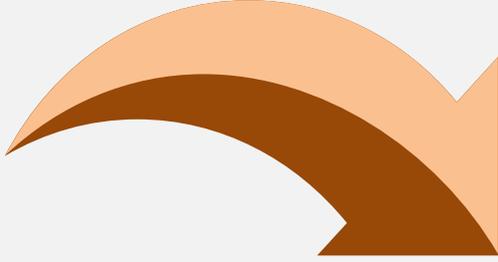


## الهدف ١٦

التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة ، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات

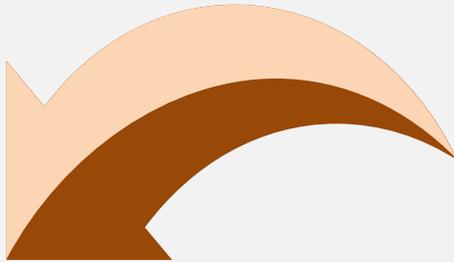


يمثل هذا التقرير الاهداف الفرعية الاكثر صلة بنشاط الديوان كجهاز رقابي والدور الذي يمكن ان يؤديه للحد من الفساد وبناء مؤسسات فعالة، حيث تم التركيز على الهدفين الاتيين:-



### الهدف ١٦-٥

الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع أشكالهما



### الهدف ١٦-٦

إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات



الهدف ١٦-٥

الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع أشكالهما

النشاط الرئيسي / اعداد دليل "الحد من الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية" / ٢٠١٩



ان من اولويات مكافحة الفساد والاحتيال الوقاية منه، إذ تعدّ الوقاية الاقل كلفة والاكثر نجاعة من اكتشاف الاحتيال لاحقاً واعادة الاموال واتخاذ الاجراءات القانونية بحق المخالفين.

وادراكاً من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي لهذه الاولوية، بادر باعداد "الدليل الاسترشادي للحد من الاحتيال والفساد في الجهات الحكومية" للمساعدة على التخطيط وتصميم انظمة معلوماتية وقواعد السلوك المهني للحد والوقاية من الاحتيال.

يقع الدليل على ما يقارب الـ(٥٠ صفحة) وهو نتاج عمل استمر لاكثر من عامين من البحث والتقصي والتحليل لمختلف المناهج الحديثة وسياسات الحد من الاحتيال وشبهات الفساد والممارسات الفضلى على المستوى الوطني والدولي، وسعينا قدر الامكان لتحويل نتائج تجربتنا ودراستنا في هذا المجال الى نصائح وارشادات عملية قابلة للتطبيق.

## ١. اهداف الدليل

- توفير مرجعاً موحد للإدارات العليا بالجهات الحكومية يتم اعتماده عند وضع الاجراءات والتدابير للحد من وقوع حالات الاحتيال وشبهات الفساد، والكشف عن وقوعهما، والاجراءات التي ينبغي اتخاذها في حال ذلك.
- 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.
- مساعدة الجهات الحكومية على وضع سياسة للحد من الاحتيال وشبهات الفساد تتضمن الشروط والمتطلبات واجراءات الرقابة التي من شأنها ان تسهم في الحد منهما.

## ٢. الجهات المسؤولة عن تطبيق الدليل الاسترشادي

- الادارة العليا ومسؤولي الحوكمة في الجهات الحكومية (الوزير، المحافظ، وكيل الوزير، مجلس الإدارة، المدير العام) .
- لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الادارة في (الشركات العامة) او أي تشكيل مماثل ضمن الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية والذي يتولى مهمة الإشراف على عملية وضع وتنفيذ سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد، واستلام ومراجعة تقارير سير عمل إطار مكافحة الاحتيال والفساد وأية حالات إشتباه بوقوعهما.
- المدراء التنفيذيون ومدراء الاقسام ويتولون المسؤولية عن تشجيع السلوك الأخلاقي، وتحديد المخاطر المحتملة للاحتيال والفساد، ومراقبة مدى فاعلية تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة للحد من الاحتيال والفساد وضوابط الرقابة الداخلية واعداد ورفع التقارير بشأنها.
- موظفو مكافحة الاحتيال والفساد ويتم اختيارهم من مختلف الاختصاصات والاقسام ذات الصلة في الجهة الحكومية لغرض الإضطلاع بالمسؤوليات اليومية لمهام مكافحة الاحتيال والفساد.
- موظفي الجهة الحكومية فيما يتعلق ب(الالتزام بقواعد السلوك المطبقة والسياسات الأخرى ذات الصلة، فهم الضوابط الرقابية والإجراءات المتصلة بمجالات عملهم والالتزام بها، إبلاغ عن أية حالة من حالات الاشتباه بوقوع الاحتيال او الفساد).

