

ضرورة  
مكافحة  
الفساد

مكونات  
أنظمة الحد  
من الفساد

الجوانب  
الإضافية

تطبيق سياسة  
مكافحة الفساد  
في سورية

المعيار  
٥٧٠٠  
دليل  
تدقيق  
مكافحة  
الفساد

## ضرورة مكافحة الفساد :

- ١- مفهوم الفساد.
- ٢- أسباب الفساد.
- ٣- كلف الفساد.
- ٤- دور الجهاز الرقابي في مكافحة الفساد.
- ٥- القوانين والأنظمة .



## مفهوم الفساد

عادة ما يعرف بأنه سوء استخدام السلطة العامة أو الثقة العامة من أجل تحقيق منافع ذاتية. وهو مرتبط بمفهوم الحوكمة ، فحيثما تكون هناك حوكمة ضعيفة هنالك دافع أقوى ومجال أوسع للفساد وللفساد تأثير سلبي على الاداء الاقتصادي اذ يقلل من الاستثمار والنمو الاقتصادي ويحول الموارد العامة نحو المكاسب الشخصية بعيدا عن الانفاق العام المطلوب وان المحاباة وتفضيل الزبائن تتضمن سوء استخدام السلطة. وهناك عدة تعاريف للفساد وسنذكر منها:

- ✓ **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد** لم تحوي على تعريف واحد للفساد. فهناك ما يسمى "بالتعاريف العملية للفساد". مثل التعريف المستخدم في منظمة الشفافية الدولية **الفساد** هو إساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة للحصول على منافع شخصية
- ✓ والتعريف الذي تبنته **مجموعة البنك الدولي** أكثر ميلاً نحو القطاع العام حيث عرفت الفساد بأنه هو إساءة استخدام الأموال العامة و/أو السلطة لتحقيق مكاسب خاصة أو سياسية.
- ✓ **اتفاقية القانون المدني حول الفساد /المجلس الأوربي/** رشوة أو أي ميزة أخرى غير مستحقة أو وعد بذلك على نحو مباشر أو غير مباشر والتي من شأنها أن تشوه الأداء الصحيح، لأي واجب أو سلوك مطلوب من المرتشي أو المنفعة غير مستحقة أو الوعد بذلك .



# أنواع الفساد

• يقسم الفساد الى عدة أنواع:

✓ من حيث مدى انتشاره: فساد فردي فساد جماعي

✓ فساد فعلي فساد غير فعلي

✓ فساد كبير وفساد صغير

الفساد الفردي ينطوي على عدد محدد من الناس

الفساد الجماعي الذي يمتد الى مجموعة المصالح بأكملها مما يؤدي الى تبعات حيث يصبح بالمانح متلقياً وبالعكس

الفساد الفعلي: عمل متعمد من شخص وعد او منح بشكل مباشر أو عن طريق وسيط مميزة من أي نوع كانت الى المسؤول سوء لصالحه أم لصالح غيره من أجل القيام بعمل أو يمتنع عن أداء فعل وفقاً لمهامه أو عند ممارسته مهامه في خرق المهام الرسمية له.

الفساد غير الفعلي: ينطوي على عمل متعمد من قبل المسؤول الذي يطلب أو يتلقى منفعة مباشرة او عن طريق وسيط وقبولها لنفسه أو لطرف ثالث ، أو يقبل وعداً بمنفعة على القيام بعمل أو الامتناع وفقاً لواجبه أو عند أداء مهامه في الاخلال بواجباته الرسمية.

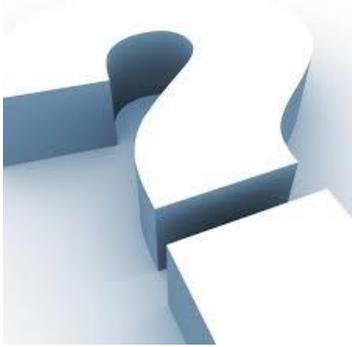
الفساد الكبير: ينطوي على قدر كبير من المال وعادة ما يرتكب من قبل موظفين رفيعي المستوى.

الفساد الصغير: دفع مبالغ ضئيلة نسبياً من المال وعادة ما يرتكب من قبل الموظفي الصغار.

وقد تضمن الدليل الإسترشادي نوع آخر يدعى بالفساد الشامل (المستشري) وهو الفساد الذي يعود بالمقام الأول إلى الانهيار في نظام تقديم الخدمات أو الضعف في المنظمة أو عملياتها.



- وعند دراسة الاسباب وراء دفع الطرف المفسد للرشى يمكن تحديد العوامل التالية:



- الوصول الى البضائع الحصرية مثل العقود والتراخيص
- الوصول الى المعلومات مثل المعلومات الخاصة بشروط تعاقدية.
- المعاملة الخاصة فيما يتعلق ببعض الأمور.
- وينمو الفساد عند تقييد العمل التجاري او وجود سلطات تقديرية زائدة عن الحد في عملية صنع القرار أو قلة أو انعدام المساءلة أو عدم كفاية النظام الرقابي أو الافتقار للشفافية... الخ

# كلف الفساد

- الفساد يولد التكاليف وتقدر الرشوة في الاتحاد الأوروبي ب ١٢٠ مليار يورو سنوياً
- ويعد الرشي والاختلاس وجهان لعملة الفساد ويضاف الآثار النقدية وغير النقدية للمحسوبيات وتفضيل الأقارب والاحتيال.
- ويؤثر سلباً على الانتاجية ومنع الاستثمار ويمكن أن يقوض نظام الديمقراطية والتأثير على وضع السياسات والقواعد والتشريعات في المجتمع





# آثار الفساد

و يمكن إيجاز آثار الفساد بما يلي :

١- الفساد يؤدي إلى خسارة الكثير من الإيرادات الحكومية اللازمة لعملية التنمية ويشوه أولويات السياسات العامة و يبعد الموارد التي تتصف بالندرة عما فيه المصلحة العامة .

٢- الفساد سبب للتأخير في إنجاز الخدمات الحكومية لأن العاملين في مجتمع الفساد لن يفعلوا شيئاً إلا إذا تمت رشوتهم .

٣- الضرر بالمصلحة العامة لأنه كثيراً ما يتم دفع الرشاوى للتغاضي عن الجودة و حسن التنفيذ و غض النظر عن المخالفات .

٤ - ارتفاع قيمة السلع والخدمات وحيث إن الراشي سوف يحاول تعويض المبالغ التي دفعها من خلال رفع قيمة الخدمة أو السلعة .

٥- من الممكن أن يؤدي الفساد إلى الضلوع بإنشاء كثير من المشاريع التي لا تحقق أغراضاً عمومية تذكر و إنما يكون هدفها فقط إثراء المسؤولين والموردين أو المنفذين للمشروع من القطاع الخاص .

٦- يضعف الفساد من مصداقية الدولة و الجهاز الحكومي بل و يخلخل الثقة في النظام السياسي كله .

٧- يتسبب في إهدار جزء من الموارد التي كان من الممكن أن تتحقق من الضرائب و الجمارك و المصادر الإيرادية الأخرى.

٨- يضحّم تكلفة الأنشطة والخدمات الحكومية.

٩- يشوه هيكل القيم و العدالة و مبدأ تكافؤ الفرص اللازمة لتحقيق التنمية.

١٠- يؤدي إلى هروب الاستثمارات الأجنبية .

١١- يفرغ جهود الإصلاح الحكومي من مضمونها و فعاليتها .

١٢- يتسبب في نشأة طبقة مميزة تبت ممارسات فاسدة يتواطأ فيها مجموعات قليلة من أفراد المجتمع مع فئات محددة من العاملين في الجهاز الإداري للدولة .

و نظراً لخطورة هذا الفساد على المجتمع كان لابد من تبني سياسات و إجراءات لمكافحته و هذا ما سيتم توضيحه لاحقاً

البلدان التي تشتهر بها الرشوة، وبطء قطار التنمية،

وحرمان الأشخاص حتى من معظم الخدمات الأساسية.\*

النسبة المئوية للسكان الذين  
أقل من 30%  
30% - 60%  
أكثر من 60% دفعوا رشوة العام الماضي

بيانات عن مؤشرات الرشوة والنمو والتنمية على المستوى العالمي. حجم العينة للبيانات الخاصة هي: 41 دولة، معدل الفقر - 35 دولاً، الأطفال الذين أتموا التعليم الأساسي - 33 دولة، الفتيات اللاتي لم يلمعن بالتعليم الثانوي - 7 دول، معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة - 27 دولة، معدل وفيات الأمهات - 21 دولة، معدل إمكانية الوصول إلى دورات المياه - 86 دولة. جميع بيانات النسبة المئوية على أساس المؤشرات الخاصة المستخدمة في متابعة تقدم الدول.  
مصدر بيانات مؤشرات التنمية:

# تأثير الرشوة على التنمية

التفافية العالمية 2015. جميع الحقوق محفوظة

## الصحة الأموية



## رعاية الأطفال



## المساواة بين الجنسين



## التعليم



## الفقر



## البيئة، والمياه، والصحة العامة





# دور الجهاز الرقابي في مكافحة الفساد

- أشار داي وستابينهرست ١٩٩٣ وفقاً لمفهوم نظام النزاهة الوطني أن الجهاز الأعلى للرقابة هو أحد الركائز الرئيسية لنظام النزاهة الوطني الذي يحد من الفساد ويعمل كرادع قوي لتبديد الأموال العامة وإساءة استخدامها، فهو يساعد على كبح جماح أي اتجاه لتبديد الموارد العامة لتحقيق مكاسب خاصة، كما يساعد على توطيد الإطار القانوني والمالي والمؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يمكنه أيضاً الكشف عن عملية صنع القرار غير الشفافة التي ليست في المصلحة العامة.
- أحد أهم الجوانب في مكافحة الفساد هو العمل الذي تؤديه الأجهزة الرقابية سعياً إلى تقوية المؤسسات العامة التي تمثل عناصر نظام النزاهة مع اعتبار الوقاية خير من العلاج

- دور الأجهزة العليا للرقابة ذو أوجه متعددة على سبيل المثال:
- ✓ تضمين قضايا الفساد والمخالفات في عمل التدقيق الروتيني الذي يؤديه .
- ✓ التأكيد على الوعي العام بالفساد من خلال الإفصاح العام في الوقت المناسب عن نتائج عمليات التدقيق
- ✓ تحسين طرق ووسائل مكافحة الفساد وباقي أنواع المخالفات
- ✓ توفير وسيلة للمخبرين للإبلاغ عن حالات المخالفة
- ✓ التعاون مع المؤسسات لأخرى في مكافحة الفساد
- ✓ يجب أن يحلل ظواهر الفساد /حدوثها أسبابها مجالاتها آلياتها / من خلال تدقيق العملية
- ✓ تشجيع المنظمات العامة لوضع اجراءات فعالة لعملية اختيار الموظفين
- ✓ يجب عند تحديد المخالفات التوصية باتخاذ اجراءات تصحيحية
- ✓ تقييم أعمال الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لتعزيز أي نقاط ضعف تم تحديدها.
- ✓ ينبغي عليه تحليل المخالفات والتشريعات وأن يسعى للتأثير في القوانين والتعليمات كي لا تكون مشجعة على الفساد وأن يقدم المقترحات لتغييرها
- ✓ أن يساهم في تقوية أنظمة الإدارة المالية في المؤسسات العامة مدركاً أن المساءلة المستمرة داخل الحكومة ستخلق بيئة وقائية رادعة لا تسمح بالفساد وباقي أنواع المخالفات.
- ✓ أن يولي اهتماماً كبيراً لدوره في مجال التوعية ويعمل على تعميق الوعي الجماهيري حول الفساد والمخالفات من خلال الإفصاح العام عن نتائج تدقيقها دورياً وفي الوقت المناسب.

