

# الدليل الاسترشادي للحد من الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية

اعداد/ الدكتور احمد فاضل فتاح / معاون مدير عام دائرة الرقابة الداخلية والتدقيق  
نسخة المحاضرة وضعت طبقاً لمحاضرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي  
ورشة عمل لفريق الوزارة والتشكيلات المرتبطة بها

2025

## الدليل/ديوان الرقابة المالية الاتحادي

بعد عمل استمر لأكثر من عامين من البحث والتحليل لمختلف المناهج الحديثة وسياسات الحد من الاحتيال وشبهات الفساد والممارسات الفضلى على المستوى الوطني والدولي، والسعي قدر الامكان لتحويل نتائج تجربتنا ودراستنا في هذا المجال الى نصائح وارشادات عملية قابلة للتطبيق، تكللت

الجهود بإصدار هذا الدليل



# اهداف الدليل

توفير مرجعاً موحد للإدارات العليا عند وضع  
الاجراءات والتدابير للحد من الاحتيال  
وشبهات الفساد.



1

2

3



دعم ومساندة الجهات الحكومية في تقييم  
وادارة مخاطر الاحتيال والفساد بكافة صوره

مساندة الجهات الحكومية على وضع  
سياسة للحد من الاحتيال وشبهات الفساد



# الجهات المسؤولة عن تطبيق الدليل الاسترشادي



1

الادارة العليا ومسؤولي  
الحوكمة في الجهات  
الحكومية  
(الوزير، المحافظ، وكيل  
الوزير، مجلس الإدارة،  
المدير العام)



2

لجنة التدقيق المنبثقة عن  
مجلس الادارة في (الشركات  
العامة) او أي تشكيل مماثل  
ضمن الهيكل التنظيمي للجهة  
الحكومية



3

المدراء التنفيذيون  
ومدراء الاقسام



4

موظفو مكافحة الاحتيال  
والفساد ويتم اختيارهم من  
مختلف الاختصاصات  
والاقسام ذات الصلة في  
الجهة الحكومية

5

موظفي الجهة الحكومية

# اجزاء الدليل

## الجزء الثاني

- الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد، من خلال بناء ثقافة مؤسسية وخلق وعي لدى الادارة العليا، وعمل تقييم اولي لمخاطر الاحتيال وشبهات الفساد

## الجزء الاول

- مدخل لتعريف الاحتيال ومفهوم الفساد وصورهما والمبادئ الخمسة الاساسية للسلوكيات الاحتيالية وشبهات الفساد وآلية تقييم المخاطر

## الجزء الثالث

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

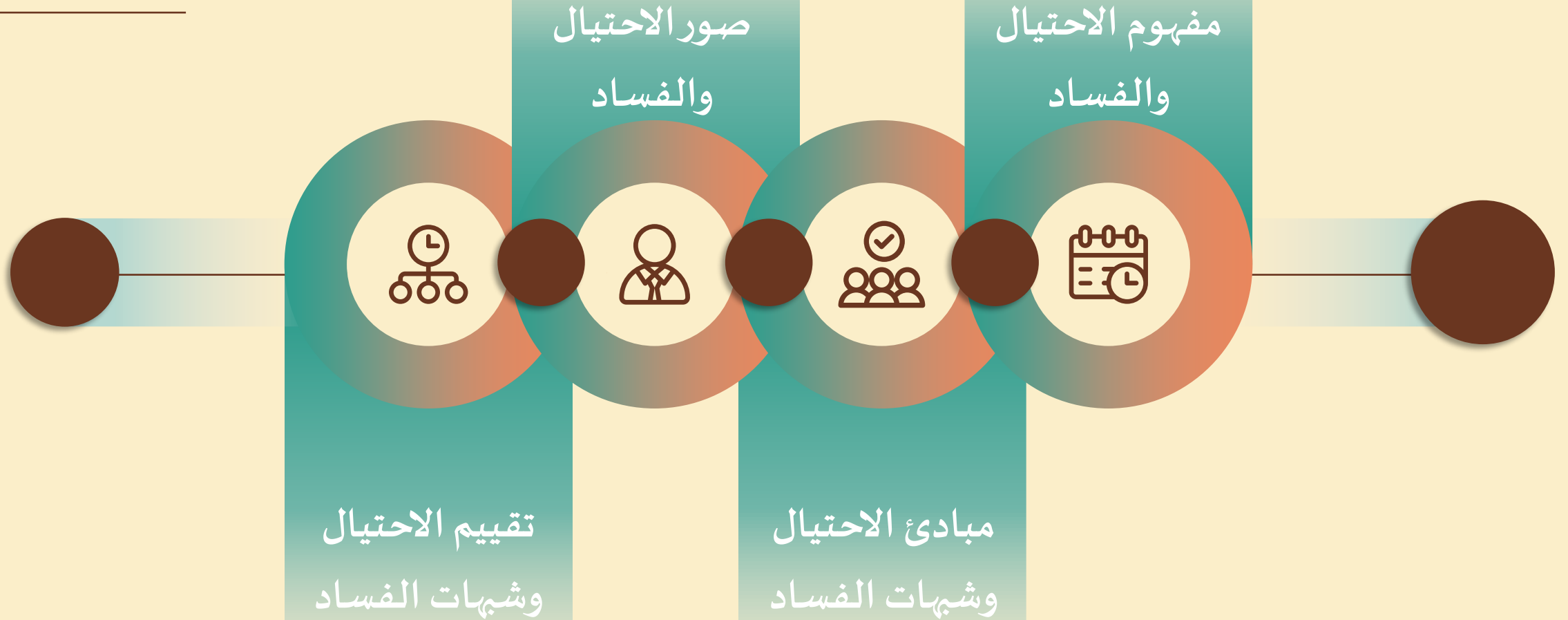
## الجزء الرابع

- الاستجابة لحالات الاحتيالية وشبهات الفساد المكتشفة واتخاذ الاجراءات التصحيحية

## الجزء الخامس

- الملاحق ويشمل ملحق رقم (1) نموذج تقييم مخاطر الاحتيال
- ملحق رقم (2) نموذج سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد

# الجزء الاول مدخل تعريفي



## الجزء الاول مدخل تعريفي

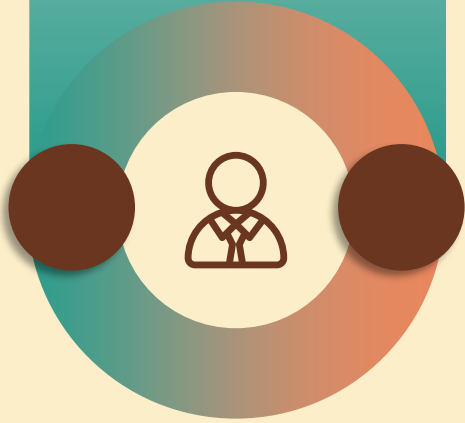
### مفهوم الاحتيال والفساد

يعرف الاحتيال بأنه "إستخدام الخداع او اية وسائل اخرى للحصول على منفعة دون وجه حق"  
اما الفساد فقد عرفه البنك الدولي بأنه سوء استغلال السلطات العامة لتحقيق ارباح شخصية او لتحقيق فائدة لمجموعة معينة.

مفهوم الاحتيال  
والفساد



## صور الاحتيال



- ❖ 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 أو رشاًوى أو قبول هدايا أو منافع أخرى، بهدف التأثير في عملية اتخاذ القرار أو للحصول على منفعة شخصية.
- ❖ استخدام أو 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 أو المضللة أو الامتناع عن توفير المعلومات الصحيحة.
- ❖ سوء ادارة عملية احالة العقود وعدم الالتزام بالضوابط الخاصة بإبرام العقود الحكومية وتنفيذها.
- ❖ اي عمل اخر قد ينطوي على حالة احتيال.

## مبادئ الاحتيال وشبهات الفساد

مبدأ 1  
دائماً هناك  
احتيال وشبهة  
فساد



المبدأ 2  
البحث عن  
الاحتيال والفساد  
هو اول خطوة  
للتخلص منهما



المبدأ 3  
لا يوجد حل من  
جانب واحد  
فمكافحة الاحتيال  
والفساد مسؤولية  
جماعية



المبدأ 4  
الاحتيال والفساد  
يتغيران باستمرار



المبدأ 5  
الوقاية هي الطريقة  
الأكثر فاعلية  
للتصدي للاحتيال  
والفساد

## المبدأ ١

### دائماً هناك احتيال وشبهة فساد

طالما هناك فرصة مواتية ومكاسب يتطلع الموظفون الى تحقيقها سيكون هناك دائماً حافز لارتكاب الاحتيال والفساد.

## المبدأ ٢

### البحث عن الاحتيال والفساد هو اول خطوة للتخلص منهما

إذا لم تجد الاحتيال فلا يمكنك محاربتة، 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 وانتهاءً بمرحلة المعالجة وإزالة الضرر ، وذلك يتطلب بالضرورة تنسيقاً وتعاوناً بين ادرات 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.