### ٣. كيفية قراءة الدليل

يتألف الدليل من اربعة اجزاء اساسية اضافة الى الجزء الخامس الخاص بالملاحق:-

#### الجزء الاول: الاطار النظري

ركز هذا الجزء على عرض للمفاهيم الاساسية التي ستكون محل تحليل وتفصيل للأجزاء الثلاثة التي تليه، حيث تم التعرض لمفهوم الاحتيال والفساد، وصورهما ومبادئهما الاساسية وتقييم مخاطرها.

#### المبادئ الخمس للاحتيال وشبهات الفساد

المبدأ ١/ دائماً هناك احتيال وشبهة فساد

المبدأ ٢/ البحث عن الاحتيال والفساد هو اول خطوة للتخلص منهما

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

المبدأ ٤/ الاحتيال والفساد يتغيران باستمرار

المبدأ ٥/ الوقاية هي الطريقة الأكثر فاعلية للتصدي للاحتيال والفساد

#### الجزء الثاني الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد

تعتبر الوقاية من الاحتيال وشبهات الفساد خط الدفاع الأول للتقليل من اثارهما إلى الحد الأدنى، ولعل من اهم عناصر الوقاية ارساء وترسيخ ثقافة مؤسساتية تركز على قيم النزاهة، وتقييم المخاطر التي تحيط بأنشطة الجهة، وفي ضوء نتائج التقييم ستتمكن الجهة الحكومية من معرفة وضعها الحالي وهل هي بحاجة الى اتخاذ خطوات لوضع خطة للكشف عن الاحتيال والفساد والوقاية منهما ام انها اجتازت ذلك ويمكن ان تبدأ بمراحل أكثر تقدماً وان اجراءات الضبط الموضوعية كافية الى حد ما.

وهنا ينبغي على الجهة الحكومية التي لم يسبق لها ان طبقت او وضعت اجراءات للوقاية من الاحتيال والفساد اتخاذ الخطوات الاتية:-

#### الخطوة 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 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.

ولكي نتحقق من وجود ثقافة مؤسساتية مبنية على اسس سليمة حدد الدليل اربع معايير اساسية لذلك وهي (المعيار الاول : التزام ووعي الادارة العليا والموظفين، المعيار الثاني: وضع وتطبيق

مدونة السلوك الوظيفي، المعيار الثالث: المتابعة، المعيار الرابع: التقييم) وينطوي كل معيار على عدد من المؤشرات

### **الخطوة ٢/ وعي كافي من 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 امرأ 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

وقد قدم الدليل عدة مقترحات لفهم قضايا الاحتيال والفساد في بيئة العمل وكيف يمكن ان تعزز ادوار مدراء الاقسام من جهة اولى والموظفين من جهة ثانية واصحاب المصالح من جهة ثالثة.

### **الخطوة ٣/ التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد**

يتطلب من الجهات الحكومية التي سوف تطبق الدليل لاول 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.

وقد تضمن الدليل نموذج استمارة الفحص السريع لغرض مساعدة الجهة الحكومية في معرفة المستوى العام لاجراءاتها الوقائية ومدى كفاءتها لمواجهة مخاطر الاحتيال والفساد التي قد تتعرض لها.

### **الخطوة ٤/ تقرير التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال والفساد**

بعد قيام فريق التقييم بتحليل نتائج استمارة الفحص السريع والتأكد من الاجابات الواردة ومدى مصداقيتها من خلال الاطلاع على الاوليات والوثائق المعززة للاجابة، يتم اعداد تقرير التقييم الاولي على ان يتضمن الفقرات الاساسية اهمها ( وصف طبيعة العمل وتنوع النشاط، معلومات عن المخاطر المحتملة في القطاع الذي تعمل فيه الجهة الحكومية، نتائج التقييم الاولي لمخاطر الاحتيال وفق استبيان الفحص السريع ، النتائج الايجابية والسلبية التي تم التوصل اليها من خلال الاجابات المستلمة، نقاط القوة والضعف في الضوابط الموضوعة من قبل الادارة العليا، الاستنتاجات، التوصيات العملية لتعزيز نقاط الضعف والتحسينات التي يجدر القيام بها).