✓ كفاءة وفعالية جهاز الرقابة تعتمد على استراتيجيته وبالتالي لا بد من تحسين منهجيته باستمرار

✓ الحصول على ايمان المواطنين بأن المعلومات الخاصة بمخالفات في الحياة العامة التي يقدمها أشخاص الى السلطات الحكومية تستخدمها بشكل صحيح ومناسب.

✓ يتوجب عليه أن يصب تركيزه الشديد على تدريب كادره مدركاً أن النجاح في محاربة المخالفات لا يعتمد على اجراءات وأدوات تدقيق فحسب بل على مهارات ومعرفة وإمكانيات كادره في تحديد التجاوزات المحتملة وتقييمها.

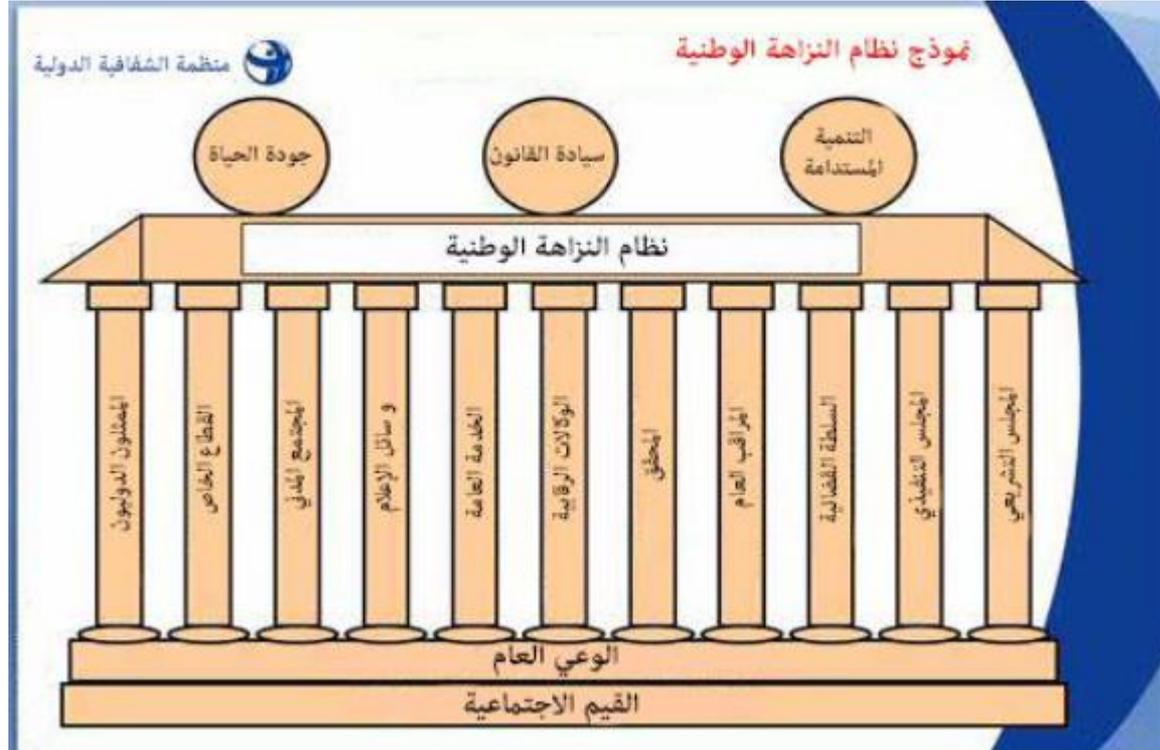
✓ ويتعين على الجهاز الأعلى للرقابة أن يكون مؤسسة يتجه إليها المخبرون لتقديم المعلومات حول المخالفات المحتملة والمشبوهة في مكان العمل

✓ وعليه أن يمتلك نظام جمع شكاوى /خطوط الهاتف الساخنة و تكنولوجيا الانترنت /ومع أن فاعلية أي نظام مراقبة لا تعتمد فقط على توفر مثل هذا الحل للمواطنين ولكن أيضاً على ضمان سرية المخبرين.

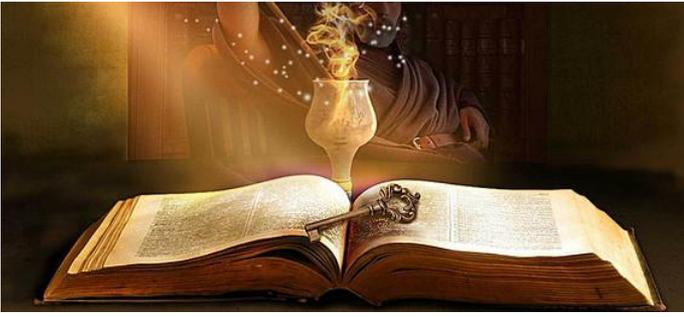
✓ تشجيع المنظمات العامة لاجراءات فعالة ومناسبة لعملية اختيار ما قبل التوظيف مما يقلل احتمال تولي من لهم تاريخ سيئ

يوضح الشكل نظام النزاهة الوطني من خلال استخدام المعبد اليوناني، الذي يتكون من عدة ركائز كالمؤسسات التي تتسم بالنزاهة، ويتعين على كافة المؤسسات التناغم من أجل تعزيز نظام النزاهة الوطني. وتشتمل الأهداف النهائية للتنمية على التنمية المستدامة، وسيادة القانون، ونوعية الحياة.

ثمة إحدى عشرة مؤسسة تمثل ركائز لنظام النزاهة الوطني، وتدعم سقف الوحدة الوطنية. وتعتمد كافة الركائز على الوعي والقيمة الاجتماعية كأساس للمعبد اليوناني. وإذا كان الأساس راسخاً، ستكون الركائز قوية. وإذا بنيت جميع ركائز النزاهة الإحدى عشرة بشك ل راسخ، فستدعم سقف النزاهة الوطنية. وفي النهاية، يعتمد نظام النزاهة الوطني على أهداف شاملة.



# القوانين والأنظمة



ينبغي أن تكون القوانين واللوائح المتعلقة بمنع الفساد والغش والاحتيال وغسل الأموال ومماربتها جزء من النظام القانوني لكل بلد.

وقد وضعت بعض الدول بشكل فردي مبادرات لمكافحة الفساد الدولي

و أنشأ المجتمع الدولي منذ النصف الأخير من التسعينيات اطار عمل قانوني لتعزيز التنفيذ من خلال التعاون وان الادوات الرئيسية هي:

اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

الاتفاقية الاميركية لمكافحة الفساد، واللجنة المستقلة، لمنظمة الدول الأمريكية ومنظمة الدول الأمريكية .

اتفاقيات القانون المدني والجنائي بشأن الفساد من قبل مجلس أوروبا .

الاتفاقية الدولية لمكافحة الرشوة، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، . OECD

اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد .

وتجدر الإشارة إلى أن الاتفاقيات المذكورة تحتوي على غالبية التوصيات المقدمة في

مختلف المحافل الوطنية والدولية لمكافحة الفساد

## ونذكر من هذه الجهود المبذولة :

**أولاً: جهود منظمة الشفافية الدولية :** التي تعتبر أكثر المنظمات الأهلية نشاطاً و فعالية في مجال مكافحة الفساد حيث طورت مؤشر لقياس مدى تفشي الفساد في مختلف دول العالم يعرف بمؤشر مدركات الفساد .

**ثانياً: جهود المنظمة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد:** تسعى إلى تعزيز الشفافية و الحكم الرشيد في العالم العربي

**ثالثاً: جهود صندوق النقد الدولي و الذي قد وضع ضوابط مشددة على القروض و المساعدات لأي دولة لا تتخذ إجراءات صارمة في مكافحة الفساد.**

**رابعاً: جهود البنك الدولي في مكافحة الفساد:**

وضع البنك الدولي عدة استراتيجيات لمكافحة الفساد من أهمها :

✓ **زيادة رواتب الموظفين :** إذ أن الرواتب و الحوافز المنخفضة للموظفين ستؤثر بشكل واضح على الحوافز والبواعث لممارسة الفساد

✓ **تعزيز الشفافية و الصراحة :** كلما كان الدعم الحكومي و الإعفاءات الضريبية و القروض الميسرة و الأموال الخارجة عن ميزانية الدولة أكثر شفافية قلت فرصة وقوع المخالفات و الاستغلال .

✓ **الحد من الروتين :** غالباً ما يكون هناك ارتباط قوي جداً بين الروتين و الفساد ، إذ كلما ازداد تعقيد المعاملات الحكومية زاد احتمال وجود مجال للرشاوى و بالتالي الفساد .

✓ استبدال الدعم التنزلي المشوه بتحويلات نقدية موجهة : حيث يمثل الدعم مثلاً آخرأ عن كيفية تشويه السياسات الحكومية و خلقها فرصاً للفساد ، بالإضافة إلى خلقه الاسواق السوداء و توليده لعمليات التهريب

✓ استخدام التكنولوجيا الذكية :حيث يؤدي الاتصال المباشر المتكرر بين المسؤولين الحكوميين و المواطنين إلى فتح الطريق أمام المعاملات غير المشروعة و تتمثل إحدى طرق مواجهة هذه المشكلة في استخدام التقنيات المتاحة لتشجيع إجراء المزيد من العلاقات البعيدة بما فيه الكفاية بين المسؤولين و المجتمع المدني و قد أثبتت دراسة قام بها أندرسون و آخرون في عام ٢٠١١ أن الانترنت يعتبر وسيلة فعالة لخفض الفساد.

**خامساً: جهود الأمم المتحدة في مكافحة الفساد :**

انطلاقاً من أهداف الأمم المتحدة لتحقيق الرخاء و التنمية المستدامة للدول الأعضاء و ذلك تم إصدار عدة قرارات سبقت اعتماد اتفاقية الأمم المتحدة و من هذه القرارات ٥:

➤ القرار رقم ٥٩/٥١ : الخاص باعتماد المدونة الدولية لسلوك الموظفين العموميين التي أوضحت المبادئ و المفاهيم الأساسية للممارسة الوظيفية العمومية .

➤ القرار رقم ١٩١/٥١ : المتضمن إعلان الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و الرشوة في المعاملات التجارية الدولية و الذي نادى بضرورة وضع معايير و ممارسات محاسبية لتحسين شفافية المعاملات التجارية الدولية فضلاً عن أهمية وضع مدونات سلوك للأعمال التجارية تحظر الفساد و الممارسات غير المشروعة المتصلة به .

➤ القرار رقم ٥٤/٢٠٥ :المتضمن منع الممارسات الفاسدة و تحويل الأموال بشكل غير مشروع .

➤ القرار رقم ٥٥/٦١ : المتضمن إعداد صك دولي فعال لمكافحة الفساد والذي أكد أن للفساد من أثر سلبي على الديمقراطية و التنمية وسيادة القانون والنشاط الاقتصادي ، كما تقرر بموجب هذا القرار البدء بوضع صك قانوني واسع النطاق لمكافحة الفساد يكون مستقلاً عن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية.