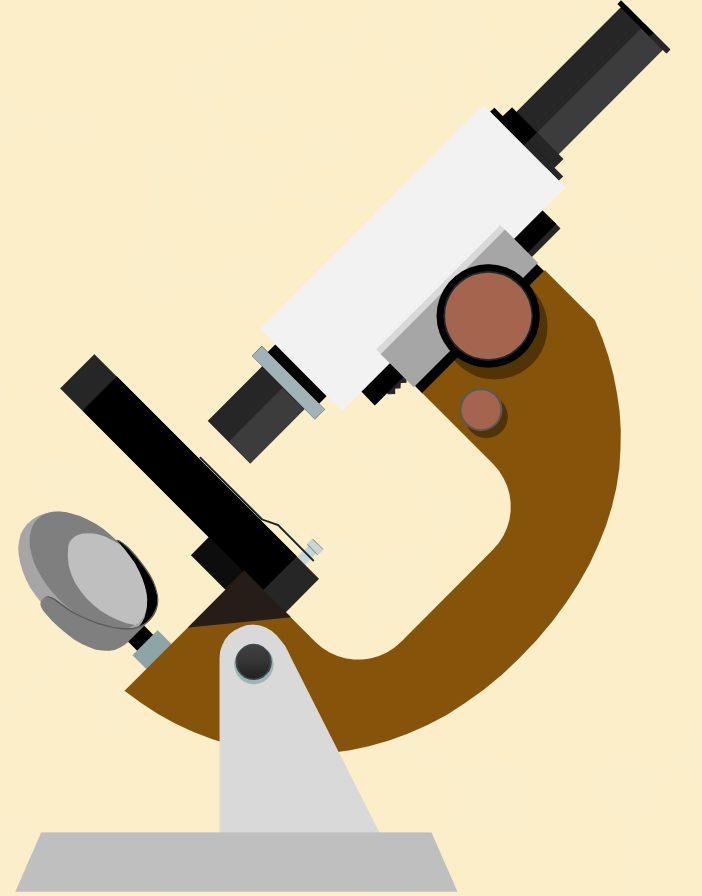
## المبدأ ٥

### 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)، والتوكيز 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.

## آلية تقييم مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد

من اجل حماية الجهة الحكومية نفسها وأصحاب المصلحة من السلوك الاحتيالي وشبهات الفساد، ينبغي عليها اجراء تقييم منظم المخاطر الاحتيال والفساد بشكل دوري مصمم خصيصا بما يتناسب مع حجمها واهدافها والتعقيدات التي تواجهها في بيئة العمل ويجب أن يشمل التقييم على الأقل تحديد المخاطر ، واحتمالية حدوثها، وتقييم أهميتها، والاستجابة لها، بما يؤمن حماية كافية لانشطتها ويعزز ثقة اصحاب المصلحة والمتعاملين معها، وهذا يتطلب بالضرورة تهيئة بيئة استباقية لإدارة مخاطر الاحتيال على نحو فاعل وفقاً لما يلي:-



# خطوات إدارة المخاطر

01

وضع منهج لإدارة مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد كجزء من هيكل حوكمة الجهة الحكومية فضلاً عن وضع سياسة مكتوبة تتضمن توجهات الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال والفساد.

02

اجراء تقييم لمخاطر الاحتيال والفساد بشكل دوري. وتحديد الاحداث المحتمل التعرض لها ووضع الخطط الكفيلة بمواجهتهما أو التخفيف من اثارهما.

03

وضع تدابير الوقاية لتجنب الأحداث المحتملة لخطر الاحتيال والفساد. حيثما كان ذلك ممكناً.

04

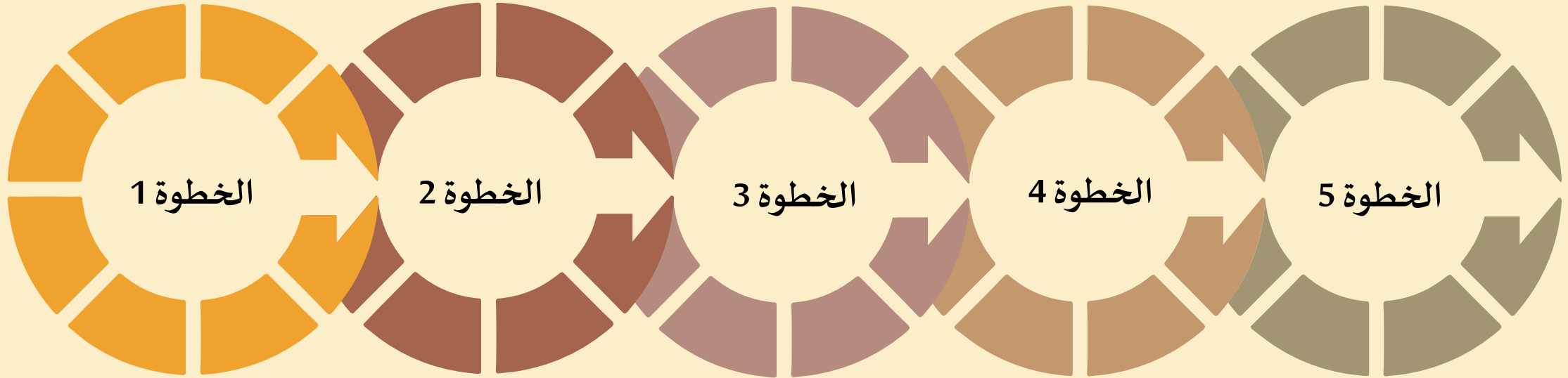
وضع تقنيات للكشف عن أحداث الاحتيال والفساد عندما تفشل التدابير الوقائية الموضوعة أو عند ظهور مخاطر غير مسبوقة.

05

إعداد التقارير عن نتائج تقييم مخاطر الاحتيال والفساد المحتمل وقوعهما، ويجب استخدام نهج منسق للتحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية للمساعدة في ضمان معالجتهمما بالكيفية والتوقيت المناسبين.

## الجزء الثاني الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد

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



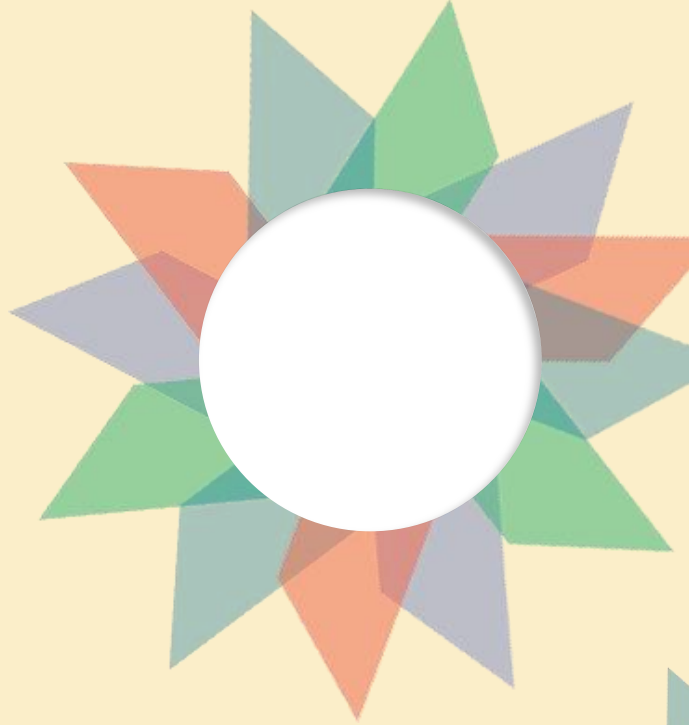
بناء ثقافة مؤسسية  
ووضع اطار مستدام  
للنزاهة

وعي كافي من الادارة  
العليا بحالات الاحتيال  
وشبهات الفساد

التقييم الاولي لمخاطر  
الاحتيال والفساد

تقرير التقييم الاولي  
لمخاطر الاحتيال  
والفساد

سياسة رقابة الاحتيال  
والفساد



تعتبر الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد خط الدفاع  
الأول للتقليل من اثارهما إلى الحد الأدنى

وإدناه الخطوات التي ينبغي على الجهة الحكومية التي لم يسبق لها ان طب  
قامت او وضعت اجراءات للوقاية من الاحتيال والفساد.