### **الخطوة ٥/ سياسة رقابة الاحتيال والفساد**

وتعكس النهج والاجراءات المتبعة من قبل الجهة الحكومية للتحكم في المخاطر التي من المحتمل ان تتعرض 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.

ويجب ان تتضمن السياسة ما يأتي:-

- الادوار والمسؤوليات الرئيسية للمعنيين بوضع وتنفيذ السياسة
- تحديد وتقييم مخاطر الاحتيال وشبهات الفساد التي تحيط بعمل الجهة الحكومية.
- التواصل ونشر توجيهات حول كيفية الإبلاغ عن ادعاءات وحوادث الاحتيال والفساد.
- اساليب التعامل مع حالات الاحتيال وشبهات الفساد المكتشفة والمبلغ عنها.
- متابعة تنفيذ سياسة مكافحة الاحتيال والفساد داخل الجهة الحكومية.

### الجزء الثالث: الكشف والابلاغ عن الاحتيال وشبهات الفساد

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

ويتناول هذا الجزء (٣) مسائل اساسية وهي:-

**الاولى/ سبل الكشف عن الاحتيال وشبهات الفساد** من خلال ثلاث طرق اساسية وهي: **الرقابة الداخلية** باعتبارها سلاح فعال في حماية الجهة الحكومية من سلوكيات الاحتيال وشبهات الفساد، **والاشارات التحذيرية** التي يمكن أن توفر انذاراً مبكراً عن الاحتيال ويمكن تقسيمها الى ثلاث فئات من المخاطر وهي (مخاطر العمل، مخاطر بيئة العمل، مخاطر تكنولوجيا المعلومات).

**وتنبيهات الاحتيال** وتتمثل في أحداث محددة قد تكون مؤشراً على وقوع الاحتيال او الفساد ومن الممكن ان تظهر التنبيهات في العديد من الصور وحسب الظروف منها (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... الخ)

**الثانية/ الية الابلاغ** 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.

### الثالثة: كيفية تقييم الادعاءات المقدمة

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 (مدى معقولية ومصداقية المعلومات الاولية المبلغ عنها، دراسة وضع الادارة التي وقع ضمن نطاقها السلوك الاحتياالي المبلغ عنه، المصدر الذي كشف عن حالة الاشتباه بوقوع السلوك الاحتياالي).

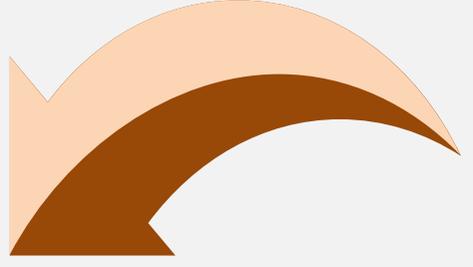
**الرابعة/معايير قياس فاعلية اساليب الكشف المطبقة** ينبغي على الجهات الحكومية إجراء تقييمات شاملة للتقنيات المعتمدة في كشف الاحتيال لضمان إحراز تقدم بغية الوصول إلى حالة الكشف عن افعال احتيالية او شبهات فساد "بالكامل" ومعالجة جوانب القصور في اليات الكشف لديها وتحسينها بشكل مستمر، وقد حدد الدليل عدد من المؤشرات التي يمكن اعتمادها في هذا السياق منها(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،...الخ).

### الجزء الرابع الاستجابة لحالات الاحتيال وشبهات الفساد

ركز 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

وفي ملاحق الدليل تم ارفاق نموذج كامل لتقييم مخاطر الاحتيال في ملحق اول و نموذج سياسة الحد من الاحتيال وشبهات الفساد في ملحق ثان.