➤ القرار رقم ٥٨/٤ الصادر في ٢١ نوفمبر ٢٠٠٣ المتضمن اعتماد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد و الذي جاء فيه :

" أن الدول الأطراف في هذه الاتفاقية تضع في اعتبارها أن منع الفساد و القضاء عليه هو مسؤولية تقع على عاتق جميع الدول و أنه يجب عليها أن تتعاون معاً بدعم ومشاركة منظمات و كيانات المجتمع المدني و القطاع الخاص إذا كان يراد لجهودها في هذا المجال أن تكون فعالة ".ووفقاً للمادة الأولى من الاتفاقية فقدت هدفها الأساسي المتضمن العمل على ترويج و دعم التدابير الهادفة إلى منع الفساد و مكافحته و التعاون الدولي في مجال منع و مكافحة الفساد ، و إعلاء قيم النزاهة و المساءلة و الإدارة السليمة للشؤون والممتلكات الحكومية .

سادساً: الجهود المبذولة من قبل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية و المحاسبية ( ANTOSAI ):أصدرت المعيار ٥٧٠٠ والذي نتناوله الآن .

## مكونات أنظمة الحد من الفساد:

- ١- الثقافة المؤسسية لمكافحة الفساد.
- ٢- الأهداف .
- ٣- المسؤولية التنظيمية للحد من الفساد.
- ٤- تقييم المخاطر وتحليلها.
- ٥- برنامج مكافحة الفساد.
- ٦- التواصل.
- ٧- المراقبة والتعديل.

# مكونات أنظمة الحد من الفساد

- وفقاً لمنهجية البنك الدولي في مكافحة الفساد وفضلاً عن وحدة الفساد لروبرت كلتغارد فإن **المكافحة الكفوءة في محاربة الفساد تقتضي:**

✓ القضاء على الإحتكار

✓ الحد من حرية التصرف

✓ تعزيز الشفافية

✓ سيادة القانون

- وقد تم تحديد سبعة مكونات أساسية لحملة فاعلة ضد الفساد :

✓ ١- الثقافة المؤسسية لمكافحة الفساد.

✓ ٢- الأهداف .

✓ ٣- المسؤولية التنظيمية للحد من الفساد.

✓ ٤- تقييم المخاطر وتحليلها.

✓ ٥- برنامج مكافحة الفساد.

✓ ٦- التواصل.

✓ ٧- المراقبة والتعديل.

# الثقافة المؤسسية لمكافحة الفساد



- تصميم وتنفيذ نظام فعال للحد من الفساد ومكافحته هو تحد لكل مؤسسة ويتطلب المشاركة الفاعلة والحكم المهني لجميع الموظفين العموميين
- وان دور وحدة وظيفة الادارة لكل المستويات الهرمية يعد ضروريا لنظام فاعل للحد من الفساد وبدون ( توجه الادارة العليا) والالتزام الكامل من الإدارة إلى اتباع نهج شامل لمكافحة الفساد فإن اجراءات الحد من الفساد غير كافية .
- **ويطبق المدققين والهيئات الأخرى المسؤولة الحكم المهني لمراقبة وتقييم فاعلية وكفاءة نظام مكافحة الفساد .**
- **يمكن أن تكون المؤشرات الممكنة للمناخ التنظيمي المرغوب فيه لمكافحة الفساد كالاتي:**
  - ✓ اثبات المنظمة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية .
  - ✓ ينبغي على هيئة الرقابة الاشراف على نظم الرقابة الداخلية للكيان.
  - ✓ تنشئ الإدارة مع إشراف المجلس الهياكل وخطوط الإبلاغ والصلاحيات والمسؤوليات المناسبة في السعي لتحقيق الأهداف .
  - ✓ توضح المنظمة التزامها لجذب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد المختصين في المواءمة مع الأهداف .
  - ✓ تملك المؤسسة حق مسائلة الافراد عن مسؤولياتهم في الرقابة الداخلية للسعي في تحقيق الأهداف

# الأهداف



- **العنصر الأساسي الأول لمكافحة ناجحة ضد الفساد هو إنشاء الأولويات أو الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة كما ان خلق بيئة خالية من الفساد داخل المنظمة هو هدف مرغوب فيه ولكنه ليس هدفا واقعيا كما انه في بعض الحالات يمكن كبح الفساد إلى مستوى مقبول ولكن ليس القضاء عليه تماماً.**
- **على الإدارة تحديد الاهداف المؤسسية والاولويات على المدى البعيد ويجب ان تتوافق هذه الاهداف مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تتناول هذه الأهداف**
  - ✓ تعزيز النزاهة التنظيمية
  - ✓ تعزيز نظم الحد من الفساد أو تحسين فاعلية وكفاءة هذه الانظمة.
- **واستنادا إلى هذا الأهداف يجب ان تحدد الأهداف التشغيلية التأثير الذي يتحقق من خلال تنفيذ برنامج شامل لمكافحة الفساد**
- **يجب أن تكون هذه الأهداف:**
  - ✓ موجهة نحو الحد من الفساد
  - ✓ واقعية
  - ✓ مناسبة
  - ✓ محددة بوقت
  - ✓ قابلة للقياس

# المسؤولية التنظيمية للحد من الفساد



- عند انشاء الهيكل التنظيمي ينبغي تحديد المسؤولية التنظيمية
- لمكافحة الفساد داخل المؤسسات ،بشكل واضح ويمكن تنظيمها كوحدة مكافحة الفساد ون لديه مسؤوليات محددة وقديكون :
- ✓ كمسؤول رفيع لمكافحة الفساد /داخلياً
- ✓ أو بواسطة مؤسسات اخرى/ خارجياً
- ينبغي عليهم فهم البرنامج واعماله بالاضافة الى ضوابط ومخاطر مكافحة الفساد من خلال البرنامج
- يكون مستقل وله الحق في تقديم التقارير مباشرة إلى رئيس المنظمة يتم تعيينه رسمياً
- يجب أن يعمل مع الموظفين في:
- ✓ وحدة التدقيق الداخلي
- ✓ والمسؤولين عن تنفيذ سياسات منع الفساد
- لايجوز الافشاء عن معلومات عن ظروف الموظفين الشخصية الا في حال وجود شك معقول عن ارتكاب جريمة الفساد
- لا يجوز تفويض أي سلطة لاتخاذ الاجراءات التأديبية
- لا يجوز اجراء تحقيقات في الاجراءات التأديبية

- **قد تكلف هذه الوحدة / الشخص بالمهام التالية التي تشمل جميع الأنشطة التنظيمية:**
  - ✓ العمل كنقطة إتصال لموظفي المنظمة والإدارة، إذا لزم الأمر دون الحاجة إلى الاعتماد على القنوات الرسمية
  - ✓ إمكانية الوصول المباشر ورفع التقارير الى أعلى مستوى في الإدارة) على سبيل المثال الى رئيس المنظمة.)
  - ✓ ان تكون مستودع المعلومات حول مخاطر مكافحة الفساد وتقديم المشورة لادارة المنظمة.
  - ✓ المحافظة على ابقاء الموظفين على اطلاع على تطورات العمل) على سبيل المثال عن طريق الندوات وأدوات التعلم الإلكتروني والعروض على أساس دوري.)
  - ✓ المساعدة في التدريب، والحصول على جميع الدورات التدريبية لمكافحة الفساد ذات الصلة.
  - ✓ ادارة عملية تقييم المخاطر.
  - ✓ مراقبة وتقييم أي مؤشرات على الفساد.
  - ✓ مساعدة إبقاء الجمهور على علم بالعقوبات المنصوص عليها
- **إذا أصبحت الوحدة على بينة من الحقائق التي تؤدي إلى اشتباه معقول أن جريمة الفساد قد ارتكبت، عليه أن يبلغ إدارة المنظمة على الفور وستقدم التوصيات حول :**
  - ✓ جراء تحقيق داخلي.
  - ✓ اتخاذ تدابير لتحسين الشفافية
  - ✓ إبلاغ سلطات سيادة القانون
  - ✓ الإبلاغ عن أوجه القصور



## تقييم المخاطر وتحليلها

في جميع المؤسسات الحكومية، تُتخذ إجراءات بشكل دوري لتحديد مجالات النشاط المعرضة لمخاطر الفساد على نحو خاص ويمكن لهذه المهمة ان تتولاها مؤسسة داخلية او خارجية .

وتقوم بمايلي:

- ✓ تحليل احتمالية وجود فساد و تأثيره و بالتالي تقوم بتحديد الاولوية للمخاطر وتوثق هذه القرارات.
- ✓ استخدام عملية تقييم المخاطر لتحديد المدى الذي لا تكون هذه الضوابط عنده ذات صلة او فعالة من ناحية الكلفة

# تقييم المخاطر

لا يوجد منهج مقبول عالميا لتقييم المخاطر، ولكنه يتضمن عادة النشاطات الخمسة الآتية:

- ✓ تحديد المخاطر التي تؤثر على البرنامج
  - ✓ تقييم احتمالية وتأثير المخاطر المتأصلة
  - ✓ تحديد مدى تحمل المؤسسة للمخاطر
  - ✓ تفحص ملائمة الضوابط القائمة وتحديد الأولوية للمخاطر
  - ✓ توثيق الخصائص العامة لمخاطر البرنامج
- وتضم عمليات تقييم المخاطر خطوات محددة هي:
- ✓ تقييم الهيكليات والعمليات والاجراءات المؤسسية المنفردة من ناحية مخاطر الفساد.
  - ✓ تقييم سجلات التدقيق
  - ✓ تحديد المخاطر المحتملة
  - ✓ توقع قيمة الخسائر المالية المحتملة وتضرر السمعة
  - ✓ بحث ارجحية المخاطر وعواقبها
  - ✓ تقييم أنظمة الرقابة الداخلية القائمة

والمجالات المعرضة لمخاطر الفساد هي تلك المجالات التي يحدث أي من التالي:

- ✓ أن يتلقى طرف ثالث مزايا مادية أو غير مادية أو يعفى من أضرار أو سلبيات.
- ✓ أن يتمكن طرف ثالث من تقديم مزايا لأعضاء الكادر في حين انهم لا يستحقونها وفق القانون او
- ✓ أي مجال مرتبط بأي من المجالات التالية يجب ان يعتبر معرضاً للفساد على نحو خاص:

- الاتصالات المتكررة بالخارج
- إدارة الموازنات الكبيرة
- منح العقود والإعانات العامة
- فرض الشروط، منح الامتيازات، والموافقات، و الاذونات، وما شابهها، وفرض الرسوم وجبايتها
- معالجة الصفقات والعمليات باستخدام المعلومات الداخلية التي لا يكون الطرف الثالث معنيا بها.