1

بناء ثقافة مؤسسية ووضع اطار مستدام للنزاهة

2

وعي كافي من الادارة العليا بحالات الاحتيال وشبهات الفساد

3

التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد

4

تقرير التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد

5

سياسة رقابة الاحتيال والفساد

## 1

بناء ثقافة مؤسسية ووضع اطار  
مستدام للنزاهة

• ان الثقافة المؤسسية هي الطريقة التي يتعامل بها الموظفون مع بعضهم البعض (داخل الجهة الحكومية) من جهة ومع الأطراف 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 صحيحة 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 مؤسسية مبنية على اسس سليمة ؟

2

**وضع وتطبيق مدونة السلوك الوظيفي**  
 - وجود مدونة للقيم الاخلاقية  
 - نشر الوثائق الاخلاقية  
 - التوعية والتدريب على سلوكيات الوظيفة

1

**التزام ووعي الادارة العليا والموظفين**  
 - الادارة العليا نموذج يحتذى به  
 - وعي المستويات الادارية  
 - تعهد خطي من جميع الموظفين

4

**التقييم**  
 - الالتزام بقواعد السلوك الاخلاقي  
 - كاحد معايير تقويم اداء الموظف  
 - التقييم الذاتي لسلوك الموظفين

3

**المتابعة**  
 - متابعة الالتزام بقواعد السلوك الاخلاقي  
 - معالجة الممارسات غير السليمة  
 - البلاغات والشكاوى

المعيار	المؤشر
التزام ووعي الادارة العليا والموظفين	<p>التزام الادارة العليا باطار النزاهة بحيث تكون مثالا يحتذى به.</p> <p>ان تكون جميع المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية على ادراك ووعي عاليين باهمية ايجاد ثقافة اخلاقية والمحافظة عليها وتشجيعها.</p> <p>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).</p>
وضع وتطبيق مدونة السلوك الوظيفي	<p>وجود وثيقة مدونة (او مكتوبة) للقيم الاخلاقية تتناسب مع بيئة عمل الجهة الحكومية وتوضح القيم الواجب الالتزام بها وتحدد السلوكيات غير المقبولة.</p> <p>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.</p> <p>تضمين البرامج التدريبية والتطويرية الموجهة الى موظفي الجهة الحكومية برنامجاً خاصاً بالتوعية والتدريب على قواعد السلوك والثقافة التي تشجع النزاهة المؤسساتية.</p>

## المتابعة

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.

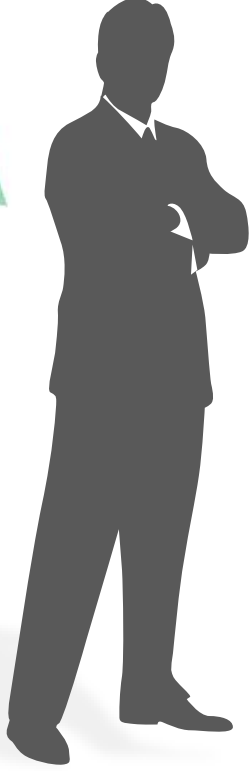
جعل الالتزام بقواعد السلوك الاخلاقي من مؤشرات قياس اداء الموظفين عند (الترقية، تحديد المتميزين، منح المكافآت التشجيعية) لتحفيزهم على الالتزام العالي بهذه القواعد.

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.

## التقييم

## 2

وعي الادارة العليا 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 ومسؤولي الحوكمة وكلاء الوزارات، هيئة الراي، المدراء العامون، اعضاء مجلس الادارة، لجان التدقيق...الخ). لضمان توفير الادراك الكافي لانواع الاحتيال وشبهات الفساد لاسيما تلك الانواع التي توظف التكنولوجيا الحديثة بطريقة تجعل من الصعوبة اكتشافها الا بعد فترة.

# ولكن كيف يتحقق هذا الوعي؟

1- الاطلاع على القضايا الاحتياطية المنتشرة في العراق بشكل عام

2- استيعاب مجالات الاحتيايل الشائعة في القطاع الذي تعمل به الجهة الحكومية

3- تشخيص مدى قوة وضعف بيئة الرقابة الداخلية التي تعمل بها الجهة الحكومية

4- حصر حالات الاحتيايل المكتشفة في الجهة الحكومية خلال السنوات الخمس الاخيرة وكيف تم التعامل معها

5- متابعة تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات والبرامج سواء الموضوعية من قبلها او من قبل الجهات المعنية بمكافحة الفساد.



ولضمان نجاح الادارة العليا في مهمتها ينبغي ان تعمل على تعزيز ادوار كل من:

الادارة التنفيذية

الموظفين

اصحاب المصالح





ينبغي أن 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 التنفيذية بمراعاة عدة جوانب منها:-

- أ. ان يكون هناك فهم واضح للمخاطر الكامنة في أنشطة 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 التنفيذيين 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 التنفيذيين 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 الصلة الاحتمالية أو التي تنطوي على شبهات فساد وكيفية اتخاذ التصرف المناسب عند الشك بوجود شبهة احتيال، إذ 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 لمبتغاياها، واحياناً عدم معرفتهم لكيفية الإبلاغ عن شكوكهم وقد يرافق ذلك ضعف ثقتهم في نزاهة نظام الإبلاغ 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.

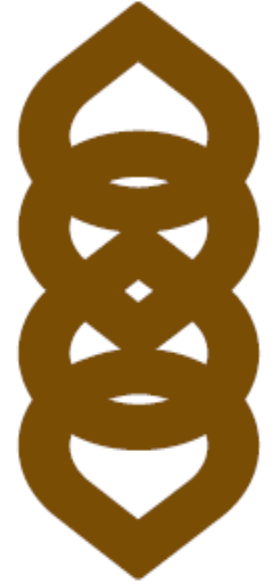


## تعزير الوعي بمخاطر وتقنيات الاحتيال والفساد من خلال:-

- أ. اقامة دورات تدريبية بشكل منتظم ومستمر لجميع الموظفين وحسب مستوى مسؤولياتهم لتدريبهم على قواعد السلوك الوظيفي والاخلاقي وعناصر الزاهاة سواء كانوا في بداية تعيينهم او اثناء فترة عملهم، وتعريفهم بشكل منتظم بالسلوكيات التي تشكل مملرسات 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 للإبلاغ 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 فيديو تشير الى أنشطة وجهود الجهة في مراقبة الاحتيال والفساد وسبل الإبلاغ عنه.
- ز. نشر نسخة مختصرة عن سياسة مراقبة لاحتيال وشبهات الفساد بشكل بروشور لجذب انتباه المعنيين من داخل وخرج 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 الاحتيايل واتخاذ تدابير لضمان التزامهم بمستوى عالي من الاداء واعلامهم انهم معرضين للمساءلة عند القيام باي تصرف ينطوي على شبهة احتيالي، او كانوا انفسهم ضحية سلوكيات غير مقبولة او اساءة استخدام السلطة، وان الجهة الحكومية في كلتا الحالتين ستقوم بالتحقق من الادعاءات المقدمة.





3

التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال

# لماذا يجب اجراء التقييم الاولي

- 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 تنشأ مستقبلا بسبب الطبيعة المتغيرة للاحتيال والفساد والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والروابط مع البنية التحتية للاتصالات.

- يتطلب من الجهات الحكومية التي سوف تطبق الدليل لأول مرة اجراء تقييم اولي لقياس مدى فهمها لسلوكيات الاحتيال وشبهات الفساد وربطها برؤيتها ورسالتها واهدافها وخططها الاستراتيجية واعداد تقرير اولي لمخاطر الاحتيال والفساد التي قد تتعرض لها انشطتها وعملياتها، ليتسنى لها بعد ذلك تحديد نطاق البرنامج الوقائي من خلال وضع سياسة للحد من الاحتيال والفساد.

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 وتتالف من 18 سؤال :-

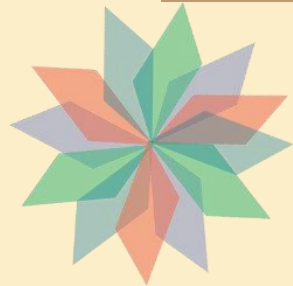
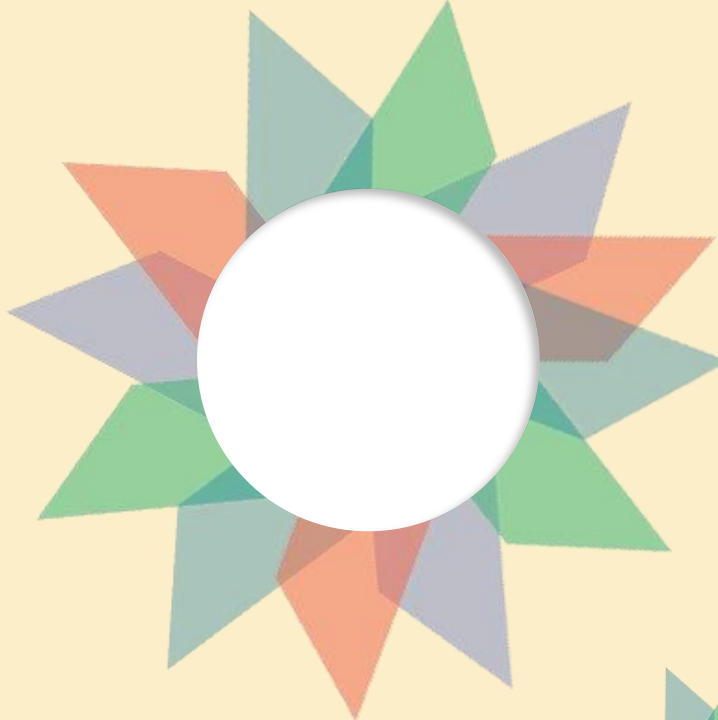
ت	السؤال	في حال الاجابة بنعم	
		نعم	كلا
			يتم توثيق الاجابة وذكر ما يؤيدها
1	هل هناك سياسة مكتوبة ومعتمدة لمكافحة الاحتيال والفساد؟		
2	هل تم اطلاع الموظفين على سياسة مكافحة الاحتيال والفساد؟		
3	هل تتضمن الخطة الاستراتيجية اهدافاً رئيسية لتعزيز النزاهة، وجعلها ثقافة مؤسسية؟		
4	هل تتضمن الخطة الاستراتيجية اهدافاً فرعية ومشاريع لمكافحة الاحتيال بكافة صورته وخاصة 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 تؤثر 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 شبه فساد؟			
٩	هل تقوم الإدارة العليا بالجهة الحكومية بالأشراف على السياسة الموضوعية لمكافحة الاحتيال والفساد ومراجعتها بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة عليها؟			
١٠	هل هناك تقارير تؤثر أهم الملاحظات بخصوص حالات الاشتباه بالاحتيال والفساد او وقوعه 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.			