**تم اعمام الدليل على جميع الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة للبدء بالتطبيق خلال شهر شباط -يناير/ ٢٠٢٠ كما تم وضع خطة لمتابعة نجاح التطبيق وتقييم النتائج والتي ستبدأ نهاية العام الحالي، وسيرافق تنفيذ الخطة تقديم العون الفني للجهات الحكومية في التطبيق من خلال تنظيم ورش العمل التوعوية ومساعدتها في صياغة سياسات الحد من الاحتيال وشبهات الفساد الخاصة بها وبما ينسجم مع بيئة العمل السائدة فيها.**



## الهدف ١٦-٦

إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة  
على جميع المستويات

### الانشطة الرئيسية

أولاً: إجراء عملية التقييم الذاتي للنزاهة لديوان الرقابة المالية الاتحادي وفق منهجية  
(الانتوسنت) ٢٠١٧

ان أجهزة الرقابة العليا إحدى ركائز نظام النزاهة الوطنية، وتؤدي دوراً جوهرياً في "تعزيز مسائلة وشفافية ونزاهة الحكومة ومؤسسات القطاع العام" وبالتالي تعزيز الثقة العامة بالحكومة ولكي تتمكن أجهزة الرقابة العليا من أداء مهامها فهي بحاجة الى كسب ثقة المجتمع وأن ينظر اليهم على أنهم جديرين بالثقة ونزيهين، وتعد أداة التقييم الذاتي للنزاهة (الانتوسنت) الوسيلة التي تساعد أجهزة الرقابة العليا في هذا الصدد.

فهي آلية للتقييم الذاتي للنزاهة وتستطيع الأجهزة العليا للرقابة استخدامها لتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها، ولتقييم مستوى نضوج أنظمتها لإدارة النزاهة، وتهدف الأداة إلى الوقاية من الفساد ووضع قائمة من التوصيات الإدارية لدعم نزاهة الجهاز الرقابي، وتعد أداة سلسلة تمكن مستخدميها من تصميم سياسة نزاهة مفصلة وفي الوقت ذاته الارتقاء بوعي النزاهة بين الموظفين.

وفي هذا السياق شارك الديوان في دورة تدريب مدرب الانتوسنت في الكويت خلال شهر كانون الأول ٢٠١٢، بمشاركة كل من الاردن والبحرين وتونس والجزائر والسودان وعمان وقطر والكويت ومصر والمملكة العربية السعودية واليمن، وبعد الورشة التدريبية قامت كل تونس والعراق والكويت بأجراء عمليات تقييم ذاتية في أجهزتهم.

وفي مرحلة ثانية نفذت محكمة التدقيق الهولندية مؤخرًا برنامجًا تعاونيًا في المنطقة العربية تحت مسمى (شراكة) بهدف الترويج لمبادئ المساءلة والشفافية وتعزيز الشراكة وتقديم الدعم الاقتصادي في المنطقة العربية وشمال أفريقيا، كما يهدف الى تقوية العلاقات بين الدول العربية والاستفادة من الخبرات المتبادلة، وبمشاركة كل من (الاردن وتونس والجزائر والعراق ولبنان و المغرب) وكان النشاط الاول للبرنامج تدريب مدربين للحصول على شهادة مدرب مختص على تطبيق الانتوسنت خلال شهر كانون اول ٢٠١٦، اما الخطوة الثانية فكانت

تنظيم ورشة عمل لتطبيق الاداة في البلدان المعنية حيث تم تنفيذ (٦) عمليات تقييم من قبل فريق عمل معتمد مشكل من (٣) اشخاص يضم عضوين من محكمة التدقيق الهولندية وعضو من المشاركين الحاصلين على شهادة مدرب للانتوسنت خلال عام ٢٠١٧ واختتم البرنامج اعماله بعقد اجتماع ختامي لمناقشة الدروس المستفادة وتبادل الخبرات حول تطبيق الانتوسنت وكيفية متابعة تنفيذ التوصيات المتمخضة عن التقارير الصادرة.

وفي سياق تنفيذ توصيات تقرير الانتوسنت لعام ٢٠١٧ يعمل الديوان حالياً على تنفيذ المشاريع الاتية:-

- مشروع الاستقلالية وتعزيز العلاقة والتعاون مع اصحاب المصالح.
- مشروع قواعد السلوك الالكتروني للحفاظ على سرية المعلومات والتعامل في وسائل التواصل الاجتماعي.
- مشروع تحليل المخاطر المؤسسية للديوان.