# تحليل المخاطر

- ان الحاجة الى تحليل المخاطر خصوصا في المجالات التي تكون أكثر عرضه للفساد ينبغي أن تُقيم مبدئيا على اساس دوري (سنة - خمس سنوات) و بشكل خاص وفقا للظروف الهامة (تغيرات اجرائية أو تنظيمية) لتحديد المجالات المنفردة التي تكون عرضة للفساد
- فمن المتوقع ان تنفذ المؤسسة الحكومية الاجراء التالي المؤلف من الخطوتين التاليتين:
  - ✓ اختبار مختصر يتعلق بقابلية التعرض إلى الفساد وفاعلية الإجراءات الوقائية والضوابط الداخلية الحالية ، في حال وجدت الحاجة لتحليل المخاطر :تحدد العمليات التي تكون عرضة للفساد على وجه الخصوص وكذلك الإجراءات الوقائية و الضوابط الداخلية القائمة
  - ✓ أن يختتم تحليل المخاطر عن طريق توصية أو طلب إجراءات الوقاية الاضافية والاجراءات التصحيحية والتحقيقية كذلك.
- وان مؤسسة عامة يمكن أن تؤدي عمليات التقييم الذاتي بشكل دوري للتعرف على نقاط الضعف وإن اداة قياس نزاهة أجهزة الرقابة العليا (الانتوسينت) على سبيل المثال أداة تستخدم من قبل اجهزة الرقابة العليا ولكن يمكن أيضا أن تستخدم من قبل المنظمات العامة الأخرى لتقييم ضعفها الذاتي بشأن انتهاكات النزاهة المحتملة

# برنامج مكافحة الفساد



• برز دور الأجهزة العليا للرقابة في مكافحة الفساد للمرة الأولى في مؤتمر الانتوساي السادس عشر المنعقد في مدينة مونتفيدو بأوروغواي عام ١٩٩٣ حيث ركز المؤتمر على:

✓ أ- دور الأجهزة العليا للرقابة وخبراتها في الحد من الفساد وكشف حالات الاحتيال  
✓ ب- طرق الحد من الفساد وكشف حالات الاحتيال وأساليبها.

• بناء على نتائج تقييم المخاطر للمؤسسة، ينبغي للمؤسسة ان تضع وتوثق استراتيجيات لمكافحة الفساد: بما فيها تحديد أهداف الرقابة و وضع وتنفيذ التدابير المناسبة ونشاطات الرقابة المحددة لمنع الفساد .

• ينبغي على هذا البرنامج الشامل والمعقول لمكافحة الفساد ان يوحد في الهيكل التنظيمي العام والذي ينبغي أن يركز على ثلاثة عناصر: الوقاية -الكشف -رد الفعل .



# عناصر برنامج مكافحة الفساد

## رد الفعل

(من جملة امور)

التحقيقات /  
الفحص

العقوبات /  
الغرامات

## الكشف

(من جملة امور)

آلية التبئيه  
والإبلاغ

التدقيق  
الداخلي

## الوقاية

(من جملة امور)

إطار عمل المعايير  
واللوائح والنصوص

قواعد السلوك

إدارة - HR

الرقابة الداخلية



## منع الفساد

ويتمثل الهدف الأساسي للحكومة هو منع الأخطاء او المخالفات من حدوثها في المؤسسة بسبب الفساد أو سوء سلوك الآخرين.

**للوفاية من الفساد مثلا، ينبغي اتباع العناصر التالية :**

✓ [?] الإطار الملائم للمعايير والانظمة.

✓ [?] مدونة الاخلاقيات المهنية .

✓ [?] إدارة الموارد البشرية المناسبة.

✓ [?] نظام الرقابة الداخلية المناسب.

✓ [?] استخدام الحكومة الالكترونية

# إطار العمل الملائم للمعايير والانظمة

- احدى المواضيع الشائعة هو كيفية تعزيز مساءلة الإدارة العامة و بيدي أصحاب المصالح الرئيسيين مثل الجمهور والسلطة التشريعية اهتماما متزايدا حول كيفية تخصيص وإنفاق الاموال العامة وكيفية تقليل الإنفاق العام عبر الحد من التكاليف المرتبطة بالمخاطر الأخلاقية وسوء الاختيار

• والادارة المستندة على النتائج تحاول معالجة هذه القضايا و يتعين على الحكومات في جميع أنحاء العالم اتخاذ خطوات إضافية لضمان تنفيذ الخدمة العامة بطريقة فعالة مما سيساعد أيضا على بذل المزيد من الجهود لمكافحة الفساد

• ففي عام ٢٠٠٣ ذكرت الأمم المتحدة في دليل سياسات مكافحة الفساد أيضا أهمية الإدارة القائمة على النتائج لوضع إطار عمل متماسك للمساءلة (إدارة الأداء) وقد وضعوا ووثقوا استراتيجيات تصف منهجية المؤسسة في معالجة المخاطر المحددة في تقييمها للمخاطر إضافة إلى الفعالية العامة لإدارة الخدمات العامة

وتعتبر عنصر أساسيا في أنظمة الوقاية من الفساد . يشمل نطاق هذه الوثائق جميع المجالات المعرضة للفساد وقد تكون:

✓ التوظيف الثانوي.

✓ تضارب المصالح.

✓ قبول الهدايا والدعوات.

✓ التعامل مع المبلغين.

✓ تداول المعلومات المقيدة

✓ التوظيف في مرحلة ما بعد الجمهور

• بالإضافة الى ذلك ، ان قضية الحكومة المفتوحة حيث يكون

للمواطنين الحق بالوصول الى الوثائق واجراءات الحكومة

تسمح بالمزيد من الاشراف العام للفاعل و بهذا تردع الفساد

# مدونة الاخلاقيات المهنية

قانون الاخلاقيات المهني هو التوجيه المعنوي الذي يجب ان يطاع من قبل كل من الإدارة والموظفين في المؤسسة للحفاظ على مصداقية الفرد والمؤسسة كحد الأدنى

ينبغي لقانون الاخلاقيات المهني ان يبين :

✓ القيم الأساسية للمؤسسة، التي تشمل النزاهة والاستقلالية والموضوعية والحياد والسرية والكفاءة.

✓ التزام إدارة المؤسسة والموظفين بتلبية القيم الأساسية

ومن الأمثلة عن القيم الأساسية في المؤسسة هي الموضوعية والنزاهة  
والمهنية . وعليه فان قانون الاخلاقيات المهني يعكس ما يلي:

✓ ملاحظة العهد والقسم المهني لهم.

✓ التصرف بشكل طبيعي ودون تحيز.

✓ تجنب اي تضارب للمصالح.

✓ التصرف بحزم في تنفيذ المبادئ والاعراف والقرارات

✓ التصرف بحزم في التعبير و/ او تنفيذ اي شيء مطلوب استنادا على  
نظرتهم وقناعاتهم

✓ التصرف بحسن النية عن طريق المحافظة على السرية

✓ تجنب استلام المنافع غير الضرورية

✓ تجنب استخدام المعلومات السرية الحكومية التي تصبح مكشفا عنها  
بسبب مناصبهم او وظيفتهم لمنافعهم الشخصية او منافع المجموعة او  
الطرف الاخر.

✓ تجنب اداء الاعمال خارج نطاق واجباتهم وسلطاتهم



## • واجبات المؤسسة

يتوجب على المؤسسة:

✓ نشر قانون الاخلاقيات المهني باعتباره جزءا لا يتجزأ من  
منع الفساد

✓ إعداد وسيلة مناسبة لرصد تنفيذ قانون الأخلاقيات المهني  
الخاص بها

✓مراجعة قانون الاخلاقيات المهني الخاص بها بشكل دوري

# واجبات مدقق الحسابات

- هناك بعض الأسئلة فيما يتعلق بقانون الأخلاقيات المهني التي يجب أن تطرح من قبل مدقق الحسابات والتي تتضمن :
  - ✓ هل للمؤسسة قانون الأخلاقيات المهني؟
  - ✓ ما هو المنصوص عليه في قانون الأخلاقيات المهني؟
  - ✓ هل يحدد قانون الأخلاقيات المهني القيم الأساسية للمؤسسة، مثل النزاهة والاستقلالية
  - ✓ والموضوعية والحيادية والسرية والكفاءة؟
  - ✓ هل يحدد قانون الأخلاقيات المهني التزامات إدارة المؤسسة والموظفين لتلبية القيم الأساسية؟

# • ادارة الموارد البشرية المناسبة

- تعتبر ادارة الموارد البشرية جانب مهم في عمليات
- منع الفساد.
- في هذا السياق يتعين الاخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية :
  - ✓ إدارة الموارد البشرية على أساس الاستحقاق
  - ✓ التدريب
  - ✓ التدوير الوظيفي

## • إدارة الموارد البشرية على أساس الاستحقاق

- تعتبر إدارة الموارد البشرية على أساس الاستحقاق عنصر أساسي في محاربة الفساد يمكن للإدارة الفاعلة للموارد البشرية أن تقلل من المخاطر المحتملة وضعف الرقابة من خلال :
- ✓ تعيين موظفين أكفاء لتنفيذ الإجراءات وتدابير الرقابة
- ✓ ودفع اجور عادلة ومناسبة لجميع موظفي الخدمة المدنية لكي لايشتركون في عمليات الفساد.

## • التدريب

- ينبغي على كل مؤسسة عامة ان تنظم برنامج تدريبي لتعزيز وعي الموظف حول خطر الفساد وتعزيز جهود الوقاية منه وأن يكون :
- ✓ بشكل دوري
- ✓ يغطي الحاجة ومركزا في منصب معين
- ✓ اخضاع الموظفين المعينين حديثا لتدريب خاص حول مكافحة الفساد ليكون موثقاً في ملفاتهم الشخصية

# • التدوير الوظيفي

يمكن استخدام تدوير الوظائف كأداة لمكافحة الفساد ولكن هناك تأثيرات إيجابية وسلبية لتدوير الوظائف.

## الإيجابيات:

✓ زيادة معرفة الموظف

✓ الكادر الأساس

✓ تقليل الكلف

✓ تطوير الحياة المهنية

✓ تحجيم الفساد



## • التأثير السلبي للتدوير الوظيفي:

- ✓ توجد في بعض المؤسسات بعض الوظائف التي لا ينطبق عليها أسلوب التدوير بسبب الحاجة لخبرة خاصة.
- ✓ إمكانية تعويض الموظفين مادياً من أجل التعاون في تنفيذ تدوير الوظائف مما يؤدي إلى عدم المساواة في الأجور.
- ✓ تقليل القوة العاملة بسبب التدوير.
- ✓ يمكن أن يؤدي التدوير الوظيفي إلى سلوكيات غير لائقة بما في ذلك الفساد وخصوصاً عندما يريد الموظف تجنب مثل هذا التدوير

# تدوير الوظائف كأداة لمكافحة الفساد

ومن اجل تبني سياسة تدوير وظيفي تسعى الى مكافحة الفساد في المؤسسة يجب ان يكون هنالك تقييم كامل لمخاطر الفساد لتحديد الفرص الخاصة بمجموعة معينة من العمليات عندها فقط يمكن وضع تصميم نظام ضوابط رقابة داخلية فيما يخص التدوير الوظيفي لمعالجة تلك المخاطر الخاصة ومع ذلك لا يمكن فعلاً القضاء على الفساد ولكن يمكن على الاقل توفير ضمانة معقولة بتقليل حالات الفساد والتبديد وسوء استخدام الموارد العامة.

