاف مخالفة ان يطلب من هيئة النزاهة اجراء التحقيق واتخاذ الإجراءات اللازمة وإزالة المخالفة وأثارها (المادة ١٤).

ج. اجراء التحقيق من قبل هيئة النزاهة

تتولى هيئة النزاهة التحقيق في قضايا الفساد ومتابعتها، بواسطة احد محققيها تحت اشراف قاضي التحقيق المختص وفق قانون اصول المحاكمات الجزائية رقم ٢٣ لسنة ١٩٧١ واحالتها الى المحكمة المختصة .

وتشمل قضايا الفساد الجرائم المخلة بواجبات الوظيفة قانونها رقم (٣٠) لسنة ٢٠١١ الاتية:-

- المادتين (٢٣٣ و ٢٣٤) من قانون العقوبات رقم (١١١) لسنة ١٩٦٩ المعدل العقوبات المتعلقة بتوسط الموظف او المكلف بخدمة عامة لدى القضاة واصدار الاحكام غير المحقة نتيجة هذا التوسط.
- المادتين (٢٧١ و٢٧٢) من قانون العقوبات النافذ المتعلقة بتمكين الموظفون او المكلفون بخدمة عامة المقبوض عليهم من الهرب تعمداً او اهمالاً .
- المادتين (٢٧٥ و ٢٧٦) من قانون العقوبات النافذ بتقليد او تزوير ختم الدولة او ختم او امضاء رئيس الجمهورية او ختماً او علامة للحكومة او لاحد موظفيها او توقيعه او دمغات الذهب والفضة وجرائم استعمالها.
- المواد ٢٩٠ و٢٩٣ و٢٩٦ من قانون العقوبات النافذ الخاصة بجرائم حمل الموظفين او المكلفين بخدمة عامة على تدوين او اثبات وقائع غير صحيحة اما بانتحال شخص اخر او الاتصاف بصفة ليست له، او بتقرير وقائع كاذبة او بغير لك من الطرق واصدار الموظفين او المكلفين بخدمة عامة اي رخصة رسمية او تذكرة هوية او تذكرة انتخاب عام او تصريح نقل او انتقال او مرور داخل البلاد مع علمهم بان من صدرت اليه قد انتحل اسماً كاذباً او شخصية كاذبة وجرائم تدوين امور غير صحيحة او اغفال تدوينها من قبل المكلف بمسك الدفاتر او الاوراق الخاصة لرقابة السلطات العامة.
- المواد من ٣٠٧ الى ٣١٤ من قانون العقوبات النافذ المتعلقة بجرائم الرشوة.
- المواد من ٣١٥ الى ٣٢١ من قانون العقوبات النافذ المتعلقة بجرائم الاختلاس.
- المواد من ٣٢٢ الى ٣٤١ من قانون العقوبات النافذ المتعلقة بجرائم تجاوز الموظفين حدود وظائفهم .
- اي جريمة اخرى يتوفر فيها احد الظروف المشددة المنصوص عليها في الفقرات ٥ و٦ و٧ من المادة ١٣٥ من قانون العقوبات النافذ المعدلة بالقسم (٦) من القانون التنظيمي الصادر عن مجلس الحكم المنحل الملحق بأمر سلطة الائتلاف المؤقتة المنحلة المرقم (٥٥) لسنة ٢٠٠٤.

د. الاحالة الى القضاء والادعاء العام

ينظر جهاز الادعاء العام ومحاكم مجلس القضاء الاعلى في القضايا التي تثار من الجهات الحكومية او من ديوان الرقابة المالية الاتحادي والمتعلقة بقضايا الاختلاس والتزوير والتلاعب بالمال العام والاهمال والرشوة وغيرها من المخالفات المالية, اذا ما شكلت جريمة جنائية.

٢. كيف ينبغي إجراء التحقيق

إن التحقيق فـــي شـبهات الاحتيال والفسـاد أمر بالغ الأهمية اذ قد يكشـف التحقيق الإداري في قضايا يبدو أنها بسيطة للوهلة الاولى عن عملية احتيال او فساد أكبـــر تستدعي إجراء تحقيق جنائي.

بالإضافة الى الاجراءات المعتمدة في الجهات الحكومية لإجراء التحقيق (كون ان التحقيق الاداري ليس امراً مستجداً ولابد من وجود ضوابط قانونية وسياقات معتمدة في اغلب تلك الجهات)
يُنصح في هذه المرحلة بالتوصيات العملية الاتية:-

أ. إجراء التحقيق وفق المتطلبات القانونية وبالتوقيتات المناسبة، لتخفيف الخسائر أو الأضرار المحتملة وللجنة التحقيقية القيام بالاتي:-