## ثانياً: دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة (مشروع النزاهة المؤسسية) / ٢٠١٨



مؤشرات قياس النزاهة  
في الجهات الخاضعة للرقابة

مشروع النزاهة المؤسسية

Email: [info@fbsa.gov.iq] Tet: [+٩٦٤ (١) ٢٧٧٢٤٧]  
Website: [www.fbsa.gov.iq] Address, Baghdad- IRAQ, Haifa Street

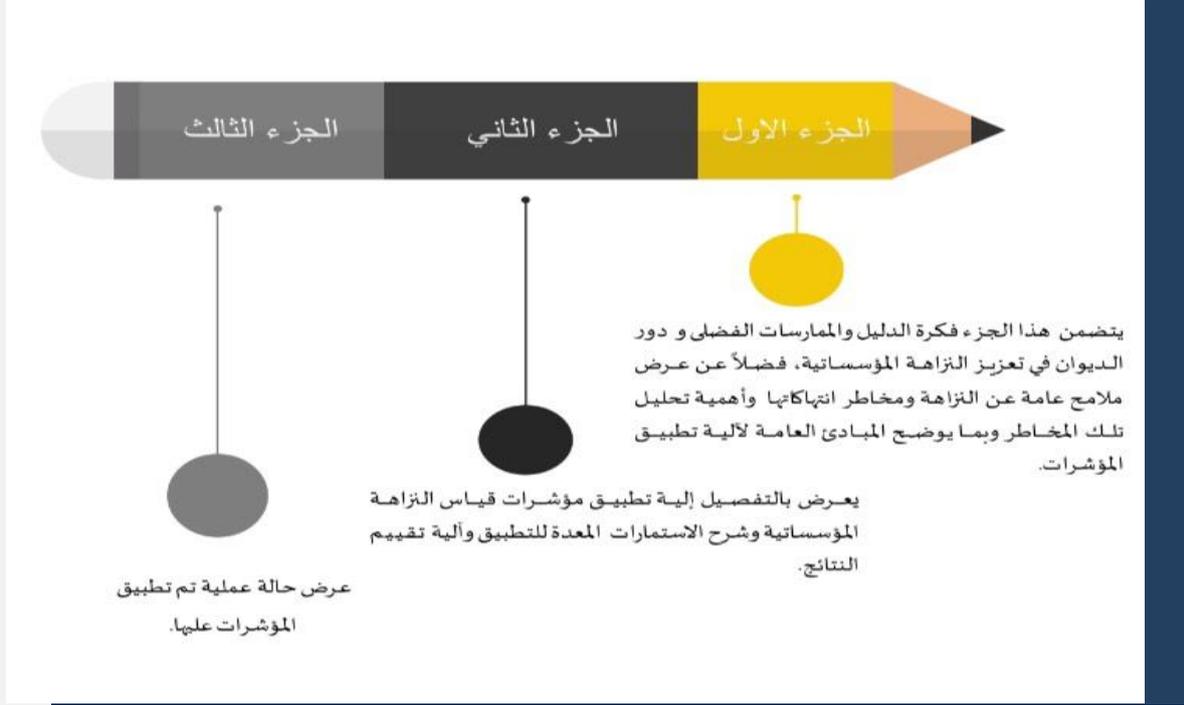


تعرف النزاهة المؤسسية بانها الترسخ الفعال لإجراءات تكفل وتعزز السلوك الصحيح لموظفيها، فنزاهة المؤسسة تتعلق بالقواعد والانظمة والسياسات والاجراءات التي تحددها وتنفذها المؤسسات العامة في مختلف العمليات كإدارة الموارد البشرية (التوظيف والترقية) وخطط الادارة، وتقديم الخدمات، الشراء، والمراقبة، والتدقيق والاشراف.