# العلامات الحمراء هي مؤشرات تحذير مبكرة بأن مخاطر الفساد في مجال ما أما أعلى من المعتاد أو قد ازدادت في فترة معينة.

يجب أخذ تدوير الوظائف بالاعتبار عند مراقبة سلوك موظف معين والتي تتضمن التالي:



- ✓ حفاظ الموظف على علاقات وثيقة مع البائعين أو الزبائن
- ✓ هيمنة الموظف وسيطرته على عمليات معينة
- ✓ رفض الموظفين الترقية
- ✓ رفض الموظفين قضاء وقت للإجازة
- ✓ عمل الموظفين في أوقات إضافية غير ضرورية
- ✓ انخفاض الإنتاجية ومؤشرات عن تزايد عدم الرضا عن تزايد العمل
- ✓ تقلب الأمزجة وسرعة الانفعال
- ✓ اقتراض المال من زملاء المهنة
- ✓ إعادة كتابة السجلات بذريعة الترتيب
- ✓ الزيادة المفاجئة في رؤية حيازات مادية وبدون أسباب مقنعة
- ✓ الزيادة الواضحة في التغيب عن العمل
- ✓ الانزعاج من اجراء عملية الاشراف
- ✓ إتلاف التقارير

# تنفيذ التدوير الوظيفي

لضمان ان يكون التدوير الوظيفي كفوء و فعال ،يجب على المدقق أن يتخذ الخطوات اللازمة لضمان وجود آلية الرقابة هناك بعض الأسئلة التي يتعين على المدقق طرحها والمتعلقة بالتخطيط للتدوير الوظيفي وتطبيقه وكمايلي :

- ✓ هل تمتلك المؤسسة أي سياسة تتعلق بالتدوير الوظيفي؟
- ✓ هل تم وضع السياسة استنادا الى تحليل المخاطر؟
- ✓ هل ان السياسة منفذه ؟ في حال الاجابة بكلا ؟ لماذا ؟
- ✓ من المسؤول عن صنع القرار فيما يخص التدوير الوظيفي؟
- ✓ هل يمتلك الصلاحية؟
- ✓ من هو الشخص المؤهل للتدوير الوظيفي؟ لماذا؟
- ✓ ما هو الإجراء المتخذ لضمان الالتزام بالسياسة المتبعة مستقبلاً؟
- ✓ هل تتم مراجعة السياسة؟
- ✓ كيف ومتى و لماذا ينفذ التدوير الوظيفي؟
- ✓ كم يستغرق وقت اختيار المرشح المناسب؟
- ✓ هل يصدر إشعار إلى الأشخاص المناسبين؟

# • الرقابة الداخلية



هي العملية المعنية بضمان مصداقية إعداد التقارير وفاعلية العمليات وكفائتها والالتزام بالقوانين والتعليمات النافذة لغرض حماية موجودات المؤسسة من السرقة والاستخدام غير المرخص به أو اكتسابها أو التخلص منها

امثلة عن الرقابة الداخلية هي:

- ✓ فصل المهام
- ✓ مبدأ العيون الاربع
- ✓ الإشراف
- ✓ عملية صنع القرار الشفافة
- ✓ ضرورة معرفة المبادئ
- ✓ أنشطة رقابة تكنولوجيا المعلومات

## حالة عملية

في عام ٢٠١٠ ، كان احد المقاولين مشتركاً في مناقصة إنشاء طريق سريع لصالح إحدى وزارات الحكومة الفيدرالية وقبل يوم من إعلان نتائج المناقصة، تلقى المقاول رسالة إلكترونية من حساب بريدي مجهول يطلب منه رشوة على شكل نسبة من العقد لضمان إحالة المناقصة إليه. لم يستجب المقاول الى الطلب وأحيلت المناقصة الى غيره.

جرى التحقيق بالشكوى الابتدائية للمقاول لمعرفة ما يمكن التوصل إليه من أدلة وقدمت النتائج الى الوزارة وكشف التحقيق لأول مرة عدد من العوامل المساهمة وفيما ثبت ان العطاء قد تم تزويره من قبل احد الموظفين في الوزارة والذي أُدين في نهاية المطاف في المحكمة المختصة وكان مرتكب الجريمة مسؤولاً عن العديد من الوظائف في الوزارة بسبب الافتقار الى فصل الواجبات



# الكشف عن الفساد

تقع على عاتق المديرين مهمة المراقبة المستمرة لاتخاذ الاجراءات الفورية لجميع نتائج العمليات غير الكفاءة والغير فاعلة والغير اقتصادية ومن الأدوات المستخدمة في الكشف عن الفساد :

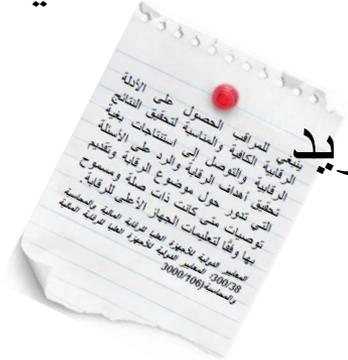
✓ آليات الإبلاغ

✓ التدقيق الداخلي

• آليات الإبلاغ:

آليات الإبلاغ هي ادوات رسمية للتواصل مع عدة من قبل المؤسسة لكي يتمكن الموظفون العموميون وأي طرف ثالث مهتم ان يوفر معلومات حول أي اجراءات فاسدة محتملة او حالات مخالفة لسياسة النزاهة المؤسسة التي تحصل في الماضي او حدثت للتو .

قد تتكون هذه الآلية من صناديق البريد وخطوط الهاتف والبريد الالكتروني او المواقع الالكترونية المصممة لاستلام الاشعارات الرسمية المشار اليها اعلاه.



ان التنفيذ الصحيح لآلية الإبلاغ يتطلب من بين أمور أخرى :

✓ ان يتوسع وبشكل ملائم بين الكل على مستوى المؤسسة والأطراف الثالثة المهتمة

✓ أن تضمن السياسة ان الشخص المخبر يمكنه الإبلاغ عن المخالفات بطريقة سرية ومجهولة وبدون أي عواقب.

✓ أن تتضمن الآلية نظام التتبع الذي يسجل التقارير والذي يؤكد بان التقارير يتم متابعتها بشكل مناسب .

✓ ان على وحدة مكافحة الفساد في المؤسسة او ما يعادلها ان تشرف على فاعلية الامتثال الى الآلية .

✓ وينبغي على الإدارة العليا ان تعزز وبشكل دوري بالإبلاغ عن أي نشاط مشبوه بالوقت المناسب وان تؤكد على مجهولية المخبر وعدم الانتقام لهم.

# التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أداة مهمة في الكشف عن الممارسات الفاسدة والتي يمكن أن تقسم وحدة الرقابة الداخلية عادة إلى:

✓ التدقيق الإداري

✓ التدقيق المالي.

• التدقيق الإداري يتضمن:

✓ - تقييم وفحص النتائج والنشاطات الإدارية

✓ - تقييم وفحص عمليات المؤسسة

✓ - تقييم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية

**التدقيق المالي** الذي يركز على تحديد فيما اذا كانت المعلومات المالية للمؤسسة المقدمة تتوافق مع اطار العمل التنظيمي والإبلاغ المالي المعمول به والذي يتضمن :

✓ متابعة القيود المحاسبية من خلال إجراء التوثيق و الاختبارات الحسابية

✓ التحقق من نزاهة وتوافق النظم والتشريعات والمبادئ المحاسبية المقبولة بشكل عام.

✓ ضمان وجود الحماية للأصول ضد الاختلاس والاحتيال و سوء الاستخدام .

✓ فحص وتقييم نقاط القوة والموثوقية وفاعلية أعمال الرقابة الداخلية .

من المتوقع من مدققو الجهاز الرقابي العالي أن يطرحوا على الأقل الأسئلة التالية حول أعمال التدقيق الداخلي بضمنهم المدققون الداخليون :

- ✓ هل يؤدي المدققون الداخليون عملهم بأمانة وحرص ومسؤولية ؟
- ✓ هل يشرف المدققون الداخليون على تطبيق القانون ويتوقعوا اكتشاف أية أفعال من خلال تطبيق القانون؟
- ✓ هل يحترم المدققون الداخليون الاهداف الاخلاقية والقانونية لمؤسستهم ؟
- ✓ هل يشارك المدققون الداخليون في اي أنشطة قد تقوض حكمهم المهني ؟.
- ✓ هل يقبل المدققون الداخليون بأي منافع مادية التي قد يضعف حكمهم المهني ؟
- ✓ هل يفصح المدققون الداخليون عن كل الحقائق المادية التي عرفوها إثناء قيامهم بواجباتهم؟
- ✓ هل يقوم المدققون الداخليون بحماية المعلومات المكتشفة إثناء القيام بواجباتهم وفقاً لمبدأ السرية ؟
- ✓ هل ينفذ المدققون الداخليون مهامهم بالعناية الواجبة و الاجتهاد وفقاً الى معايير المهنة؟
- ✓ هل يعزز المدققون الداخليون ويطورون كفاءتهم وفاعليتهم باستمرار عند تنفيذ مهامهم؟

## الاستجابة للفساد

- ينبغي على كل مؤسسة أن تضمن أن سوء السلوك الاحتيالي أو الفساد يخضع إلى الاستجابة المناسبة من قبل الإدارة
- تشير استجابة الفساد إلى خطة العمل التي توضع بشكل مناسب عند اكتشاف أو الإبلاغ عن سلوك أو حالة فساد مشبوهة وإن الغرض من هذه الخطة هو تحديد المسؤوليات اتجاه الإجراءات مثل :
  - ✓ التحقق من حالات الفساد واتخاذ الإجراءات المناسبة
  - ✓ تأمين أدلة الإجراءات الجنائية أو التنظيمية
  - ✓ منع المزيد من الخسارات
  - ✓ استرداد الخسارات
  - ✓ إعداد خطوط تواصل مع منظمات سيادة القانون ذات العلاقة
  - ✓ مراجعة أعمال الرقابة الداخلية التي تتابع حالة الفساد
  - ✓ إجراءات الإبلاغ عن الفساد
  - ✓ خطوط تواصل مع منظمات سيادة القانون

• عند الإبلاغ عن حالة الفساد المشبوه أو تحديدها ، فينبغي إجراء تقييم للموقف . ينبغي الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية :

✓ مصدر اكتشاف حالة الفساد المشتبه بها

✓ صحة المعلومات المستلمة بشكل أولي

✓ التقييم الأولي للظروف المتضمنة والتابعة للإدارة التنفيذية

• إن الغرض من التقييم هو السماح بصنع القرار حول الإجراءات المناسبة التي ستتخذ ويتضمن هذا :

✓ فيما إذا كان بالضرورة الإبلاغ عن المسألة لمنظمات سيادة القانون

✓ فيما إذا كانت المسألة تقتضي إبلاغ مؤسسة التدقيق الحكومية أو أي منظمة خارجية أخرى أم لا

✓ فيما إذا كانت تقتضي التحقيق الداخلي الرسمي

✓ تحديد الشخص الذي يجري التحقيق الداخلي

✓ فيما إذا كان الإجراءات تحتاج أن تتخذ لتأمين موجودات أو موارد أو معلومات المؤسسة

• ان المخرجات المهمة في التحقيق في الفساد هو تحديد اخفاقات الرقابة التي تسمح بحدوث هذا الفساد وينبغي اجراء مراجعة لتقييم ملائم لأعمال الرقابة الداخلية للمؤسسة وتحديد ماهي الاجراءات المطلوب اتخاذها

• عند التوصل إلى استنتاجات التحقيق، ينبغي تبليغ لجنة أو مجلس التدقيق بالنتائج ومدير التدقيق الداخلي .