* اجراء المقابلات مع الاطراف المعنية بالحالة بما فيهم (الشهود، المتهم).
* جمع الأدلة، بما في ذلك(الوثائق الداخلية مثل ملفات الموظفين وسـجلات الهاتف الداخلية، ملفات الحاسـوب والأجهزة الإلكترونية الأخرى، البريد الإلكتروني، الســـجلات المالية، مراجعة فيديوهات كاميرا الأمن، السجلات الخارجية)
* تحليل الأدلة بما في ذلك (مراجعة وتصـنيف المعلومات التـــي تم جمعها، تحليل البيانات بمســاعدة الحاسوب، تطوير واختبار الفرضيات والاستنتاجات التي توصل اليها فريق التحقيق.
* توثيق وتتبع خطوات التحقيق بما في ذلك (الاحتفاظ بطلبات الوثائق والبيانات الإلكترونية وغيرها من المعلومات، مذكرات المقابلات التي أجريت، محاضر تحليل الوثائق والبيانات والمقابلات والاستنتاجات المستخلصة).
* الإبلاغ عن النتائج: يجب على فريق التحقيق بعد انتهائه من التحقيق تقديم محضر بالنتائج إلى الطرف المشرف على التحقيق ، مثل (الادارة العليا او الدائرة القانونية او غيرها) تثبت فيه (ما اتخذته من اجراءات، ما سمعته من اقوال، توصياتها المسببة اما بعدم مساءلة الموظف وغلق التحقيق او بفرض احدى العقوبات المنصوص عليها في المادة (٨) من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ او بإحالة الموضوع على المحاكم المختصة اذا ما شكل الفعل المرتكب جريمة) .

ب. المحافظة على سرية المعلومات التي تم جمعها وضمان عدم تسربها بحيث تقتصر على فريق التحقيق والادارة العليا فقط.

ج. أن تمتثل التحقيقات للقوانين والقواعد المعمول بها فيما يتعلق بجمع المعلومات ومقابلة الشهود.

د. توثيق وحماية الأدلة المرتبطة بالحالة محل التحقيق لضمان عدم اتلافها وعدم تعرضها للسرقة.

هـ. أن يشرف على التحقيق في الادعاءات المتعلقة بالإدارة العليا مجلس الإدارة أو لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض.

و. اعتمادًا على تفاصيل الادعاء، قد يحتاج فريق التحقيق إلى ضم أعضاء من أقسام أو تخصصات مختلفة لتوفير المعرفة والمهارات المطلوبة على سبيل المثال (فريق رقابة الاحتيال، المدققون الداخليون، المدققين الخارجيين، موظفي الموارد البشرية، موظفي تكنولوجيا المعلومات، مهندسين وفنيين).

ز. أن يتمتع الأفراد المكلفون بالتحقيقات بالسلطة والمهارات اللازمة وينبغي توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في الفريق بشكل واضح.

ح. التأكيد على أن اللجنة التحقيقية تعمل باستقلال تام ودون أي تأثير من الأطراف ذات الصلة بالقضية محل التحقيق.

ط. إعداد خطة عمل مفصلة تتضمن تحديد (نطاق التحقيق، الأهداف، الجدول الزمني، والأدوات المستخدمة في جمع الأدلة).

ك. عند التعامل مع أدلة إلكترونية فيجب الالتزام بالمعايير الفنية والقانونية بما في ذلك حماية البيانات من التعديل أو التلف.

ل. يفضل أن تضم اللجنة أعضاءً من ذوي الخلفيات المتنوعة مثل (القانونية، المالية، التقنية، والرقابية) لضمان شمولية النظر في مختلف الجوانب ذات العلاقة بالقضية.

٣. المعالجة

عند الانتهاء من التحقيق يتحتم على الجهة الحكومية ان تحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لنتائج التحقيق، وتبرز الحاجة الى الابلاغ من خلال اعداد تقارير تتضمن نتائج التأثير المادي الفعلي او المحتمل الى عدة اطراف (الرئيس الاعلى، مجلس الادارة، لجنة التدقيق، المدقق الخارجي ممثل بديوان الرقابة المالية الاتحادي).

تتضمن التدابير المحتملة واحدًا أو أكثر من الإجراءات التالية:-

- **<u>رفع الدعوى المدنية</u>**

قد ترغب الجهة الحكومية في متابعة الدعوى المدنية ضد الجناة لاسترداد الأموال.

- **<u>الإجراء التأديبي</u>**

عن طريق فرض احدى العقوبات التأديبية الواردة في قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام المذكور انفاً.

- **<u>مطالبة بالتعويض من شركات التأمين</u>** لكل او جزء من مبلغ الخسائر التي تكبدتها الجهة الحكومية.

- **<u>ادخال تعديلات على أساليب العمل</u>**

قد تكون الجهة الحكومية قادرة على إعادة هيكلة عملياتها وانشطتها بطريقة فعالة من حيث التكلفة لتقليل أو إزالة فرصة عمليات الاحتيال المماثلة في المستقبل.