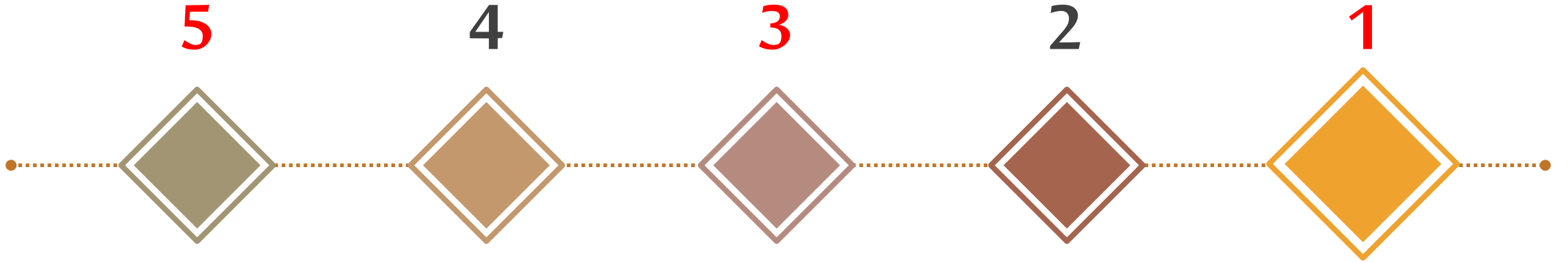
يتم توثيق الاجابة وذكر ما يؤيدها				
			هل برامج عمل قسم التدقيق الداخلي تتضمن إجراءات كافية للكشف المبكر عن وقوع الاحتيال والفساد ومنع وقوعه قدر الامكان؟	١٢
			هل يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم حول التوعية بأخلاقيات العمل والنزاهة والحد من الاحتيال والفساد؟	١٣
			هل يتم محاسبة الموظفين الذين لا يلتزمون بقواعد السلوك الواجب الالتزام بها؟	١٤
			<p>هل تتحرى الادارة العليا عن نزاهة واستقامة موظفيها كاجراءات تسبق عملية التعيين او خلال فترة التجربة؟ منها على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقق من الوظيفة السابقة التي كان المتقدم للتعيين يشغلها.</li> <li>- التحقق من الخلفية الجنائية والمدنية.</li> <li>- التحقق من صحة صدور الشهادة وصحة المعلومات الواردة فيه.</li> </ul>	١٥
			هل هناك مسوحات سنوية او دورية لقياس مدى الرضا الوظيفي؟	١٦
			اذا كانت الجهة الحكومية تقدم خدمات عامة هل هناك ضوابط او تعليمات توضح آلية الواجب اتباعها من قبل المواطن للحصول على خدماتها بشفافية؟	١٧
			هل هناك نظام لادارة الشكاوى الخارجية والابلاغ عن المخالفات وشبهات الاحتيال والفساد	١٨

## 4

تقرير التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال  
(نتائج استمارة الفحص السريع)



بعد قيام فريق التقييم بتحليل نتائج  
استمارة الفحص السريع والتأكد من  
الاجابات الواردة ومدى مصداقيتها من  
خلال الاطلاع على الاوليات والوثائق المعززة  
للجابة، 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
- هـ- اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الفريق بعد تحليل نتائج الاستبيان.
- و- التوصيات العملية لتعزيز نقاط الضعف والتحسينات التي يجدر القيام بها،

العدد /  
التاريخ / ٢٠٢٢/



وزارة الصناعة والمعادن  
فريق تطبيق الحد من الاحتيال  
وشبهات والفساد

الى / ديوان الرقابة المالية الاتحادي / دائرة الشؤون الفنية والدراسات

م / استمارة متابعة تطبيق دليل الحد من الاحتيال وشبهات الفساد في الجهات الحكومية

بعد التحية..  
إشارة الى كتابكم العدد ٤٥٤٦/٥/٥/٢ في ٢٠٢٢/٣/١.  
ترافق طيا تقرير التقييم بتحليل نتائج استمارة الفحص السريع المنجز من قبل فريق تطبيق دليل الحد من الاحتيال وشبهات الفساد في وزارة الصناعة والمعادن والتشكيلات التابعة لها والمشكل بموجب الامر الوزاري العدد ١٥٠١٧ في ٢٠٢٢/٣/٣١. مع استمارة تقييم عملية التطبيق.

للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير

المرفقات/

- تقرير
- استمارة تقييم

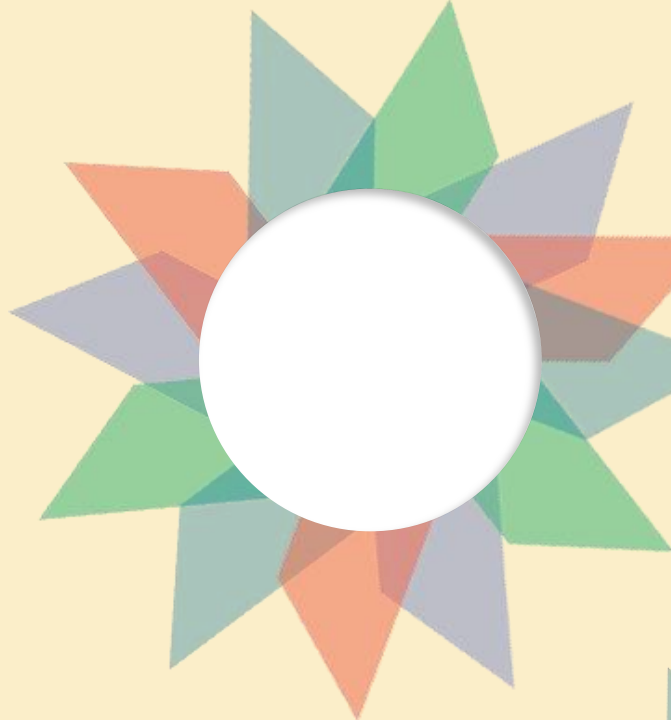
منهل عزيز الخباز  
وزير الصناعة والمعادن  
٢٠٢٢/٧/٥٦

نسخة من الى/

- مكتب الوزير / للاطلاع.
- دائرة الرقابة الداخلية والتدقيق/للعلم.
- دائرة التطوير والتنظيم الصناعي/ للعلم.
- د. احمد فاضل فتاح/ معاون مدير عام د. الرقابة الداخلية والتدقيق رئيس الفريق/ مع الاوليات للمتابعة.

## 5

سياسة الحد من الاحتيال وشبهات  
الفساد



سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد لابد ان  
تعكس النهج والاجراءات المتبعة من قبل الجهة  
الحكومية للتحكم في المخاطر التي من المحتمل ان  
تعرض لها اثناء ممارسة نشاطها، والتدابير اللازمة  
لمنعها وكشفها، مع مراعاة الربط المناسب مع الخطط  
الموضوعة من قبل الادارات الفرعية في تلك الجهة  
(ادارة المشتريات والتعاقدات، الموارد البشرية،  
تكنولوجيا المعلومات ...الخ) لتجنب الازدواجية او  
التضارب في السياسات او الخطط الموضوعة.

# ينبغي ان تغطي سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد المحاور الاساسية الاتية:

متابعة تنفيذ سياسة  
مكافحة الاحتيال والفساد  
داخل الجهة الحكومية.

التواصل ونشر توجيهات حول  
كيفية الإبلاغ عن ادعاءات  
وحوادث الاحتيال والفساد.

الادوار والمسؤوليات الرئيسية  
للمعنيين بوضع وتنفيذ  
السياسة

5

4

3

2

1

اساليب التعامل مع حالات  
الاحتيال وشبهات الفساد  
المكتشفة والمبلغ عنها.

تحديد وتقييم مخاطر الاحتيال  
وشبهات الفساد الرئيسية التي  
تحيط بعمل الجهة الحكومية.