• وينبغي أيضا تقديم تقرير سنوي عن حالات الفساد يتضمن التفاصيل التالية :

✓ جميع حالات الفساد المبلغ عنها تجاه المؤسسة

✓ نتائج تحقيقات الفساد الداخلية

✓ موقف حالات الفساد المشار اليها في المؤسسات الخارجية للتحقيقات

✓ نتائج اي اجراءات ادارية او محاكمات كاملة

✓ التعديلات الحاصلة في الرقابة الداخلية بعد اي حالة فساد

# التواصل والإبلاغ



وتقسم إلى سبعة مراحل:

- ✓ رفع التقارير إلى المؤسسات خارج الكيان
- ✓ جمع ونشر المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية
- ✓ التواصل
- ✓ الخطة المكتوبة
- ✓ التواصل الداخلي الفاعل
- ✓ التواصل الخارجي الفاعل
- ✓ إصدار التقرير

• رفع التقارير الى المؤسسات خارج الكيان الخاضع للتدقيق (جهاز الرقابة العالي، البرلمان، المفتش العام، المدعون العامون)

تعتبر المعلومات ضرورية للمؤسسة لتنفيذ مسؤولياتها التي تحتوي على نظام يمنع الفساد ولتنفيذ نشاطاتها بطريقة تساهم في تحقيق الاهداف والغايات ضمن بيئة شفافة وفاعلة

### • جمع ونشر المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية

تجمع المعلومات التي تأتي من المصادر الخارجية والداخلية وتحلل بشكل مستمر عند تنفيذ المؤسسة مهامها وتتخذ القرارات الخاصة بالوظيفة العامة للمؤسسة بقدر النشاطات المحددة لكل مجال .

من الامور الاساسية ان تنفذ المؤسسة الاليات المناسبة من خلال هذه العملية لتحديد و نقل معلومات الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بسلامة النزاهة .  
ينبغي ان تضمن وحدة مكافحة الفساد او مايعادلها ان المعلومات وثيقة الصلة الناتجة داخليا ان تصل بالوقت المناسب الى الادارة العليا ومدير المؤسسة .

# مسؤولية وحدة مكافحة الفساد عن المعلومات الخارجية

ينبغي على هذه الوحدة ان تشرف ايضا على اي معلومات خارجية قد تكون ذات صلة بتلبية المؤسسة لاهداف نزاهتها وتبادل هذه المعلومات مع الادارة العليا ومدير المؤسسة. مثل هذه المعلومات يمكن ان تشمل: نتائج التدقيق او التغييرات القانونية التي اثرت على عمليات المؤسسة او اصدار ادلة او احكام تشغيل او برامج عامة جديدة تتعلق بالكيان .

فيما يخص ادارة المستوى المتوسط، فعليهم استلام المعلومات التحليلية لمساعدتهم في تحديد الاجراءات

الخاصة في التنفيذ من اجل تعزيز النزاهة ويجب أن تكون المعلومات .

✓ واضحة

✓ بسيطة

✓ مجمعة

✓ في متناول اليد

✓ ويجب على جميع الموظفين تسليم المعلومات وفقاً لمستوى التفويض الخاص بهم.



## • التواصل

- التواصل هو عملية مستمرة من توفير وتبادل والحصول على المعلومات التي تنفذها المؤسسة لدعم جمع ونشر المعلومات ذات الصلة والتي تحميها من الفساد وتساعد على سلامة النزاهة التي لديها .
- ان التواصل الداخلي هي وسائل لنقل وتوزيع المعلومات من خلال المؤسسة ككل تمكن هذه المعلومات الموظفين الحكوميين من استلام رسالة واضحة من مدير المؤسسة والادارة العليا تشير الى ان مكافحة الفساد والرقابة الداخلية والنزاهة التي تعزز المسؤوليات ينبغي ان تتخذ بشكل جاد .

• اما التواصل الخارجي يكون من جانبين:

- ✓ انه يقدم للمؤسسات معلومات خارجية تتعلق بقيمتها ومبادئها
- ✓ تعتبر القناة التي تسلم فيه المؤسسة المعلومات الى الاطراف الخارجية فيما يخص حاجاتهم وتوقعاتهم ومعايير النزاهة المؤسسية الخاصة بها

ان التواصل مع المؤسسات الحكومية العامة ووسائل الاعلام والمواطنين واصحاب المصلحة الاخرين يسمح للمؤسسة بجمع واستلام المعلومات من اجل تطويرها و معالجة المهمة والأهداف والغايات ومخاطر النزاهة التي تواجهها المؤسسة بطريقة افضل وعلى كل مؤسسة ان تعد تلك الطرق التي تعتبر اكثر ملائمة لتفويضها ومهامها.

# • الخطة المكتوبة حول التواصل المؤسسي

- يتضمن طرق التواصل ضمن المؤسسة الكتيبات والأدلة والتوجيهات والسياسات والإجراءات والتقارير ومذكرات التفاهم والتقارير الإحصائية والإشعارات وإشعارات المجالس والمواقع الإلكترونية والشبكات الداخلية والرسائل المسجلة والفيديوهات والبريد الإلكتروني والخطابات وغيرها.



• ينبغي أن:

- ✓ تؤكد هذه الطرق على جودة المعلومات فيما يخص النزاهة والموثوقية والانجاز والدقة حيث إن إطلاق معلومات خاطئة أو غير موثوقة تؤثر على صورة المؤسسة وتزيد من احتمالية تجسيد الفساد.
- ✓ تشغيل نظم التواصل والمعلوماتية لكي تستند على الخطة التي تعود أهدافها وغاياتها إلى الخطة الإستراتيجية المؤسسية وتضمن وجود آليات في تحديد المتطلبات المعلوماتية المستقبلية.

✓ كجزء من عملية إدارة المعلومات ، يجب أن تراقب وتحلل وتقيم وتحسن البنى التحتية التكنولوجية الخاصة بها من اجل زيادة قدرتها على إجابة مستخدميها

✓ الإشارة إلى إن المعلومات التي تنقلها المؤسسات إلى الأطراف الخارجية عادة ما تدار من خلال الالتزامات القانونية المتعلقة بالوصول إلى المعلومات والمساءلة والشفافية وبذلك إن البيانات عامة وليس للموظفين الحكوميين حقوق امتياز حصرية

✓ أن تكون متاحة لمقدمي الطلبات بما يتوافق مع الأنظمة

# • التواصل الداخلي الفاعل

- يعد التواصل الداخلي الفاعل عنصر مركزي لضمان ان توجيهات وأحكام النزاهة تطبق بشكل ملائم وبالوقت المحدد لأنه من الضروري نشر الرسالة المشار إليها أعلاه الخاصة بمدير المؤسسة حول جدية مسؤوليات مكافحة الفساد
- واجبات المؤسسات الحكومية:

✓ على المؤسسات الحكومية وضع آليات تسهل التدفق العمودي والأفقي والمستعرض للمعلومات ضمن الكيان من اجل تعزيز التواصل البسيط والديناميكي والموجه بين مختلف خطوط السلطة.

✓ ينبغي أن يبلغ موظفي الحكومة بشكل واضح حول المهام المخصصة لهم من خلال الآليات الرسمية بغية تحديد مسؤولياتهم الخاصة بسلامة النزاهة والمسار الذين يربطون به عملهم مع احد الموظفين العموميين الآخرين و الأطراف الثالثة يساعد هذا على منع وردع الأفعال الفاسدة المحتملة

✓ علاوة على ذلك ينبغي أن يتضمن التواصل حول قضايا النزاهة بجعل الموظفين على معرفة انه في حالة اكتشاف وجود ضعف في تفعيل الرقابة الحالية وليس فقط تحليل وتسجيل الحادث لكن أيضا وضع الأسباب التي إلى أدت لهذا الإخفاق من اجل إن يكونوا قادرين على تصحيح نقاط الضعف الهيكلية لأعمال رقابة مكافحة الفساد .

✓ ينبغي على المؤسسة أن تضع آليات مناسبة للموظفين من أجل نقل معلومات النزاهة وثيقة الصلة إلى المستويات الهرمية العليا بدون الاعتماد على المشرف المباشر.

✓ ينبغي على الكادر التأكد من عدم وجود هناك انتقام للإبلاغ عن المخالفات أو الأفعال الفاسدة المحتملة لسياسة النزاهة.

✓ وكنشاط تكميلي لقنوات نقل المعلومات حول المخالفات، تعد المؤسسة آليات لجعل الموظفين العموميين وأصحاب المصلحة من الطرف الثالث باقتراح تحسينات على عمليات المؤسسة مثل الخطوط الساخنة والبريد الإلكتروني وصناديق البريد.

✓ إن قانون السلوك المهني تؤدي دورا مهما كطريقة من طرق التواصل الداخلي التي تنشر المعرفة حول الإجراءات المقبولة وبالعكس فضلا عن عواقب الإجراءات غير المناسب.

## • التواصل الخارجي الفاعل

من اجل الحد من أعمال الفساد المحتملة التي تأتي من أطراف خارجية فمن المفروض :

✓ أن تعد الكيانات تواصل فاعل مع جميع المؤسسات التي قد يكون لها تأثير على نزاهة نشاطاتها وبرامجها ومشاريعها وعملياتها ونشاطاتها المؤسسية الأخرى .

/إن الاستخدام الموسع للشبكات الاجتماعية و التطور التكنولوجي يساهم في تنفيذ هذه الأنواع من الممارسات/

✓ ينبغي معالجة المعلومات وتوثيقها بشكل رسمي والإشراف عليها بشكل متواصل بطريقة تضمن فاعليتها وكفاءتها.

## • اصدار التقارير

تشمل نشاطات التواصل اصدار تقارير مؤسساتية

( مثل تقارير الموازنة والتقارير المالية والتشغيلية والبرامجية )

ذات الجودة والمحتوى والنطاق المناسب التي تجمع بحسب اشراف مدير المؤسسة والادارة العليا وأي افراد معينين للقيام بهذه المهمة .

• من اجل ان تدعم التقارير القيم المؤسساتية :

✓ يقوم مدير المؤسسة والإدارة العليا بإعداد اليات مناسبة التي من خلالها يتم تضمين المبادئ الرئيسية مثل موثوقية البيانات ، ليكونا قادرين على الحد من احتمالية تقديم بيانات غير دقيقة و اصدار تقارير ذات جودة منخفضة وألا تغالي التقارير في تقييم او تبخس الاحداث او الارقام التي تؤثر على المعرفة بوضع المؤسسة.

✓ وينبغي على مدير المؤسسة والادارة العليا في مجال مسؤولياته المعنية الافصاح عن جميع البيانات حول ممارسات الموارد والموازنات والبيانات المالية المطلوبة في الفهم المناسب لوضع الكيان. فمن خلال هذه النشاطات ، يعزز الكيان الشفافية والمساءلة

✓ ينبغي على الكادر المشترك في وضع وإصدار التقارير ان يفهم عملية التقرير بوضوح، والتي تتضمن تفويض المسؤوليات ومستويات المراجعة ، من اجل تجنب أي تكرار في الجهود و التعليمات المتناقضة والارتباك بين اعضاء المؤسسة.