### ١. الغاية من الدليل

- ومن هذا المنطلق جاء هذا الدليل ليقدم الدعم والإرشاد للرقباء والممارسات الفضلى عند إجراء أعمال الرقابة وفق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) لتعزيز النزاهة المؤسسية من خلال الاتي
- أ. دعم الرقابات الثلاث التي يمارسها الديوان (مالية، اداء، التزام) في اطار العمل المؤسسي لمكافحة الفساد
  - ب. التركيز على الجوانب الوقائية في مكافحة الفساد بكافة صوره واتباع منهج النزاهة الايجابي (المنهج الوقائي). وبالتالي فهو لا يشمل عمليات التحقيق في حالات الفساد او الاحتيال او غسل الأموال او الإحالة الى الجهات التحقيقية او القضاء.
  - ج. مساعدة الجهات الحكومية في إجراء فحص مفصل لفاعلية الآليات المطبقة فيها لتعزيز النزاهة ودعم توجهات الحكومة لمكافحة الفساد وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ .
  - د. تقديم مؤشرات لقياس النزاهة لدى الجهات الحكومية من خلال توفير منهج تكاملي فعال يركز على القيم الأخلاقية التي تدعم وتعزز النزاهة المؤسسية عبر تبني إستراتيجية وقائية تعمل على تمكين الإدارة والموظفين من جعل النزاهة ثقافة سائدة في القطاع العام.

## ٢. قسم الدليل الى ثلاثة اجزاء وكما موضحة في الشكل ادناه:-



### شكل رقم (٢)

المصدر/دليل مؤشرات قياس النزاهة في الجهات الخاضعة للرقابة

## ٣. مراحل التطبيق / يتم تنفيذ ورشة العمل خلال المرحلة الثانية من تطبيق الدليل اذ يتم في هذه المرحلة توزيع استمارات التقييم الـ(٣) الرئيسية والمتمثلة ب:-

### أ. استمارة (١) تقييم مواطن الضعف المتأصلة

ويتم من خلال هذه الاستمارة التركيز على الانشطة ذات الخطر العالي والتي تعتبر اكثر قابلية للتعرض لانتهاكات النزاهة، وذلك لغرض اعطاء تلك الانشطة الاهمية النسبية العالية عند القيام بالتخطيط لعملية التقييم لتحديد نقاط الضعف بموضوعية وحيادية بما يمكنه من التركيز على الانشطة التي تكون اكثر تعرضاً للخطر، وهنا لا بد من تصنيف تلك المخاطر الى نوعين:-

الاول- المخاطر التي تحدث بسبب العلاقة مع البيئة الخارجية.

والثاني- المخاطر التي تتعلق بإدارة الموارد العامة.

الأهمية النسبية بالنسبة لأنشطة الجهة الخاضعة				العمليات/ مواطن التعرض للمخاطر المتأصلة في طبيعة المنظمة	التصنيف
٣ مهم جداً	٢ مهم	١ مهم تسياً	صفر غير مهم		
				التعاقد	علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية
				المشتريات والمناقصات	
				الدفع	
				الإعانات والمنافع والمخصصات والمنح	
				الإصدار	
				التراخيص والإجازات والتخويلات والشهادات	
				التنظيم	علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية
				شروط منح التراخيص واعداد المعايير او القواعد	
				التدقيق/الفحص	
				الرقابة والفحص والتدقيق	علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية
				تطبيق القانون	
				تنفيذ الاحكام والعقوبات و الجزاءات	
				المعلومات	إدارة الأموال العامة
				الامن القومي، المعلومات السرية، الوثائق، الملفات، حقوق الطبع	
				المال	
				الخزانة، الادوات المالية، ادارة المحفظة، النقد/المصرف، العلاوات، النفقات، الزيادات، المخصصات ..الخ	إدارة الأموال العامة
				البضائع/السلع	
				المشتريات - المبيعات، الاسهلاك (المخزون،	

### ب. استمارة (٢) تقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف المتأصلة

بعد تحديد الأنشطة والإجراءات الأكثر تعرضاً لمخاطر النزاهة واستخلاص نتائجها وكما مر ذكره في (الاستمارة ١) اعلاه، سيتم تناول المؤشرات المتعلقة بالعوامل التي تعزز من نقاط الضعف وتزيد من احتمالية التعرض للمخاطر المتأصلة في عمل الجهة الخاضعة للتقييم. وتتمثل بخمسة عوامل هي (التعقيد بالإجراءات، التغيرات السريعة في بيئة الجهة، الإدارة، الموظفون والمشاكل)، وكما موضح ادناه:-