# 1- الادوار والمسؤوليات الرئيسية للمعنيين بوضع وتنفيذ سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد

## فريق مراقبة الاحتيال والفساد

## رئيس فريق مراقبة الاحتيال والفساد

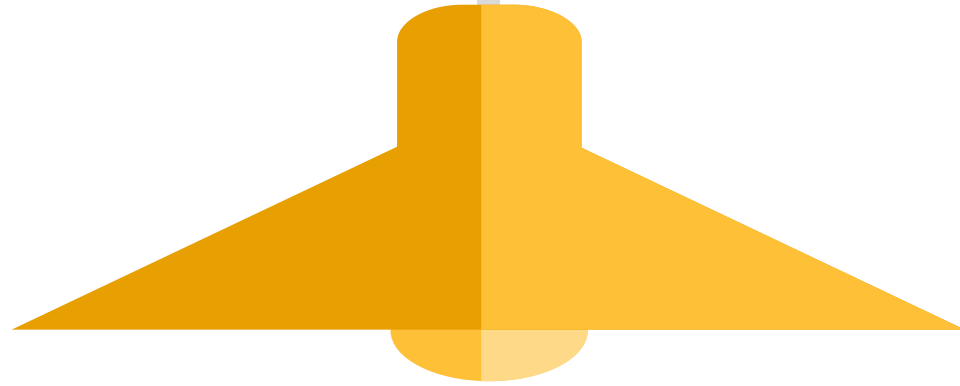
ويتألف من عدد من الموظفين من ذوي الخبرة والمهارة ويكون ارتباطهم برئيس فريق مراقبة الاحتيال والفساد مباشرة. ومن الافضل أن يشمل أعضاء الفريق موظفين مثل:-

- موظفي التدقيق الداخلي.
- موظفي المحاسبة/المالية
- الموظفين القانونيين
- الموظفين الفنيين او الاداريين

ويكون مسؤولاً عن وضع وتنفيذ السياسة، وينبغي ان يتمتع بمهارات وخبرات مترجمة ناتجة عن خدمة وظيفية كافية تتيح له معرفة شاملة ودراية كبيرة بكافة جوانب عمل الجهة الحكومية ومواطن خطر الاحتيال والفساد المحتمل وقوعها في أنشطة تلك الجهة، ومن الافضل ان يكون متفرغاً (قدر الامكان) بحيث يأخذ الوقت الكافي للقيام بهذه المسؤولية ويكون ارتباطه مباشرة بالرئيس الاعلى للجهة الحكومية.

## 2- تحديد وتقييم مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد الرئيسية التي تحيط بعمل الجهة الحكومية (ادارة مخاطر الاحتيال والفساد)

التنبؤ بسلوكيات الاحتيال وتصميم  
إجراءات كاشفة تفوق قدرات وامكانيات  
مرتكب الفعل.



- كيف يمكن لمرتكب الاحتيال والفساد استغلال نقاط الضعف في نظام الضوابط الموضوعية؟
- 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؟

الاستجابة  
للمخاطر

رابعاً

تقييم  
المخاطر

ثالثاً

تحليل  
المخاطر

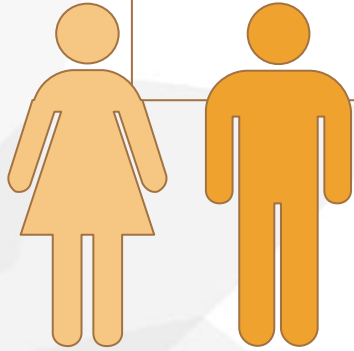
ثانياً

تحديد  
المخاطر  
وتصنيفها

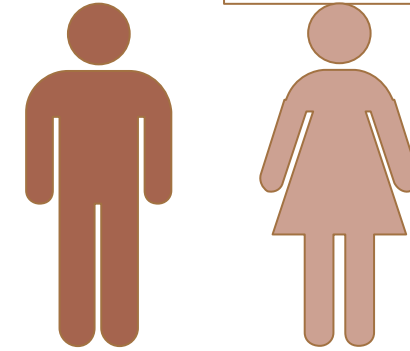
اولاً

## اولاً: تحديد المخاطر وتصنيفها

ومن ثم يتم اعداد قائمة  
شاملة بالمخاطر المحتملة  
التي قد تعيق تحقيق الاهداف  
المرتبطة بأنشطة الجهة  
الحكومية مصنفة حسب  
مصادرها



يجب على الفريق المكلف  
بتنفيذ سياسة الحد من  
الاحتيال وشبهات الفساد  
ان يستخدم العصف  
الذهني لتحديد مخاطر  
الاحتيال والفساد،



# هناك آليات ومصادر عديدة يمكن الاستفادة منها في تحديد مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد، منها:-

1 تحديد الأنشطة والعمليات التجارية ذات الأهمية النسبية العالية التي قد تنطوي على مخاطر الاحتيال والفساد كالأنشطة (المالية، المبيعات، التعاقدات، التصنيع، التوزيع، والتوظيف).

2 تحديد الأصول المادية والمعلوماتية والتكنولوجية ذات الخطر العالي التي تستلزم وجود ضوابط خاصة لاستخدامها أو الوصول إليها.

3 تخمين طرق حدوث شبهات الاحتيال المحتملة في تلك الأنشطة، أو الجوانب التي يمكن أن تكون معرضة للخروقات أكثر.

4 تحديد الأنشطة 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.

5 الاطلاع على نتائج عمليات التحقيق في حالات الاحتيال التي سبق وان وقعت داخل الجهة الحكومية.

6 إجراء مقابلات مع الموظفين وتبادل الأفكار معهم وتحليل نتائج المقابلات.

بشكل عام هناك ثلاث فئات عامة لمخاطر الاحتيال (سواء ارتكبت من قبل الموظفين، المستثمرين او المتعاقدين، الموظفون السابقين وغيرهم من خارج الجهة الحكومية).

## الفساد مثل:

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

## التلاعب المتعمد في البيانات المالية مثل:

- أ. إيرادات غير دقيقة.
- ب. مصاريف غير حقيقية.
- ج. اجراء التسويات القيدية بشكل غير صحي.
- د. إخفاء عمليات اختلاس الأصول.
- هـ. إخفاء الإيصالات والنفقات غير المصرح بها
- و. اجراء التعاقدات بدون اعتماد التعليمات والضوابط النافذة.

## الاختلاس مثل:

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

## ثانياً: تحليل المخاطر

ان الهدف من عملية تحليل مخاطر الاحتيال هو قياس مستوى الخسائر المالية التي من المحتمل ان تحدث ويكون ذلك عن طريق ست عوامل اساسية



## ثالثاً: تقييم احتمالية المخاطر

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

التعريف	فئة الخطر
احتمال حدوث الخطر اكثر من 70%	مرتفع
احتمال حدوث الخطر يتراوح بين 30-70%	متوسط
احتمال حدوث الخطر اقل من 30%	منخفض

# رابعاً: الاستجابة للمخاطر

ان عملية معالجة المخاطر تتضمن اتخاذ القرار بشأن بدائل وخيارات المعالجة الاكثر ملائمة والتي يجب تبنيها

## تقوية الضوابط

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

## تجنب للمخاطر

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



## الاحتفاظ بالمخاطر

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

## تقليل الاثار السلبية

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

## ملحق رقم (١) نموذج تقييم مخاطر الاحتيال

مخاطر الاحتيال المحددة	احتمالية الحدوث	الأهمية النسبية للخطر	الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر	الأشخاص و / أو الإدارة المعرضة للمخاطر	الضوابط الداخلية المعتمدة	تقييم الضوابط الداخلية	التعامل مع المخاطر
التلاعب في البيانات والكشوفات المالية (على سبيل المثال)	يتم اعتماد الاوزان (مرتفع، متوسط، منخفض)	يتم اعتماد الاوزان (مهم، جيد، 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: - الامس تجابة للخطر - تقليل الاثار السلبية - تقوية الضوابط - الاحتفاظ بالمخاطر
ايرادات مالية غير دقيقة							
مصاريف مالية غير حقيقية							
اجراء التسويات القيدية بشكل غير صحيح							
اخفاء عمليات اختلاس الأصول							
إخفاء الإيصالات والنفقات غير							

مخاطر الاحتيال المحددة	احتمالية الحدوث	الأهمية النسبية للخطر	الاطار الزمني المتوقع لحدوث الخطر	الأشخاص و / أو الإدارة المعرضة للمخاطر	الضوابط الداخلية المعتمدة	تقييم الضوابط الداخلية	التعامل مع المخاطر
المصرح بها							
اجراءات التعاقبات بدون اعتماد التعليمات والضوابط النافذة							
إساءة استخدام الأصول (على سبيل المثال)							
اختلاس الأصول المادية والممتلكات كالأجهزة المستخدمة في تسيير العمل والحواسيب او المواد الاولية الداخلة							
اختلاس الاموال العائدة للجهة سواء كانت في الصندوق او في البنك							

جمهورية العراق  
وزارة الصناعة والمعادن  
مكتب رئيس الديوان



جمهورية العراق  
وزارة الصناعة والمعادن  
فريق تطبيق دليل الحد من الاحتيال  
في عمليات الصاد

تاريخ: ٢٠٢٤/٧/١٤

رقم: ٢٠٢٤/٧/١٤

الى / ديوان الرقابة المالية الاتحادي / مكتب رئيس الديوان  
م / دليل الحد من الاحتيال و شبهات الفساد في الجهات الحكومية  
المرحلة الثالثة / تقرير ادارة المخاطر

تهدي هذا الوزارة اطيب تحياتها...

اشارة الى كتابكم ذي العدد ( ١٤٧٦٤/١٥/١/١ ) في ٢٠٢٤/٦/٥ .  
نرافق لكم طياً تقرير تحديد و تحليل و تقييم المخاطر / المرحلة الثالثة من دليل الحد من الاحتيال و شبهات الفساد  
في الجهات الحكومية و المنجز من قبل فريق تطبيق دليل الحد من الاحتيال و شبهات الفساد في هذه الوزارة  
المشكل بموجب الامر الوزاري ذي العدد ( ١٥٠١٧ ) في ٢٠٢٢/٣/٣١ .

لنتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .

المرفقات:

- تقرير (٤٢ اصفحة) .

المهندس  
أ.د. خالد يتال النجم  
وزير الصناعة و المعادن  
٢٠٢٤ / ٧ / ١٤

د. احمد فاضل فتاح  
رئيس الفريق  
٢٠٢٤ / ٧ / ١٤

نسخه منه الي :-

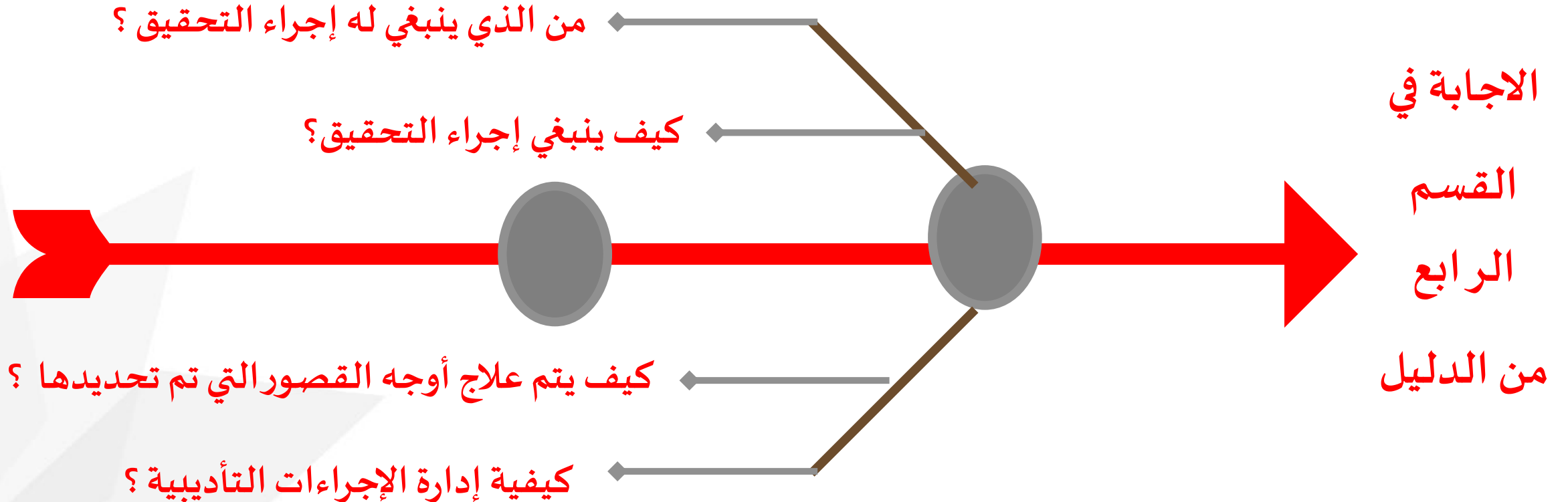
- مكتب الوزير / للاطلاع و التوثيق .
- دائرة الرقابة الداخلية و التدقيق / د. احمد فاضل فتاح / معاون مدير عام الدائرة و رئيس الفريق المشكل بموجب الامر الوزاري ذي العدد ( ١٥٠١٧ ) في ٢٠٢٢/٣/٣١ / مع الاوليات للمتابعة .

وزارة المعادن و المعادن  
دائرة الرقابة الداخلية و التدقيق  
العدد / التاريخ /



## 4- اساليب التعامل مع حالات الاحتيال وشبهات الفساد المكتشفة والمبلغ عنها

ينبغي هنا وضع اجراءات للاستجابة للاحتيال وشبهات الفساد توضح كيفية الرد إذا تم تقديم ادعاء بحدوثهما، وتركز الاجراءات في الاجابة عن الاسئلة المبينة ادناه، ونظراً لأهمية الاسئلة المطروحة ودقة الاجابات فقد تم افراد القسم الرابع من هذا الدليل كامل للإجابة عليها:-



## 5- متابعة تطبيق سياسة مكافحة الاحتيال والفساد داخل الجهة الحكومية ينبغي ان تراعي الجهة الحكومية عدة امور عند اجراء التعديل على سياستها اهمها:-

حدوث تعديلات في اهداف  
وظروف عمل الجهة  
الحكومية بما يؤثر على  
السياسة الموضوعة

03

صدور ارشادات او توجيهات  
من الجهات الرقابية المعنية  
او من المنظمات الدولية  
المعنية بالحد من الاحتيال،  
ودراسة مدى امكانية  
موائمتها مع بيئة الجهة  
الحكومية

04

01

نتائج عمليات تقييم مخاطر  
الاحتيال التي تم التوصل  
اليها بعد اخر سياسة  
موضوعة

02

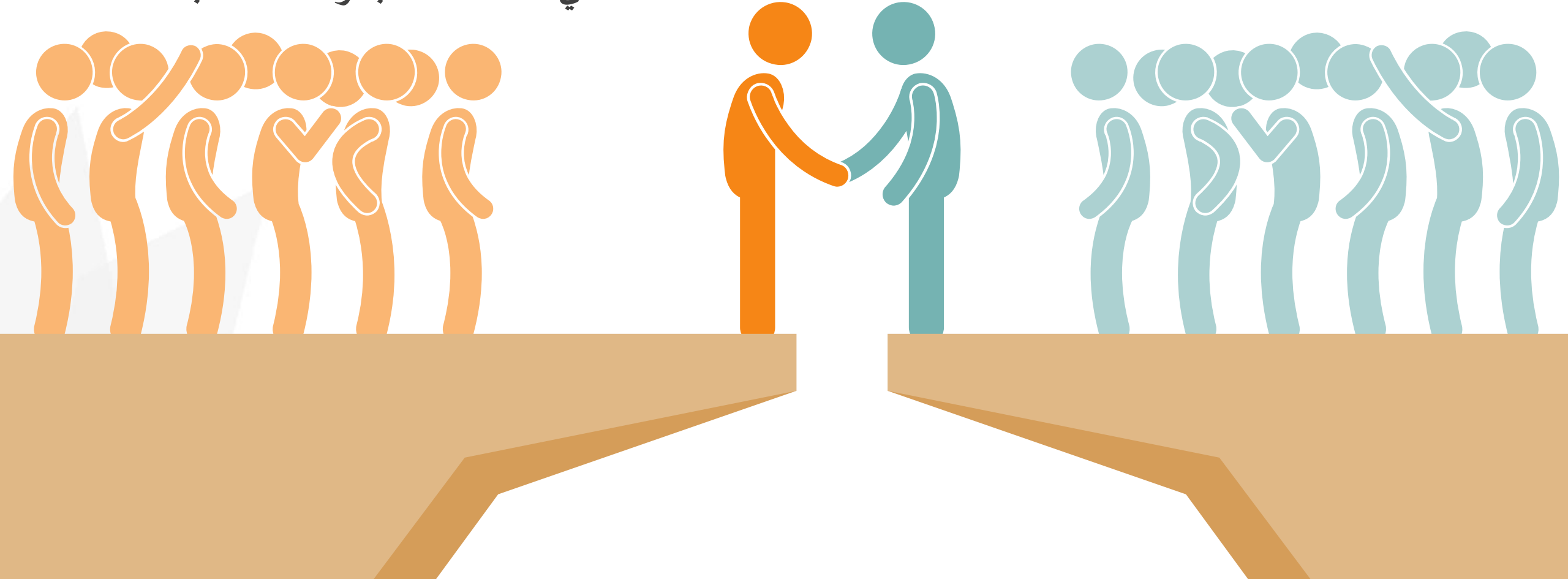
حالات الاحتيال المكتشفة  
مؤخراً في الجهة الحكومية  
التي لم يتم تضمينها في  
السياسة الموضوعة