- **<u>تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية</u>**

قد ترغب الجهة الحكومية في تعزيز بعض الضوابط الداخلية للحد من خطر عمليات شبهات الاحتيال والفساد المماثلة التي قد تحدث في المستقبل. من خلال

- فهم نقطة الاستغلال (القناة التي تم استخدامها لارتكاب عملية الاحتيال)
- تحديد ما إذا كان من الممكن أن تكون أطراف أخرى مرتبطة بعملية الاحتيال (على سبيل المثال، موظفين إضافيين من خلال التواطؤ
- مراجعة ما إذا كان هنالك فشل في ضابط وقائي أو تم تجاوزه من قبل موظف.
- تقييم ما إذا كان قد تم تحديد الاحتيال بشكل استباقي عبر ضابط كشفي أو اعتمادًا على إشعار
- تقييم ما إذا كانت هناك فجوة في إطار الرقابة الحالي
- تحديد ما إذا كانت الإدارات الأخرى في المؤسسة المالية تعاني من نفس الفجوة
- توثيق الإجراءات التصحيحية لمعالجة السبب الجذري ومنع تكراره.
- تنفيذ ضابط رقابي جديد أو تحسين ضابط رقابي قائم.
- توفير التدريب أو تقديم مواد توعوية جديدة لتعزيز وعي الموظفين أو العملاء أو الطرف الثالث.
- توعية الموظفين بحالات الاحتيال ونشر تقارير سنوية عنها (دون ذكر الأسماء).
- تجميد الصلاحيات الإدارية والمالية للمشتبه بهم مؤقتًا.
- اجراء تقييم شامل لنظام الرقابة الداخلي.
- تشكيل لجنة من قبل الأقسام (المالية، القانونية، الرقابية) تتابع كل حالة وتحلل أسبابها.

الجزء الخامس: التكامل مع الاتفاقيات والمواصفات الدولية في مكافحة الفساد

أ. معيار الأيزو (٣٧٠٠١) لنظام إدارة مكافحة الرشوة / ٢٠١٦

الايزو ٣٧٠٠١ هي مواصفة دولية صادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تهدف إلى مساعدة المؤسسات على:

- منع الرشوة بجميع أشكالها.
- الكشف المبكر عن حالات الفساد المالي والإداري.
- تحسين إجراءات التعامل مع شبهات الفساد.
- تعزيز ثقة المواطنين والجهات الرقابية بممارسات المؤسسة.

الرشوة: عرض أو وعد أو إعطاء أو قبول أو طلب ميزة غير مستحقة بأي قيمة (والتي يمكن أن تكون مالية أو غير مالية) بشكل مباشر أو غير مباشر.

إرشادات لتطبيق مواصفة الايزو ٣٧٠٠١

١. إصدار سياسة مكافحة الرشوة متضمنا فقرة (عدم التسامح مطلقًا مع الرشوة) ونشرها على كافة المستويات الإدارية.

٢. دوري لمخاطر الفساد خاصة في (المشتريات، العقود، التعيينات منح التراخيص .....الخ)

٣. وضع إجراءات مكتوبة للتعامل مع الأطراف الخارجية (الموردين، المتعاقدين) .

نموذج تحليل مخاطر الرشوة							
النشاط	الدائرة او القسم المعني	وصف الخطر	الأثر (١-٥)	احتمال حدوث الخطر (١-٥)	التقييم الكلي	الضوابط الحالية	التوصيات
التعاقد مع موردين	قسم المشتريات / المالية	تلقي موظف رشوة مقابل ترسيه عقد على مورد معين	٥	٤	٢٠	اعتماد لجنة مشتريات ومراجعة العروض	إضافة تحقق طرف ثالث ، تدريب الموظفين

٤. إعداد برنامج تدريبي دوري حول مكافحة الرشوة.

٥. توفير وسيلة آمنة للإبلاغ عن حالات الرشوة واقتراح الية لحماية هوية المبلّغ وعدم اتخاذ إجراءات انتقامية بحقه.

٦. إجراء تدقيق داخلي دوري على ضوابط مكافحة الرشوة ورفع تقارير إلى الإدارة العليا.

٧. مراجعة مدى فعالية النظام واستخدم مؤشرات الأداء KPIs لقياس فعالية مكافحة الرشوة ومن هذه المؤشرات:

ب. المؤشرات الدولية الدالة على الاحتيال التجاري وفق دليل UNCITRAL (٢٠١٣)

في سياق تعزيز الشفافية والوقاية من الاحتيال في التعاملات الحكومية وخاصة في العقود والمشتريات يُوصى باعتماد مجموعة من المؤشرات الدولية المستخلصة من دليل لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL) لعام ٢٠١٣، والتي تهدف إلى كشف مظاهر الاحتيال التجاري والفساد المرتبطة بالعقود الحكومية.

- عدد حالات الإبلاغ عن الرشوة
- نسبة التحقيق في البلاغات المستلمة
- عدد البلاغات التي تم التحقيق فيها فعليًا
- عدد البلاغات التي استلمتها الجهة حول شبهات رشوة
- عدد التوصيات التي نُفذت لمعالجة الثغرات
- نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريب مكافحة الرشوة
- عدد حالات تضارب المصالح المُبلّغ عنها
- متوسط وقت معالجة قضايا الرشوة

- عدد حالات الإبلاغ عن الرشوة
- نسبة التحقيق في البلاغات المستلمة
- عدد البلاغات التي تم التحقيق فيها فعليًا
- عدد البلاغات التي استلمتها الجهة حول شبهات رشوة
- عدد التوصيات التي نُفذت لمعالجة الثغرات
- نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريب مكافحة الرشوة
- عدد حالات تضارب المصالح المُبلّغ عنها
- متوسط وقت معالجة قضايا الرشوة

وتعد هذه المؤشرات أدوات تحليلية تساعد الجهات الرقابية والتدقيقية في رصد وتحليل السلوكيات غير السليمة والتعامل المبكر مع حالات الشبهات قبل تفاقمها.