✓ ينبغي على سياسة اصدار التقارير ان تعد هيكلية للعلاقات التي تعزز التواصل الفعال بين الادارة التشغيلية والوسطى والعليا ، إذ أنه ضمن عملية اعداد التقارير ، عادة مايكون هناك مخاطر تؤدي الى انقطاع الاتصال بين النشاطات التشغيلية و الادارية . ومع ذلك ،

# المراقبة والتعديل

وتتضمن :

✓ عملية المراقبة الدائمة

✓ تحليل الدروس المستخلصة



## • عملية المراقبة الدائمة

- على الكيانات ان تبقى حذرة وتعد نشاطات مراقبة متواصلة. ينبغي على مدير المؤسسة والادارة العليا ان تضع استراتيجيه لتضمن ان عملية المراقبة المستمرة موجودة وفاعلة وانها تسمح بالتقييمات الذاتية عند الكشف عن الاخفاقات ويجب ان تركز المراقبة الفاعلة والتقييم على قياس النتائج والتقدم باتجاه تحقيق الاهداف
- هناك انواع مختلفة من التقييمات:

- ✓ تقييم التصميم يجرى هذا قبل تنفيذ اعمال الرقابة /يشمل تحليل منهجيات /ويسهم في تحديد بقاء نظام منع الفساد ولتقدير احتمالية النجاح .
- ✓ تقييم التنفيذ يجرى هذا التقييم عندما توضع ضوابط مكافحة الفساد و /يشمل التأكيد/ و يتعلق بتحديد فيما اذا كان البرنامج قد نفذ بافضل طريقة ممكنة .
- ✓ تقييم التأثير. يجرى هذا التقييم بعد تنفيذ البرنامج /يتضمن فحص / وهو قياس اثار النظام التي تتعلق بنطاقه وجودته

## • ينبغي على المؤسسة :

✓ ان تاخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم مخاطر الفساد

✓ ان تنفذ تقييمات مستقلة بعد اجراء التغييرات ذات الصلة في خططها الاستراتيجية

✓ ان تكون الاستراتيجية الخاصة بالتقييمات المستقلة والمراقبة المتواصلة موثقة وتنقل بوضوح الى الكادر المؤسسي من قبل المختصين

✓ ان تكون استنتاجات و نتائج التقييم متوفرة للموظفين الحكوميين المعنيين لكي يتمكنوا من تحسين ادائهم والمساهمة في حماية النزاهة

✓ اجراء تقييمات مستقلة بشكل متكرر عنها وعن أي نشاطات اخرى معرضة لخطر الفساد .

# • تحليل الدروس المستخلصة

- يجب استخدام نتائج المراقبة والتقييمات لتحسين تصميم وتنفيذ نشاطات ادارة مخاطر الفساد
- تحليل الافعال الفاسدة بالتفصيل التي حصلت بالفعل من اجل استخدام النتائج في تحسين النظام بشكل دائم
- ينبغي على مدير المؤسسة والادارة العامة وبالتعاون مع قسم مكافحة الفساد والمدققين الداخليين التواصل من اجل معالجة القضايا المحددة والدروس المستخلصة
- الاسئلة التالية ينبغي التطرق اليها:
  - ✓ كيف حدثت حالة الفساد وعدم النزاهة ؟
  - ✓ ماهي اعمال الرقابة التي اخفقت ؟ ولماذا ؟
  - ✓ ماهي اعمال الرقابة التي تم تجنبها ؟ ومن المسؤول؟
  - ✓ لماذا لم يتم الكشف عن الافعال المخالفة سابقا ؟
  - ✓ ماهي المؤشرات/العلامات الحمراء/التي لم تراها الدوائر الادارية ومدير المؤسسة والادارة العليا ووحدات الرقابة ؟ ولماذا ؟
  - ✓ كيف يمكن منع المخالفات في المستقبل او كيف يمكن الكشف عنها بسهولة ؟
  - ✓ ماهي اعمال الرقابة التي ينبغي التاكيد عليها ؟
  - ✓ ماهي العمليات التي تضمن تحسين النزاهة ؟
  - ✓ ماهي انواع التدريب الاضافية المطلوبة ؟

# الجوانب الإضافية

- ١- التعاون مع المؤسسات الأخرى  
المشاركة في مكافحة الفساد
- ٢- التعاون بين أجهزة الرقابة العليا
- ٣- تعيين وكالة حكومية

# الجوانب الإضافية



وتتضمن الجوانب الإضافية ما يلي :

- ✓ التعاون مع المؤسسات الأخرى المشتركة في مكافحة الفساد
- ✓ التعاون بين أجهزة الرقابة العليا
- ✓ تعيين وكالة حكومية

- **التعاون مع المؤسسات الاخرى المشتركة في مكافحة الفساد**
- تقتضي مكافحة الفساد تاسيس مؤسسات ذات قدرات خاصة في اجراءات منع وردع الفساد ولهذا فان التعاون بين المؤسسات المعنية في مكافحة الفساد مثل اجهزة الرقابة العليا او المنظمات او البعثات المعنية بمكافحة الفساد وغيرها تعتبر اساسية فمن المهم لهؤلاء المؤسسات Lieززوا التعاون فيما بينهم من اجل الوصول الى افضل النتائج .

## • **التعاون بين اجهزة الرقابة العليا**

- بما انه يعتبر الفساد ظاهرة شائعة في مختلف المجتمعات - وبهذا الصدد - لاجهزة الرقابة العليا دور مهم في مكافحة الفساد وتنفيذ المسؤوليات التي من الممكن تستفيد من تبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم واستنادا الى خبراتهم في منع والكشف و فرض العقوبات على الافعال الفاسدة ضمن الاطر التشريعية الخاصة بهم

• فان اجهزة الرقابة العليا من الممكن ان تعد منهجيات عامة في مكافحة الفساد وتبادل افضل الممارسات وتنفيذ الاتفاقيات من الممكن لاجهزة الرقابة العليا على سبيل المثال :

✓ ان تعتمد اتفاقيات التعاون من اجل الكشف عن اعمال الفساد في المشتريات العامة الدولية و تبادل المعلومات

✓ ان تنفذ اجهزة الرقابة العليا اتفاقيات مشتركة مثل اعمال التدقيق المشتركة فيما يخص هذه الامور

## • تعيين وكالة حكومية:

ان الوكالة الحكومية يمكن ان تشكل ايضا من اجل :

✓ أن تعزز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد وتعالج الحالات المشبوهة بالفساد .

✓ ان تكون مسؤولة عن تدريب الاعمال التجارية والمؤسسات المالية على مبادئ الشفافية والنزاهة ومبادئ الحوكمة الرشيدة الاخرى.

# برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠١١ مكافحة الفساد في قطاع التعليم / الوسائل ، الأدوات ، الممارسات الجيدة /

دور القانون	الإدارة العامة والأنظمة	الشفافية والمساءلة	تنمية القدرات
<ul style="list-style-type: none"> <li>السياسة</li> <li>التشريع</li> <li>قواعد السلوك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كاشف الفساد / إجراءات الشكاوى</li> <li>الابتكارات التي تتناول تغيب المدرسين</li> <li>الشئون المالية والحسابات الخاصة بتطوير الأنظمة</li> <li>تطوير الأنظمة - الاستقلالية والأثر الخارجي</li> <li>تطوير الأنظمة - التقنيات</li> <li>تطوير الأنظمة - الإجراءات المتاحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استطلاعات الرأي لتعقب النفقات العامة، وتنفيذ الخدمات، وغيرها من استطلاعات الرأي</li> <li>المعلومات - استخدام وسائل الإعلام وتكنولوجيا المعلومات</li> <li>المعلومات - الأنظمة</li> <li>مراقبة المشاركة والمساءلة الاجتماعية</li> <li>الزمالات والتحالفات</li> <li>التعليم المناهض للفساد (في التعليم أو عن قطاع التعليم)</li> <li>حملة التأييد وزيادة الوعي</li> <li>مشاركة المرأة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإصلاحات المؤسسية</li> <li>التطوير التنظيمي</li> <li>التدريب</li> </ul>

وقد حدد فريق المراقبة ممارسات الفساد التالية

ممارسات الفساد	المجالات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانين/إجراءات الانتهاك</li> <li>• تضخم التكاليف والأنشطة في تقديرات الميزانية</li> <li>• الاختلاس</li> </ul>	الشؤون المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحاباة، المحسوبية</li> <li>• الرشاوي</li> <li>• تجاوز المعايير</li> <li>• التمييز (السياسي، الاجتماعي، العرقي، الجنسي)</li> </ul>	المخصصات المحددة (الزمالة، والمح الدراسية، وإعانات المالية، إلخ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتيال في العطاءات العامة</li> <li>• التآمر بين الموردين</li> <li>• الاختلاس</li> <li>• بيانات التلاعب</li> <li>• تجاوز تخطيط المدرسة</li> <li>• الإنجازات الوهمية</li> </ul>	الإتشاء والصيانة والإصلاحات المدرسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتيال في العطاءات العامة</li> <li>• التآمر بين الموردين</li> <li>• استنزاف الأدوات المدرسية</li> <li>• شراء أدوات غير ضرورية</li> <li>• تجاوز معايير التخصيص</li> <li>• بيانات التلاعب</li> </ul>	توزيع المعدات، والأثاث، والمواد (بما في ذلك المواصلات، وأماكن المبيت، والكتب الدراسية، والمطاعم، والوجبات المدرسية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنجازات الوهمية</li> </ul> <p>وفقًا لحوكمة الانتوساي الخاصة بتوريد المشتريات الحكومي، فمن المحتمل وجود شروط إضافية ينبغي معالجتها وإظهارها بوضوح، وربما تخضع للتدقيق والرقابة، وتشمل ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. القيمة مقابل المال،</li> <li>2. المنافسة المفتوحة والفعالة،</li> <li>3. السلوك الأخلاقي والإنصاف في المعاملة،</li> <li>4. تعظيم فرص المنافسة للصناعة المحلية،</li> <li>5. الجوانب البيئية،</li> <li>6. ...</li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاحتيال في اختيار المؤلفين (المحاباة، والرشاوي، والهدايا)</li> <li>● تجاوز قانون حقوق الطبع</li> <li>● إجبار الطلاب على شراء مواد مطبوعة من جانب المعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● كتابة الكتب المدرسية</li> <li>● وتعيينها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاحتيال في تعيين المعلمين وتوزيعهم (المحاباة، والرشاوي، والهدايا)</li> <li>● التمييز (السياسي، والاجتماعي، والعرقى، والجنسي)</li> <li>● تزوير الشهادات المعتمدة/استخدام شهادات دبلومة مزورة</li> <li>● تجاوز المعايير</li> <li>● تأخير الدفع، بالإضافة إلى التخفيضات غير المصرح بها في بعض الأحيان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعيين المعلمين وإدارتهم</li> <li>● ومدفوعاتهم وتدريبهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● المعلمين غير المؤثرين</li> <li>● التغيب</li> <li>● المصروفات غير القانونية (لدخول المدرسة، والامتحانات، والتقييم، والتعليم الخاص، إلخ)</li> <li>● المحاباة / المحسوبية / قبول الهدايا</li> <li>● التمييز (السياسي، والاجتماعي، والعرقى، والجنسي)</li> <li>● التعليم الخاص (بما في ذلك استخدام المدارس في أغراض خاصة)</li> <li>● التحرش أو الاستغلال الجنسي</li> <li>● دفع الرشاوي أو تقديم الخدمات أثناء زيارات المفتش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سلوك المعلمين / موظفي</li> <li>● المدرسة (سوء السلوك</li> <li>● المهني)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التلاعب في البيانات بغرض تزيف الحقائق</li> <li>● اختيار / قمع المعلومات</li> <li>● الخطأ في إنتاج المعلومات ونشرها</li> <li>● دفع المال مقابل المعلومات التي ينبغي الحصول عليها مجاناً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الأنظمة المعلوماتية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بيع معلومات الامتحانات</li> <li>● الاحتيال في الامتحانات (انتحال شخصية الغير، والغش، والمحاباة، والهدايا)</li> <li>● الرشاوي (من أجل الحصول على درجات وعلامات عالية، اختيار برامج متخصصة وشهادات دبلومة، الالتحاق بالجامعات)</li> <li>● الجامعات الوهمية والشهادات المعتمدة المزورة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاختبارات وشهادات</li> <li>● الدبلومة ودخول الجامعات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الأبحاث الاحتيالية وانتحال الملكية الأدبية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاحتيال في عملية الاعتماد (المحاباة، والرشاوي، والهدايا)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اعتماد المؤسسة</li> </ul>