والشكل ادناه يوضح جزء من محتويات الاستمارة :-

المستوى العام منخفض، متوسط، عالي	الدرجة (صفر ٣)			العوامل تعزز مواطن التعرض للمخاطر المتأصلة في طبيعة المنظمة
	٣ مهم جداً	٢ مهم	١ مهم نسبياً	
				التعقيد في الإجراءات
				استخدام أنظمة حاسوب حديثة
				التشريعات المعقدة
				البيروقراطية
				شبكات العلاقات
				ممارسة الضغوطات
				التدخل السياسي
				خليط من مصالح خاصة-عامة (تجارية/ تنافسية)
				الحاجة الى خبراء خارجيين
				متوسط نقاط المجموعة
				التغيرات السريعة في بيئة الجهة
				جهة ناشئة
				التغيير المستمر بالقوانين
				النمو أو التراجع السريع في نشاط الجهة
				الخصخصة
				الاعتماد على المصادر الخارجية في انجاز الاعمال (تعاقبات خارجية)
				القوة القاهرة والظروف الطارئة
				ضغوطات خارجية (ضغوطات على الأداء، الاتفاق، الزمن، نقص الموارد في الجهة)
				اعادة هيكلة الجهة
				متوسط نقاط المجموعة
				الإدارة
				مسيطرة/ مهيمنة
				رسمية/ بيروقراطية

ج. مؤشر تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة على النزاهة

بعد استخلاص نتائج الاستمارتين السابقتين (نتائج تقييم مواطن الضعف المتأصلة وعوامل تعزيز نقاط الضعف المتأصلة) سيكون بإمكان فريق التقييم مناقشة مخالفات النزاهة المحتمل حدوثها في الجهة محل التقييم، وما هي الضوابط والإجراءات الواجب الوقاية منها قبل حدوثها.

نعم	كلا	مؤشرات تقييم مدى فاعلية نظام الرقابة على النزاهة
		سياسة تعزيز النزاهة/ مدونات قواعد السلوك
		هل تم وضع وصياغة سياسة خاصة بالنزاهة من قبل الادارة؟
		هل هناك مدونة لقواعد السلوك؟
		هل تم إشراك الموظفين في صياغة سياسة تعزيز النزاهة؟
		هل السياسة واضحة لكافة العاملين وتم نشرها على الموقع الالكتروني او الجداريات او اي وسائل نشر اخرى لتسهيل اطلاع العاملين؟
		هل تتضمن السياسة اهدافاً قابلة للقياس للتحقق من فاعلية تنفيذها ؟
		هل تم وضع سياسة تعزيز النزاهة ومدونة قواعد السلوك بناء على تحليل المخاطر؟
		هل تم إدراج عقوبات في السياسة الخاصة بتعزيز النزاهة ومدونة قواعد السلوك؟
		هل تم وضع تشريعات وقواعد تعالج السلبيات الاتية التي قد تقع اثناء ممارسة الوظيفة:
		- تضارب المصالح مع المناصب الخارجية/ القوائد المالية
		- قبول الهدايا/ الدعوات
		- ممارسة الضغط
		- تأثير السياسيين على العاملين في الوظيفة
		- محاربة السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل الموظفين في تعاملهم مع الغير
		- تقديم المستندات المعززة للصرف في حال تحمل الموظفين نفقات مالية عند اداء مهامهم -
		- استخدام البريد الالكتروني والانترنت والهاتف لتأدية واجبات الوظيفة وليس للاستخدام الشخصي
		- عدم استخدام الأموال العامة وموجودات المؤسسة للأغراض الخاصة
		تحليل المخاطر
		هل تم دراسة الجوانب الهامة في نشاط الجهة الحكومية بما يمكن من تحليل مخاطر انتهاكات النزاهة الممكن حدوثها؟
		هل يتم تحليل نطاق وحجم هذه الحالات وأسبابها؟
		هل تم إشراك جميع المستويات الإدارية في تحليل المخاطر؟
		هل تم إشراك الموظفين في تحليل المخاطر؟
		هل يتم اجراء مراجعة دورية للمخاطر المحتملة وفق المستجدات الحاصلة في نشاط الجهة الحكومية؟

## ثالثاً:- الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي / ٢٠١٩

تم تشكيل فريق عمل مشترك من المحاسبين القانونيين في دائرة الشؤون الفنية والدراسات ودوائر التدقيق الاخرى لغرض تحديث الدليل الاسترشادي لوحدات التدقيق الداخلي والذي سبق وان تم اعمامه خلال عام ٢٠٠٧.