أهم المؤشرات الدولية (UNCITRAL٢٠١٣):

١- إدخال تغييرات جوهرية في الأسعار أو البنود بعد توقيع العقد دون مبرر فني واضح.

٢- وجود علاقة غير معلنة بين الجهة المتعاقدة والمورد مثل (المصاهرة، الشراكة، أو الارتباط المالي)

٣- تكرار فوز نفس الجهة في المناقصات.

٤- المورد يقدم عرضا منخفضا جدا وغير منطقي.

٥- السجلات المالية أو القانونية للمورد غير متسقة أو غير محدثة أو وجود علامات تدل على أن الشركة "واجهة" فقط.

٦- الاعتماد المفرط على مورد واحد دون مبرر سوقي واضح ما يعزز احتمالات التواطؤ أو تضارب المصالح.

٧- عدم شفافية أو غموض في آلية اختيار المورد.

ج. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (٢٠٠٣)

انطلاقًا من التزام جمهورية العراق باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) لعام ٢٠٠٣ والتي صادق عليها العراق بموجب القانون رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٧ (قانون انضمام جمهورية العراق إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣) فإن هذا الدليل يسترشد بأحكام ومضامين الاتفاقية كمرجع دولي معتمد في وضع السياسات والإجراءات الوقائية والإدارية والتدقيقية الرامية إلى الحد من الاحتيال والفساد داخل الجهات الحكومية.

إرشادات تطبيق الاتفاقية

١. تبني آليات متطورة لإدارة الشفافية في التعاقدات الحكومية والمشتريات العامة.

٢. إنشاء منصات إلكترونية لمتابعة الشفافية في المشتريات الحكومية.

٣. تفعيل محاكم متخصصة في قضايا الفساد مع تخصيص قضاة ذوي كفاءة عالية في هذا المجال.

٤. تدريب موظفي القضاء وفرق التحقيق على التعامل مع قضايا الفساد وفقًا لأحدث المعايير الدولية.

٥. تطوير نظام قانوني فعال لاسترداد الأموال المنهوبة، خاصة في ظل الفساد المستشري في فترات الحروب والصراعات.

٦. تفعيل اتفاقيات استرداد الأصول بين العراق والدول التي استهدفت الأموال العراقية المهربة.

٧. تشكيل لجنة وطنية من وزارة العدل وهيئة النزاهة والمؤسسة القضائية لمتابعة قضايا استرداد الأموال المنهوبة.

٨. تحسين التنسيق مع المنظمات الدولية مثل البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية للحصول على المشورة والدعم في استرداد الأموال.

٩. إنشاء نظام لحماية الأفراد ونظام قانوني الذين يبلّغون عن الفساد من أي تهديدات أو انتقام.

١٠. إنشاء خط ساخن وآمن للإبلاغ عن الفساد

١١. تفعيل دور المجتمع المدني والإعلام في مكافحة الفساد تنمية الوعي العام حول الأضرار التي يسببها الفساد، فضلًا عن تعزيز دورهم في متابعة الأنشطة الحكومية.

١٢. إشراك المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في برامج تدريبية حول مكافحة الفساد.

١٣. تشجيع الإعلام المحلي على نشر تقارير ومقالات تحقيقية تكشف قضايا الفساد في جميع مستويات الحكومة.

١٤. ضرورة تدريب جميع الموظفين الحكوميين على قيم (النزاهة، الشفافية، وأخلاقيات العمل) بما يضمن تطبيق معايير اتفاقية الأمم المتحدة في بيئة العمل.

١٥. تنظيم برامج تدريبية إلزامية لجميع الموظفين الحكوميين في كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية حول إدارة النزاهة في العمل الحكومي مع التركيز على التحديات الخاصة بالفساد في العراق.

١٦. إقرار مدونات سلوك واضحة لجميع موظفي الدولة وتنظيم برامج توعية لضمان التزامهم بها.

١٧. توسيع نطاق التعاون مع الدول والمنظمات الدولية لمكافحة الفساد، خاصة في القضايا المتعلقة بغسل الأموال والتهرب الضريبي.

الجزء السادس: الملاحق

ملحق رقم (١)
مصفوفة تنفيذ دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية

تهدف هذه المصفوفة إلى تسهيل تنفيذ دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية، من خلال تحديد المجالات الرئيسة، والإجراءات المطلوبة، والجهات المسؤولة، وأدوات التنفيذ، إضافة إلى مؤشرات قياس الأداء التي تساعد في متابعة التنفيذ والتقييم الدوري.