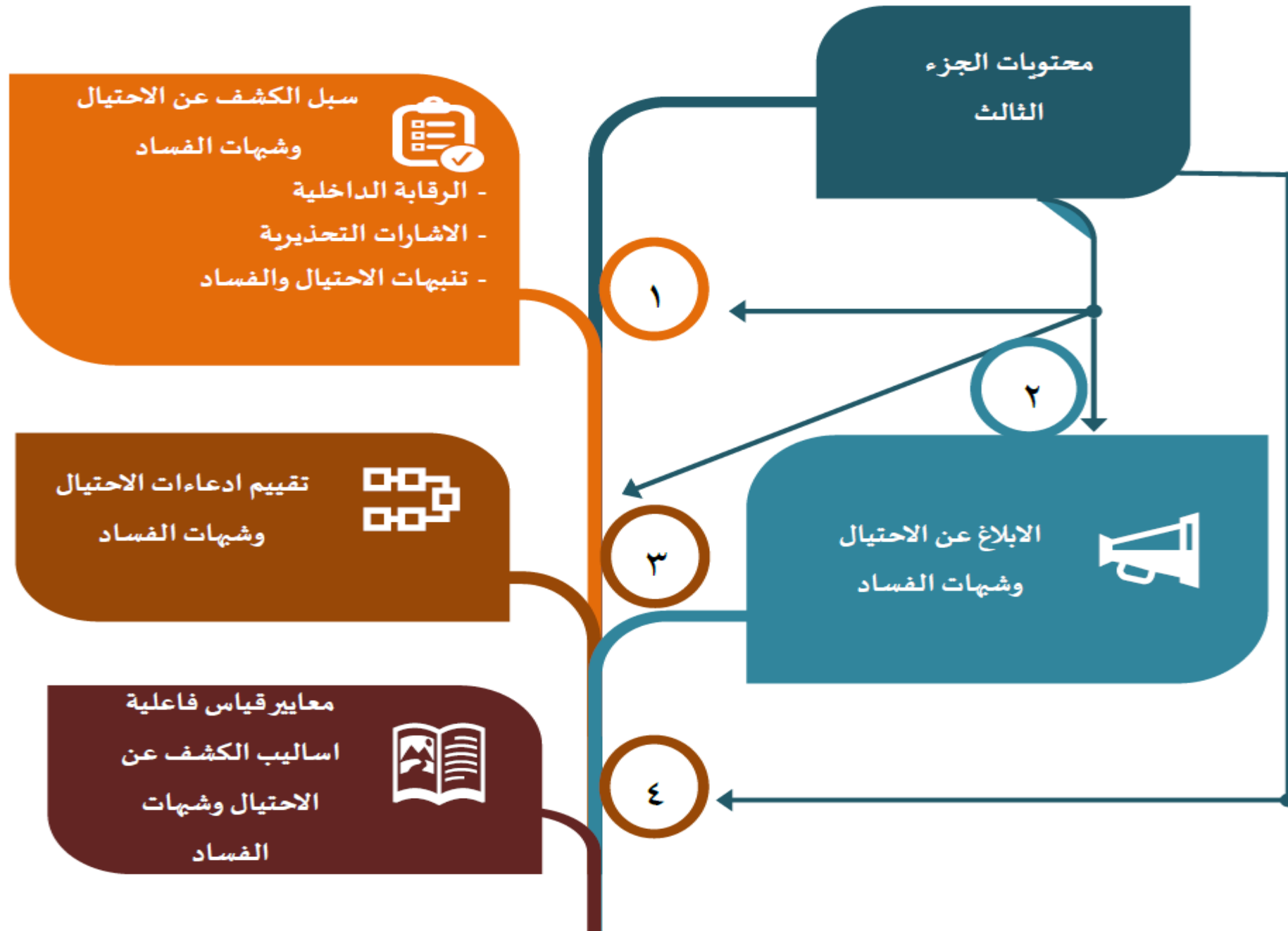
## الجزء الثالث

الكشف والابلاغ عن الاحتيال وشبهات الفساد

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.

لا يمكن القضاء على خطر الاحتيال وشبهات الفساد بشكل كامل، طالما ان هناك أشخاص لديهم الدافع لارتكابها بأنفسهم أو بالتواطؤ مع الآخرين





# 1- سبل الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد

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

الرقابة الداخلية

الاشارات التحذيرية

تنبيهات الاحتيال والفساد

## التوصيات العملية المقترحة بشأن مسؤولية المدقق الداخلي

### الرقابة الداخلية

- دراسة مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد المحتملة في أنشطة الجهة عند تصميم نظام الرقابة الداخلية والتركيز على الأنشطة ذات الخطر العالي.
- المراجعة الدورية للضوابط الموضوعية لإدارة المخاطر بالتوافق مع سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد للتحقق من فاعلية تلك الضوابط وتعديلها بانتظام.
- تقييم قدرة الجهة الحكومية على الاشراف على ادارة مخاطر الاحتيال والفساد

## الإشارات التحذيرية

هناك مؤشرات شائعة يمكن أن توفر الإنذار المبكر عن الاحتيال ويمكن تقسيمها إلى مخاطر العمل ومخاطر بيئة العمل ومخاطر تكنولوجيا المعلومات

مخاطر تكنولوجيا المعلومات



مخاطر بيئة العمل



مخاطر العمل



نوع الخطر	مخاطر العمل
<p><b>الثقافة السائدة في الجهة الحكومية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود سياسة وثقافة للحد من الاحتيال وشبهات الفساد.</li> <li>- فشل الإدارة في وضع او تصميم نظام رقابة داخلية فعال، او عدم كفاءة وفاعلية تشغيل النظام.</li> </ul>	
<p><b>قضايا الإدارة، منها :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكرار حدوث حالات عدم الالتزام بالقوانين من قبل الادارة أو استلام بلاغات وادعاءات كثيرة تشير الى حدوث عدم الالتزام .</li> <li>- توتر العلاقات داخل الجهة الحكومية بين الإدارة العليا والادارات الوسطى أو مع الجهات الخارجية والمدقق الخارجي.</li> <li>- نقص خبرة الإدارة المالية.</li> </ul>	

- 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 والتأمين المادي لحماية الأصول.
- ضعف أنظمة حماية أمن تكنولوجيا المعلومات.

#### قضايا المعاملات

- ضعف توثيق معاملات محددة كالمعاملات التي تنطوي على مبالغ مالية كبيرة.
- قبول النسخ الثواني في توثيق المعاملات.

نوع الخطر	
مواجهة احتمالات عدم قدرة الجهة الحكومية على الاستمرار في العمل.	مخاطر بيئة 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.	
نوع الخطر	
الوصول غير المصرح به إلى النظم من قبل الموظفين غير المخولين أو اشخاص من خارج الجهة و حدوث خروقات في أمن البيانات والخصوصية.	مخاطر تكنولوجيا المعلومات
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 .	

## تنبيهات الاحتيال والفساد

هناك احداث محددة يمكن ان تكون  
مؤشرات شائعة التي توفر الإنذار  
المبكر عن الاحتيال او الفساد تظهر في  
العديد من الصور ومن امثلتها

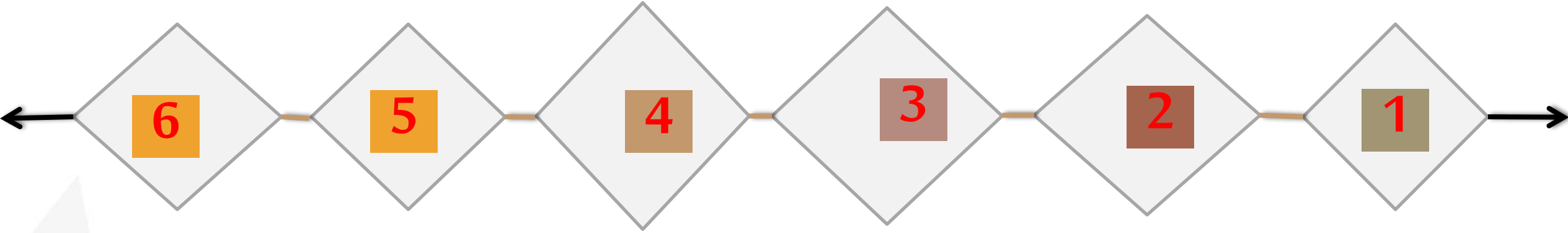
—	تغيير الوثائق والسجلات.
—	الاستخدام المكثف للحبر الابيض وكثرة الحك والشطب لتصحيح البيانات.
—	التناقضات في التوقيع أو خط اليد.
—	قبول التسويات المالية باعتماد النسخ الثواني في توثيق المعاملات.
—	ارسال واستقبال رسائل البريد الإلكتروني الخاص بالجهة الحكومية خارج اوقات العمل الرسمي ومع جهات غير معروفة.
—	ارتفاع حجم المعاملات نهاية السنة المالية وارتفاع في نسب شراء اللوازم الزائدة عن الحاجة.
—	الوصول الى انظمة العمل عبر الحاسوب خارج ساعات العمل العادية أو من خارج منطقة العمل المتعارف عليها.
—	التناقض بين مدخولات الموظف ونمط حياته.

## 2- الإبلاغ عن الاحتيال وشبهات الفساد



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

# توصيات للجهة الحكومية لضمان نظام ابلاغ فعال:



وجود خطوط

اتصال فعالة تضمن

الابلاغ عن اي افعال

احتمالية

وضع نشرات تتضمن

ارقام هواتف

مخصصة للابلاغ عن

المخالفات من قبل

المواطنين او

الموظفين.