ان الهدف الاساسي من هذا التعديل مساعدة المدقق الداخلي في اداء مهامه وفق احداث الطرق والأساليب والمعايير المعتمدة وتطبيق افضل الممارسات في تقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية وضمان جودة التدقيق الداخلي في مرحلة التخطيط والتنفيذ وأعداد التقارير

ويشمل نطاق تطبيق الدليل الوحدات الحكومية الممولة من الموازنة العامة للدولة ووحدات القطاع العام الممولة ذاتياً وقد وردت عبارة ( الوحدات الحكومية ) ضمن الدليل للتعبير عن الوحدات الداخلة ضمن نطاق التطبيق.

يتالف الدليل من اربعة فصول :-

الفصل الاول:- المبادئ والمفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية ويعرض المقومات الاساسية للنظام وإجراءات تقييمه.

الفصل الثاني:- بحث مفهوم للتدقيق الداخلي وما اقرته المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي.

الفصل الثالث:- لبيان كيفية تشكيل وحدات التدقيق الداخلي وإدارة انشطتها وأنواع التقارير الصادرة عنها.

الفصل الرابع:- الاجراءات العملية لتنفيذ ابرز مهام التدقيق الداخلي.

## رابعاً:- تقرير اطار قياس اداء الديوان / ٢٠١٩

## تقرير قياس أداء ديوان الرقابة المالية الاتحادي

٢٠١٩

منفذ وفقاً لأطار قياس أداء الاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (MFSAI)

الصادر عن منظمة الانتوساي

تم اعتماد إطار قياس أداء أجهزة الرقابة العليا لتحديد مستوى أداء ديوان الرقابة المالية الاتحادي مقارنة بالممارسات الدولية الجيدة، ولشمولية هذا الإطار بغض النظر عن هيكل الحوكمة والصلاحية ومستوى التطور، فإنه من الممكن استخدامه للمساهمة في تحسين وتنمية قدرات الديوان من خلال استخدام مجالات التقييم الواردة فيه، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والفرص وتعزيزها وتشخيص حالات الضعف ومعالجتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعد

تمثلت المؤشرات المعتمدة في اعداد هذا التقرير بالمجالات الرئيسية (السته ) والمؤشرات والابعاد التي تضمنها كل مجال، حيث تم التركيز على المواطن التي تتطلب اجراء التحسينات ودعم قدرات الاجهزة على مستوى كل مجال من المجالات والمتمثلة بالاتي:

- » المجال رقم (أ) : الاستقلالية والاطار القانوني
- » المجال رقم (ب) الحوكمة الداخلية والأخلاقيات
- » المجال(ج) جودة الرقابة وإعداد التقارير
- » المجال(د) الإدارة المالية والأصول وخدمات الدعم
- » المجال(هـ) الموارد البشرية والتدريب
- » المجال(و)الاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة

وقد شمل نطاق التقييم إطار العمل القانوني والمؤسساتي وعمليات الرقابة المالية والالتزام والأداء خلال السنوات (٢٠١٤، ٢٠١٥، ٢٠١٦) حيث تم تطبيق جميع مؤشرات التقييم باستثناء ما يتعلق بالاختصاصات القضائية، ومما تجدر الإشارة إليه هو اعتماد عدة مصادر لجمع البيانات لأغراض التقييم تتمثل في القوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك المهني وأدلة التدقيق المحلية ومنهجيات التدقيق المعتمدة والمقابلات الشخصية مع ممثلي الإدارات العليا في الديوان ومقارنتها مع المؤشرات الواردة في الإطار المذكور .

### معلومات الاتصال

للمزيد من المعلومات والاستفسار يسرنا استقبال  
استفساركم واي امور ترغبون في طرحها التواصل  
معنا عبر العناوين الاتية:

ديوان الرقابة المالية الاتحادي

دائرة الشؤون الفنية والدراسات

Website: [www.fbsa.gov.iq](http://www.fbsa.gov.iq)

e-mail: [info@fbsa.gov.iq](mailto:info@fbsa.gov.iq)