١. الحوكمة

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
إعداد استراتيجية مكافحة الاحتيال	الإدارة العليا + التدقيق الداخلي	وثيقة استراتيجية + خطة عمل	وجود استراتيجية محدثة كل سنتين
وضع سياسة مكافحة الاحتيال	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	سياسة مكتوبة ومصادق عليها	نسبة الموظفين الملمين بالسياسة%
اعداد وثيقة حوكمة مكافحة الاحتيال	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	وثيقة حوكمة مكافحة الاحتيال	تحديد الاهداف ، الادوار والمسؤوليات

٢. الوقاية

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
بناء ثقافة النزاهة	الإدارة العليا	مدونة سلوك + ورش توعية	عدد البرامج التوعوية المنفذة سنوياً
التقييم الأولي للمخاطر	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	استبيانات + مصفوفة مخاطر	صدور تقرير سنوي عن المخاطر
ادارة المخاطر	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	مصفوفة ادارة المخاطر تقرير ادارة المخاطر	مدى تنفيذ الاجرات ، تحديد الانحرافات

٣. الكشف

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
تفعيل قنوات الإبلاغ	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية + الموارد البشرية	خط ساخن + صندوق شكاوى	عدد البلاغات المستلمة والمعالجة
استخدام أدوات تحليل البيانات	وحدة تقنية المعلومات + مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	نظام رقابة إلكتروني	عدد حالات الاحتيال المكتشفة استباقياً
قياس فاعلية اساليب الكشف عن الاحتيال	الادارة + مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	التقرير النهائي لادارة المخاطر	نسب التنفيذ من خلال مصفوفة المخاطر تحديد الانحرافات

٤. الاستجابة

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
إجراء التحقيقات	لجان التحقيق + مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	دليل إجراءات التحقيق	متوسط مدة غلق التحقيق (أيام)
تحديد الإجراءات التصحيحية	الإدارة العليا	خطة تصحيحية	نسبة تنفيذ التوصيات%
التقرير النهائي لادارة المخاطر	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	مصفوفة ادارة المخاطر	انجاز التقرير بالوقت المحدد

٥. المتابعة

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
متابعة إعداد استراتيجية مكافحة الاحتيال	مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	استمارة متابعة	شمولية الاستراتيجية لاهداف مكافحة الاحتيال
متابعة وضع سياسة مكافحة الاحتيال		استمارة متابعة	التوافق مع الاستراتيجية
اعداد وثيقة حوكمة مكافحة الاحتيال		وثيقة الحوكمة	تحديد الاهداف بوضوح وتحديد الادوار والمسؤوليات
ادارة المخاطر		مصفوفة ادارة المخاطر	مدى تنفيذ الاجراءات واعداد التقرير النهائي
قياس فاعلية اساليب الكشف عن الاحتيال		مصفوفة المخاطر + تحليل بيانات	نسب التنفيذ + وتحليل اسباب الانحرافات
تحديد الإجراءات التصحيحية		استمارة متابعة	نسب التنفيذ + تحليل الانحرافات
التقرير النهائي لادارة المخاطر		استمارة متابعة	الانجاز بالوقت المحدد

٦. التكامل الدولي

الإجراء المطلوب	الجهة المسؤولة	أداة التنفيذ	مؤشر الأداء
مواءمة مع ISO ٣٧٠٠١	الإدارة العليا + مديرية التدقيق والرقابة الداخلية	مراجعة معايير دولية	تقرير مطابقة معايير كل ٣سنوات
متابعة التزامات العراق بالاتفاقيات	دائرة الشؤون القانونية	تقارير متابعة	عدد التقارير المقدمة للجهات الدولية

ملحق رقم (٢) نموذج تقييم مخاطر الاحتيال

يتضمن هذا النموذج معادلة مبسطة تستخدم لتقييم مخاطر الاحتيال بهدف تعزيز دقة وموضوعية عملية التقييم وذلك من خلال قياس كل خطر وفقا لاحتمالية حدوثه وأهميته ومساعدة الجهات الحكومية على تحديد أولويات المخاطر بشكل أكثر فاعلية وتحديد الأولويات بشكل أفضل.

تقييم الخطر= (احتمالية الحدوث) × (أهمية الخطر)