مراعاة المستوى

الاداري الذي

يتم ابلاغه

مراعاة السرية

القصوى في نظام

الابلاغ المطبق

لضمان توفير

حماية كافية

للمبلغ

تكليف فريق مراقبة

الاحتيال

باستلام البلاغات

مباشرة

ووضع نظام لتسجيل

وتوثيق جميع حالات

الاحتيال المبلغ عنها

وضع نظام لتوثيق

وتسجيل جميع حالات

الاحتيال المبلغ عنها بما

في ذلك البلاغات التي

تم رفضها او اغلاقها

لعدم توفر الادلة

ونائج التحقيق

### 3- تقييم ادعاءات الاحتيال وشبهات الفساد

عملية تقييم الادعاء مهمة جدا كونها مقدمة لاتخاذ قرار بشأن 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:-

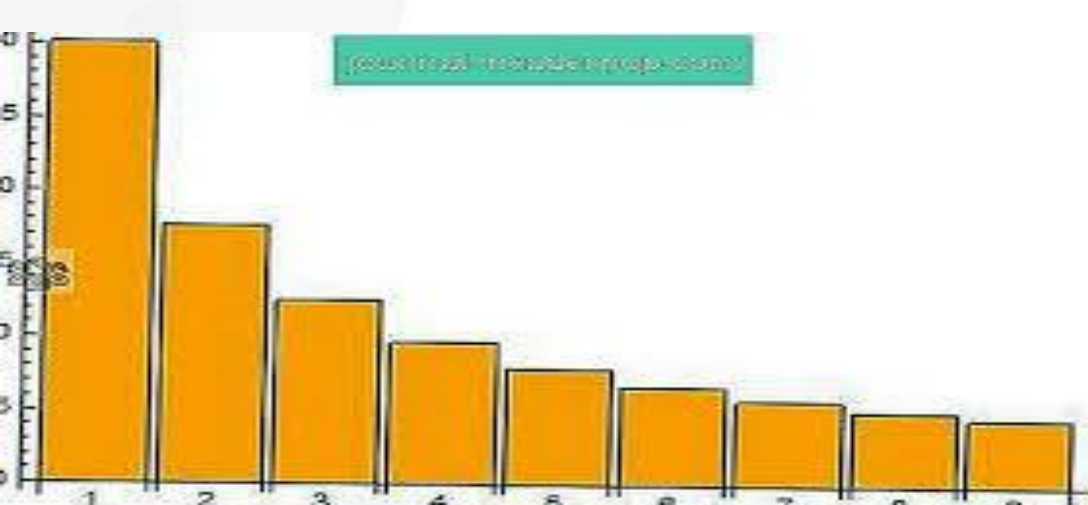


اهم توصية في هذه المرحلة :-  
الحفاظ على سرية البلاغات او  
الحالات المكتشفة لضمان عدم  
تعرض المبلغ للاذى من جهة ، ومن  
جهة ثانية الحفاظ على سمعة المبلغ  
عنه في حال الادعاءات الكاذبة او  
لتجنب تحذيره بشكل مسبق



## 4- مؤشرات قياس فاعلية اساليب الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد

ينبغي على الجهات الحكومية إجراء تقييمات شاملة للتقنيات المعتمدة في كشف الاحتيال لضمان إحراز تقدم بغية الوصول إلى حالة الكشف عن افعال احتيالية او شبهات فساد "بالكامل" ومعالجة جوانب القصور في اليات الكشف لديها وتحسينها بشكل مستمر.



# 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 أثرت من قبل قسم الرقابة والتدقيق الداخلي مقارنة بالعدد الكلي للبلاغات المستلمة.

# من المؤشرات التي يمكن اعتمادها في هذا السياق ما يلي:

التأخر أو الامتناع في  
الكشف عن الذمة المالية  
لبعض المسؤولين

عدد الموظفين الذين اكملو  
التدريب في مجال الاخلاقيات  
والنزاهة والحد من الاحتيال  
والفساد

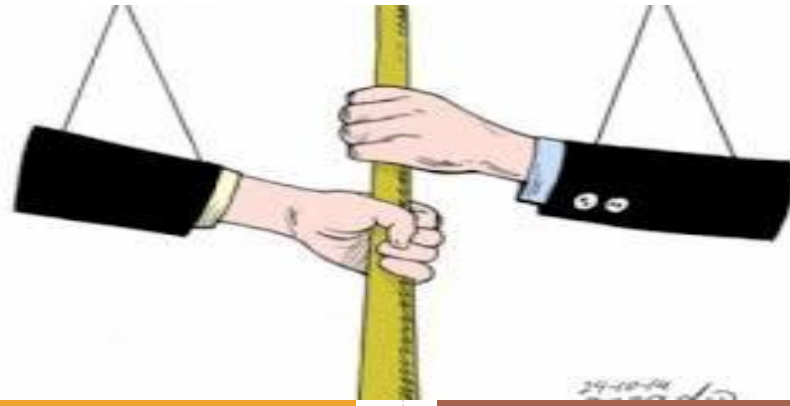
عدد ادعاءات الاحتيال والفساد  
التي اثبتت بوسائل اخرى مثل  
صندوق الشكاوي او عن طريق  
الموظفين او عن طريق اشخاص  
متعاملين مع الجهة الحكومية

نتائج استطلاع آراء الموظفين بشأن الرضا  
الوظيفي او استطلاع آراء اصحاب المصلحة  
بمستوى الخدمات المقدمة والثقافة السائدة  
لدى الجهة الحكومية

الاستجابة لحالات  
الاحتيال وشبهات  
الفساد

الجزء الرابع





من المهم في هذه المرحلة ضمان اعتقاد وإيمان جميع العاملين في الجهة الحكومية بأن 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 مرتكبها أو مستواه الوظيفي أو مكان عمله

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

## كيف ينبغي إجراء التحقيق

- إجراء التحقيق وفق المتطلبات القانونية وبالتوقيتات المناسبة
- المحافظة على سرية المعلومات
- أن يتمتع الأفراد المكلفون بالتحقيقات بالسلطة والمهارات

## كيفية تحديد الاجراء العلاجي المناسب

- رفع الدعوى المدنية
- الإجراء التأديبي
- مطالبة بالتعويض
- ادخال تعديلات على أساليب العمل
- تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية

## من الذي ينبغي له إجراء التحقيق

- تشكيل لجنة لإجراء التحقيق الإداري داخل الجهة الحكومية
- إجراء التحقيق من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي او بطلب منه
- إجراء التحقيق من قبل هيئة النزاهة
- الاحالة الى القضاء والادعاء العام

## ١. من الذي ينبغي له إجراء التحقيق



### أ. تشكيل لجنة لإجراء التحقيق الإداري داخل الجهة الحكومية

استناداً إلى المادة (١٠) من قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ (المعدل) يتم تشكيل لجنة تحقيقية من قبل الوزير ورئيس الدائرة مؤلفة من رئيس وعضوين من ذوي الخبرة لغرض فرض العقوبات الانضباطية بحق الموظف المخالف أو ترئته 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 محددین على سبيل الحصر ولا يجوز تشكيل لجنة بأكثر من ثلاثة اشخاص.
- ان تتولى اللجنة التحقيق تحريراً فلا يجوز الاكتفاء بإجراء التحقيق الشفوي .

### من جانب آخر

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 ديوان الرقابة المالية الاتحادي او بطلب منه:

لديوان 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).

- تتولى هيئة النزاهة التحقيق في قضايا الفساد ومتابعتها، بواسطة احد محققها 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 المحققة نتيجة هذا التوسط.
  - المادتين (٢٧١ و ٢٧٢) من قانون العقوبات النافذ المتعلقة بتمكين الموظفين 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 و ٢٩٣ و ٢٩٦ 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 و ٦ و ٧ 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. الإحالة إلى 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 شككت جريمة جنائية.



٥٣-٤٨

الجزء الخامس: الملاحق

٥٠-٤٨

ملحق رقم (١) نموذج تقييم مخاطر الاحتيال

٥٣-٥١

ملحق رقم (٢) نموذج سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد



## رسالة الادارة العليا

انطلاقاً من حرص (اسم الدائرة) على اتباع معايير مبنية على التواصل المنفتح والأمن 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 الاحتيال وشبهات الفساد 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 أو شبهة فساد في نطاق مسؤولياتهم.
- على كل موظف إبلاغ المدير المباشر فوراً بأي مخالفات أو أفعال يتم اكتشافها أو حالات الاشتباه بالاحتيال أو الفساد.
- يحق لكل مواطن الإبلاغ عن أي شكوك لديهم عن أفعال أو سلوكيات بشأن المسؤولين أو الموظفين داخل الجهة الحكومية من خلال نظام الشكاوى أو فريق رقابة الاحتيال أو الرقابة والتدقيق الداخلية.

## البند (٢) تندرج الافعال الاتية ضمن سلوكيات الاحتيال وشبهات الفساد :-

- 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 أو رشوى أو قبول هدايا أو منافع أخرى، بهدف التأثير في عملية اتخاذ القرار أو للحصول على منفعة شخصية.
- استخدام أو 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 أو المضللة أو 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.

لدينا تصميم مسبق ان تكون ثقافة (دايرتنا، 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 احتيالياً 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 الاحتيال وشبهات الفساد 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 الاحتيال وشبهات الفساد 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.

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

- 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 ابتداءً من / / ٢٠٢٠ ويتم مراجعتها كل سنتين وتعديلها وفقاً للمستجدات ومتطلبات العمل.

# الخطوات القادمة

1. تشكيل فريق للحد من الاحتيال يمثل فيه اشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص في الانشطة الرئيسية للدائرة
2. تطبيق استمارة الفحص السريع
3. تطبيق استمارة تحليل المخاطر المفصل
4. وضع سياسة للحد من الاحتيال
5. مراعاة التوقيت الزمني لكل اجراء

شكراً  
لحسن الاصغاء