مخاطر الاحتيال المحددة	احتمالية الحدوث (١-٥)	الأهمية النسبية للخطر (١-٥)	الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر	الأشخاص و / أو الإدارة المعرضة للمخاطر	الضوابط الداخلية المعتمدة	تقييم الضوابط الداخلية	التعامل مع المخاطر	الجهة المسؤولة عن تنفيذ الضوابط	توقيت تنفيذ الضوابط	نسبة التنفيذ	الانحراف	اسباب الانحراف
التلاعب المتعمد في البيانات والكشوفات المالية (على سبيل المثال)	يتم اعتماد الاوزان (مرتفع، متوسط، منخفض)	يتم اعتماد الاوزان (مهم جدا، مهم، غير مهم)	-الاشهر الثلاث الاولى من السنة -الاشهر الثلاث الاخيرة من السنة	• قسم الحسابات والشؤون المالية • قسم العقود والمشتريات وما يماثلها	يتم ادراج الضوابط التي تطبقها الجهة للتحقق من صحة اعداد البيانات والكشوفات المالية	يتم اعتماد الاوزان (فعالة، غير فعالة)	وهنا يحدد اسلوب التعامل وفق احدى الخيارات الاتية: • الاستجابة للخطر • تقليل الاثار السلبية • تقوية الضوابط • الاحتفاظ بالمخاطر	يتم تحديد الجهة او المستوى الاداري المسؤول عن تنفيذ الضوابط اللازمة لمعالجة المخاطر	يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ	يتم تحديد نسبة تنفيذ الضوابط والاجراءات المحددة لمواجهة المخاطر	تحدد نسبة الانحراف في التنفيذ	بيان الاسباب التي ادت لحدوث الانحراف
ايرادات مالية غير دقيقة												
مصاريف مالية غير حقيقة												
اجراء التسويات القيدية بشكل غير صحيح												
اخفاء عمليات اختلاس الأصول												

مخاطر الاحتيال المحددة	احتمالية الحدوث (١-٥)	الأهمية النسبية للخطر (١-٥)	الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر	الأشخاص و / أو الإدارة المعرضة للمخاطر	الضوابط الداخلية المعتمدة	تقييم الضوابط الداخلية	التعامل مع المخاطر	الجهة المسؤولة عن تنفيذ الضوابط	توقيت تنفيذ الضوابط	نسبة التنفيذ	الانحراف	اسباب الانحراف
إخفاء الإيصالات والنفقات غير المصرح بها												
اجراء التعاقدات بدون اعتماد التعليمات والضوابط النافذة												
إساءة استخدام الأصول (على سبيل المثال)												
اختلاس الاصول المادية والممتلكات كالأجهزة المستخدمة في تسيير العمل والحواسيب او المواد الاولية الداخلة												
اختلاس الاموال العائدة للجهة سواء كانت في الصندوق او في البنك												

مخاطر الاحتيال المحددة	احتمالية الحدوث (١-٥)	الأهمية النسبية للخطر (١-٥)	الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر	الأشخاص و / أو الإدارة المعرضة للمخاطر	الضوابط الداخلية المعتمدة	تقييم الضوابط الداخلية	التعامل مع المخاطر	الجهة المسؤولة عن تنفيذ الضوابط	توقيت تنفيذ الضوابط	نسبة التنفيذ	الانحراف	اسباب الانحراف
الفساد (على سبيل المثال)												
الرشوة والإكراميات												
المساعدة والتحريض على الاحتيال من قبل أطراف أخرى (مثل المتعاقدين او المتعاملين مع لجان المشتريات)												
تضارب المصالح												

ملاحظة: ان الحالات المذكورة في الحقل الاول(مخاطر الاحتيال المحددة) جاءت على سبيل المثال لا الحصر، وبإمكان الجهة الحكومية الاستعانة بها وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة نشاطها والمخاطر المحيطة بها.

ملحق رقم (٣) هيكل التقرير النهائي لإدارة المخاطر
(يعد من قبل الدقيق الداخلي)

١. صفحة الغلاف

- عنوان التقرير
- اسم الجهة
- التاريخ

---

٢. الملخص

- نظرة شاملة عن المخاطر الرئيسية.
- أبرز التوصيات.
- ملخص عن مستوى المخاطر الكلي (حرج، مرتفع، متوسط، منخفض)

---

٣. المقدمة

- تعريف إدارة المخاطر وأهميتها.
- أهداف التقرير.
- نطاق التقييم (أي أقسام/أنشطة تمت مراجعتها)

---

٤. المنهجية

- الخطوات المستخدمة (تحديد، تحليل، تقييم، استجابة)
- أدوات التقييم (مقابلات، استبيانات، تدقيق بيانات، مراجعة سياسات ... الخ)
- المعايير المرجعية دليل الحد من شبهات الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية

---

٥. تحديد المخاطر

- قائمة بالمخاطر المكتشفة.
- تصنيفها (مالية، تشغيلية، تقنية، احتيال وفساد ... الخ)
- مصادر اكتشاف المخاطر (داخلي او خارجي ، اثناء التدقيق والمراجعة ام عن طريق البلاغات)

---

٦. تحليل المخاطر

- تحليل الاحتمالية والتأثير.
- شرح طرق الاستغلال المحتملة (مثلاً: ضعف الرقابة، تضارب مصالح ، تواطؤ .... الخ)
- عرض أمثلة واقعية.

---

٧. استراتيجيات الاستجابة

- تجنب الخطر.(Avoid)
- تقليل الخطر.(Mitigate)
- مشاركة الخطر.(Transfer)
- قبول الخطر.(Accept)

مع ربط كل خطر بالاستراتيجية المناسبة.

---

٨. خطة العمل

- توصيات تفصيلية مع جدول زمني.
- الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- مؤشرات قياس الأداء .

---

٩. المتابعة والتقييم

- آلية متابعة التنفيذ.
- دور مديرية التدقيق والرقابة الداخلية
- استخدام المراجعة الدورية والتقارير المرحلية.

---

١٠. مصفوفة إدارة المخاطر

- **يتم ادراج مصفوفة ادارة المخاطر المتضمنة** (الخطر – الاحتمالية – الأثر – الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر- مستوى الخطر – الجهة التي تتعرض للخطر – الاستجابة – الجهة المسؤولة – نسبة التنفيذ – الانحراف – اسباب الانحراف)

---

١١. الملاحق

- الاستبيانات المستخدمة.
- جداول تفصيلية إضافية.
- سياسات أو تعليمات ذات صلة

ملحق رقم (٤) نموذج سياسة الحد من شبهات الاحتيال والفساد

رسالة الادارة العليا

انطلاقاً من حرص (اسم الدائرة) على اتباع معايير مبنية على التواصل المنفتح والآمن مع جميع الشركاء لمكافحة الاحتيال والحد منه ليكون سياق عمل معتمد يتماشى مع اهدافنا الاستراتيجية وقيمنا المتمثلة بـ(ذكر قيم الدائرة او الوزارة الواردة في الخطة الاستراتيجية على سبيل المثال (النزاهة و المهنية)) تم وضع هذه السياسة لتكون وسيلة تخاطب مع موظفينا تشعرهم بالاطمئنان عند اللجوء الى رؤسائهم للإبلاغ عن الحالات التي يمكن ان تنطوي على عمل احتيالي او شبهة فساد، وتكون بمثابة حافز للمتعاملين معنا للإبلاغ عن تلك الافعال وان يكون هناك انطباع سائد بان بلاغاتهم ستعامل بكل سرية وحيادية وعدالة.

نطاق السياسة

تطبق السياسة بأمانة وصدق وبدون محاباة على جميع العاملين في (اسم الدائرة) وكذلك جميع أصحاب المصالح المتعاملين معها سواء كانوا مجهزين او متعاقدين او مستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

اهداف السياسة

هدفنا هو تقليل مخاطر شبهات الاحتيال والفساد وزيادة احتمالية الكشف عنهما في الوقت المناسب من خلال:

- خلق مناخ اخلاقي يضمن تطبيق عالي المستوى للمعايير الاخلاقية والمهنية.
- حماية اصول (الوزارة – الدائرة- الشركة) وجميع ممتلكاتها من اساءة الاستخدام.
- حماية سمعة (الوزارة – الدائرة- الشركة) والحفاظ على مكانتها في بيئة العمل والنظرة المجتمعية لها.
- تنبيه الموظفون عن احتمالية وقوع الاحتيال في أماكن عملهم، ومساعدتهم في تحديد أية مخاطر فعلية أو محتملة للاحتيال.
- تزويد الموظفون بمعلومات عن الجهات والأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للحصول على الاستشارة.
- بيان كيفية الإبلاغ عن المخاوف المتعلقة بالاحتيال والسلوك الأخلاقي المرتبط به.

البند (١) الادوار والمسؤوليات

- الادارة العليا مسؤولة عن كشف ومنع الاحتيال، والاختلاس، وغيرها من المخالفات.
- ينبغي ان يكون كل عضو في الإدارة العليا والوسطى على دراية بأنواع المخالفات أو المخاطر التي قد تنطوي على فعل احتيالي او شبهة فساد في نطاق مسؤولياتهم.
- على كل موظف إبلاغ المدير المباشر فورًا بأي مخالفات او افعال يتم اكتشافها أو حالات الاشتباه بالاحتيال او الفساد.
- يحق لكل مواطن الابلاغ عن اي شكوك لديهم عن افعال او سلوكيات بشان المسؤولين او الموظفين داخل الجهة الحكومية من خلال نظام الشكاوى او فريق رقابة الاحتيال او الرقابة والتدقيق الداخلية.

البند (٢) تندرج الافعال الاتية ضمن سلوكيات شبهات الاحتيال والفساد :-

- الاختلاس أو إساءة استخدام أصول وممتلكات الجهة الحكومية بشكل متعمد.
- التلاعب في الحسابات أو إعداد بيانات كاذبة للحصول على منفعة.

- قبول واستلام مبالغ مالية كعمولات او رشاوى أو قبول هدايا أو منافع أخرى، بهدف التأثير في عملية اتخاذ القرار أو للحصول على منفعة شخصية.
- استخدام او امتلاك الوثائق المزورة.
- إساءة استخدام اسم أو سلطة الجهة الحكومية للحصول على منفعة شخصية.
- إتلاف سجلات الجهة الحكومية أو حذفها أو استخدامها بشكل غير ملائم.
- سوء تنفيذ السياسات المحاسبية المتبعة.
- الإفصاح غير المصرح به عن المعلومات التي تم الاطلاع عليها اثناء اداء العمل.
- الادلاء بالمعلومات الكاذبة او المضللة او الامتناع عن توفير المعلومات الصحيحة.
- سوء ادارة عملية احالة العطاءات وعدم الالتزام بالضوابط الخاصة بإبرام العقود الحكومية وتنفيذها.
- اي عمل اخر قد ينطوي على حالة احتيال.

البند (٣) الثقافة المؤسساتية

لدينا تصميم مسبق ان تكون ثقافة (دائرتنا، وزارتنا) وسياستها نابعة من الصدق والسعي للتحسين المتواصل من خلال:

- التزام جميع موظفينا بقواعد السلوك الخاصة بموظفي الدولة والقطاع العام ومنتسبي القطاع المختلط لسنة ٢٠٠٦ الصادرة عن هيئة النزاهة.
- الاتصال بالمدير المباشر او بفريق رقابة الاحتيال لطلب المشورة، إذا كان هناك أي سؤال يتبادر الى ذهن موظفينا او موقف قد يتعرضون له عن تصرف معين و ما إذا كان تصرفاً معيناً يشكل احتيالًا او شبهة فساد.
- نشر السياسة على نطاق واسع على الموقع الالكتروني ولوحة الاعلانات في (مقر الدائرة او الوزارة) بواسطة نشرات ولوحات جدارية للتعريف بالسياسة.
- المشاركة في برامج التدريب وتنمية القدرات التي تركز على الحد من شبهات الاحتيال والفساد وتعريف موظفينا بآليات الكشف الحديثة في هذا المجال.

البند (٤) الابلاغ

تثبت هذه السياسة اننا على مستوى عال من الالتزام بالتعامل مع كل ابلاغ بجدية لتقليل حالات شبهات الاحتيال والفساد قدر الامكان، لذا :

- في حال ملاحظة اي مخالفات متعلقة بسلوكيات تتعارض مع قواعد السلوك الوظيفي يتم ابلاغ المدير المباشر فوراً.
- في حال تورط احد المسؤولين بسلوك احتيالي او بشبهة فساد فيتم البلاغ الى المستوى الاداري الاعلى من المستوى الذي شخصت فيه حالة الاحتيال او شبهة الفساد.

البند (٥) التحقيق

- تتولى الدائرة القانونية او (لجنة التحقيق المشكلة) او فريق مراقبة الاحتيال المسؤولية الرئيسية عن التحقيق في الحالات التي تنطوي على شبهة احتيال او فساد.
- قرارات مقاضاة أو إحالة نتائج التحقيق إلى الجهات المعنية ستتم بالتعاون مع المستشار القانوني والإدارة العليا ، وكذلك القرارات النهائية بشأن التصرف في القضية.

البند (٦) السرية

- التعامل مع جميع المعلومات التي يتم تلقيها بخصوص شبهات الاحتيال او الفساد بسرية تامة.
- عدم الاتصال بالشخص المشتبه به (من موظفي الجهة) في محاولة لتحديد الحقائق أو طلب الرد حول الاتهام.
- عدم مناقشة القضية أو الوقائع أو الشكوك أو الادعاءات مع أي شخص ما لم يطلب منه ذلك من قبل الدائرة القانونية أو فريق مراقبة الاحتيال.
- عدم الكشف عن نتائج التحقيق أو مناقشتها مع أي شخص آخر من غير المخولين بالاطلاع على نتائج التحقيق، تجنباً للمساس بسمعة الأشخاص المشتبه بهم اذا تبين فيما بعد براءتهم من السلوك غير المشروع ولحماية الجهة الحكومية من المسؤولية المدنية المحتملة.

البند (٧) لأعضاء وحدة التحقيق

- الوصول الحر وغير المقيد إلى جميع سجلات الجهة الحكومية ومكاتبها في اي رقعة جغرافية.
- سلطة فحص و نسخ و إزالة كل أو جزء من المحتويات من الملفات، التي تساعد في اكمال الوثائق المطلوبة ضمن نطاق التحقيق.

البند (٨) التنسيق والتعاون

من اجل حماية المال العام نحن نشجع على التنسيق والتعاون على اعلى مستوى مع :

- الجهات الحكومية الاخرى التي ترغب بمساعدتنا في جهودنا او ترغب في الحصول على اي مشورة او معلومات بخصوص عملنا ويمكن ان نعمل بشكل مشترك خاصة في مجال تقاطع البيانات.
- المدقق الخارجي ممثلاً بديوان الرقابة المالية الاتحادية والذي يتولى مهام ابداء الراي حول دقة وعدالة ومصداقية تصرفاتنا المالية وكذلك تقييم مدى كفاءة وفاعلية واقتصادية عملياتنا لتحديد مواطن القوة والضعف في اداء انشطتنا وعملياتنا، ومدنا بتوصيات عملية لأجراء التحسينات المطلوبة.

البند (٩) مدير (قسم او فريق)_____ هو المسؤول عن الإدارة، المراجعة، التفسير وتطبيق هذه السياسة.

البند (١٠) تطبق هذه السياسة ابتداءاً من / /٢٠٢٠ ويتم مراجعتها كل سنتين وتعديلها وفقاً للمستجدات ومتطلبات العمل.

ديوان الرقابة المالية الاتحادي
دائرة الشؤون الفنية والدراسات