# ماهي فوائد إطار العمل المؤسسي للرقابة على الأداء فيما يتعلق بمكافحة الفساد

التفسير	الفائدة
ينتج عن رقابة الأداء تقارير رقابية وأرقام ملموسة تتعلق بالأداء تسهم في ضمان الشفافية والوضوح.	ضمان الشفافية
يجب على رقابة الأداء المتعلقة بمكافحة الفساد رفع تقارير بشأن أنشطتها، ومشكلات القدرات التي تواجهها، والنتائج التي تم التوصل إليها إلى ممولي تلك الأنشطة وهم؛ دافعوا الضرائب، والحكومة، والبرلمان، وكذلك المجتمع المدني (الجانبي للطلب لمكافحة الفساد). وبذلك يمكن لرقابة الأداء تقديم معلومات موثوق بها عن الأداء والمساعدة في رصد التقدم المحرز بسهولة ومنهجية.	إرساء مبدأ المساءلة
قد تمثل الرقابة على الأداء الحكومات للتأكد من قدرة هيئات مكافحة الفساد والمؤسسات الأخرى على الوفاء بولايتها عن طريق رصد أدائها وتنمية قدراتها خلال مدة زمنية محددة. كما تسمح رقابة الأداء بتطوير قدراتها المتعلقة بمكافحة الفساد في المراحل المختلفة لوضع الأنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم رقابة الأداء توصيات من أجل تعزيز القدرات المؤسسية (الجانبي العرضي لمكافحة الفساد) لمنع الفساد ومكافحته <sup>10</sup> .	تعزيز هيئات مكافحة الفساد والمؤسسات الأخرى
وفقاً لرقابة الأداء على إطار العمل المؤسسي، فإنها تقدم مؤشرات لرؤساء هيئات مكافحة الفساد والحكومات عن سير الخيار السياسي على النحو المخطط له، عن طريق تحديد مخاطر التشغيل ومشكلاته. أين تنشأ المشكلات؟ كيف تؤثر على أداء الهيئة؟ ما القدرات/الموارد المتاحة للحد من تلك المخاطر والمشكلات وكيفية تنمية تلك القدرات وتعزيز المصادر المتاحة؟	تحسين سياسة مكافحة الفساد
قد تؤدي رقابة الأداء على إطار العمل المؤسسي إلى أداء أفضل لهيئات مكافحة الفساد والمؤسسات الأخرى المعنية بمكافحة الفساد.	الوصول لأداء أفضل



# تطبيق سياسة مكافحة الفساد في سورية

- وفقاً لآخر تقرير صدر عن منظمة الشفافية العربية صنفت الجمهورية العربية السورية من الدول العشر الأوائل الأكثر فساداً في العالم.
- و إن كان هناك الكثير ممن يطعن في صحة هذه المعلومات ، إلا أنه لا بد من دراسة واقع الفساد في سوريا بشكل موضوعي و معرفة مدى تطبيق سياسات مكافحة الفساد السابق ذكرها ضمن سياسات الحكومة للحد من الفساد و تفعيل دور الجهاز المركزي للرقابة المالية في ذلك.



# ما هو دور الجهاز المركزي للرقابة المالية

• وفقاً لأحكام قانون الجهاز الصادر بالمرسوم التشريعي رقم/٦٤/ لعام ٢٠٠٣:

• يمارس الجهاز أعماله بطريق التدقيق والمراجعة وبطريق التفتيش وفقاً للأحكام المنصوص عليها في هذا المرسوم التشريعي ويقوم الجهاز بأعمال التفتيش من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الجهات العامة أو بناء إخبار صريح مقدم من قبل المخبر.

• تعتبر من المخالفات المالية التي تستوجب التحقيق والمساءلة:

١. مخالفة القوانين والأنظمة المالية وتجاوز الاعتماد وعدم قانونية الصرف بالنسبة للموازنة العامة والموازنات العائدة للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.

٢. كل إهمال أو تقصير يترتب عليه ضياع حق من الحقوق المالية للدولة أو المؤسسات أو الهيئات العامة أو غيرها من الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز أو إلحاق الضرر بالأموال العامة.

٣. سرقة واختلاس وإساءة الائتمان وكل إسراف أو تبذير في إدارة واستخدام الأموال العامة.

٤. التقصير في تحقيق الشروط المناسبة لشراء أو بيع المواد اللازمة والمنتجات أو عقد نفقات ليست ضرورية ولا تقتضيها المصلحة العامة.

• على الجهة العامة أن تجيب على تقارير الجهاز وملاحظاته وأن تلبية طلباته وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحصيل المبالغ الضائعة والتي صرفت بغير وجه حق أو التي أهمل في تحصيلها أو بذر في استعمالها وذلك خلال شهر من تاريخ تبلغها.

# ما مدى تطبيق سياسات مكافحة الفساد في سورية

## أولاً: رواتب الموظفين في الدولة :

- لقد سبقت الإشارة إلى أن الفساد يتضمن الرشوة والمحسوبية و سرقة أموال الدولة ، و أن عوامل الفساد الثلاثة التي تكون مثلث الفساد تتمثل في الدافع والحافز و التبرير، وبناءً على ذلك تشكل ضالة رواتب العاملين و تعويضاتهم أكبر دافع علي الفساد و تجعلهم يبحثون عن مصادر أخرى للدخل و بطرقٍ غير مشروعة و من أسهل هذه الطرق هي الرشوة.
- عن إلقاء نظرة بسيطة على رواتب العاملين و مقدار زيادتها خلال الفترات الأخيرة توضح بأن هناك فجوة كبيرة بين مقدار الدخل الذي يحصل عليه العامل في القطاع العام و الحد الأدنى من الحاجات الأساسية اللازمة له في حياته اليومية . إذ يبلغ أجر بدء التعيين لعامل يحمل شهادة الدكتوراه و من أي اختصاص كان مبلغ / ٢٣٤٩٥ ل.س ، و يبلغ سقف الفئة الأولى مبلغ / ٤٦٢٤٠ ل.س و ذلك وفقاً للقرار رقم (١٢٠٣) تاريخ ١٣/٧/٢٠١٣ الصادر عن وزارة المالية و المعدل لجداول الأجور الملحقه بالقانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (٥٠) لعام ٢٠٠٤ نتيجة زيادة الرواتب و الأجور بموجب المرسوم التشريعي رقم ٣٨ لعام ٢٠١٣).

## ثانياً: مدونة الأخلاق المهنية

- على الرغم من عدم وجود دليل أو قانون للأخلاقيات المهنية في جهات القطاع العام في سوريا إلا أن قانون العاملين الأساسي رقم (٥٠) لعام ٢٠٠٤ نص في الباب التاسع منه على الواجبات والمحظورات والعقوبات المسلكية نذكر منها على سبيل المثال :
  - أن يؤدي الموظف العمل المنوط به بنفسه بأمانة وإخلاص وأن ينصرف كلياً في وقت العمل إلى أداء واجبات الوظيفة .
  - أن يتقيد تقيداً تاماً بمواعيد الدوام المقررة وألا يغادر عمله إلا بإذن خاص ووفق الأصول.
  - أن يبذل كامل جهوده ويضع خبرته وكفاءته في خدمة الجهة العامة وأن يسهر على حفظ وصيانة منشآتها ولوازمها وأموالها وأن يبلغ خطياً وعن طريق التسلسل عن كل مخالفة يلاحظها أثناء عمله .
- غير أن الكثير من الجهات العامة لا تأخذ هذه القواعد بعين الاعتبار عند ترفيع العاملين ، أي أن ترفيع العاملين في الجهات العامة غالباً ما يتم بشكل روتيني و بنسبة ٩% و لكافة العاملين ، بل وعلى العكس كثيراً ما نجد العديد من العاملين والذين تم فرض العقوبات المسلكية بحقهم يشغلون مناصب إدارية ذات طبيعة عالية الحساسية ( أي أنها تتطلب وجود أشخاص يتمتعون بالنزاهة و الكفاءة والمصداقية ) و مثال على ذلك نذكر:
  - كثيراً ما يلاحظ الجهاز المركزي للرقابة المالية أن المدير المالي أو المسؤول المالي في الجهة العامة هو شخص تضمنت إضرارته الذاتية توصيات من الجهاز المركزي بعدم تسليمه أي أعمال ذات طبيعة مالية .

## ثالثاً: الرقابة الداخلية في الجهات العامة في سوريا

- هذا النوع من أنواع الرقابة نادراً ما يكون فعالاً في جهات القطاع العام في سوريا ، فكثيراً ما تحدث عمليات الاحتيال في القطاع العام نتيجة وجود خلل في الرقابة الداخلية في الجهة العامة و وجود ثغرات في الدورة المستندية المتبعة ، وفيما يلي بعض الأمثلة :
- فقد بين أحد التقارير الأولية لمفتشي الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريا ضعفاً في نظام الرقابة الداخلية والضبط الداخلي للوحدة الخاضعة للرقابة من خلال حصر المسؤوليات والمهام بيد شخص واحد فلم تتم تسمية أمين مستودع للتجهيزات الحاسوبية والمعلوماتية رغم أن قيمتها تصل إلى مليار ليرة سورية بل تم تكليف رئيس دائرة المعلوماتية والاتصالات بذلك إضافة لعمله فتم الطلب إلى تلك الوحدة تسمية أمين مستودع للتجهيزات الحاسوبية والمعلوماتية منعاً لضياع تلك التجهيزات أو تعرضها للسرقة .
- كما تضمن أحد تقارير الجهاز المركزي للرقابة المالية لعام ٢٠١٣ وجود سرقة في نقدية الصندوق و كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم إرسال نسخة من إيصال الصندوق إلى دائرة الحسابات و الاكتفاء فقط بإرسال صورة من يومية الصندوق مسحوبة من الحاسب الالكتروني بعد إجراء تعديل عليها يخفي وجود أي نقص في إيرادات الصندوق . فالسبب الرئيسي في حادثة الاحتيال السابقة الذكر هو أن دائرة الحسابات تقوم بقيد إيرادات الصندوق دون مطابقتها مع الإيصال ، بالإضافة إلى عدم وجود يومية صندوق ورقية و معتمدة يصعب تعديلها .

## رابعاً : إدارة الموارد البشرية ( التدريب و التدوير الوظيفي والعلامات الحمراء ) :

• توجد مؤشرات في جهات القطاع العام الاقتصادي تنذر باحتمال وقوع عمليات احتيال ، وفي بعض الأحيان تكون هذه المؤشرات واضحة جداً إلا أن ضعف العاملين في الجهات العامة وعدم معرفتهم الكافية بالأنظمة والقوانين سيما المالية بالإضافة إلى تعيين بعض العاملين في وظائف لا تتلاءم وشهادتهم العلمية ( مخالفة التوصيف الوظيفي في الجهة العامة ) تجعل من العلامات الحمراء أساساً تبني عليه الجهات العامة كافة أعمالها، ومن الأمثلة على ذلك :

• فقد أشارت بعض تقارير الجهاز عدم وجود مطابقات مصرفية صحيحة. واتضح بأن من يقوم بأعمال المطابقة المصرفية في إحدى الجهات العامة هو عامل حاصل على شهادة لغة عربية

• أما على صعيد التدوير الوظيفي فقد لاحظ مفتشو الجهاز المركزي للرقابة المالية في سوريا عدم امتلاك أي جهة عامة في سوريا لسياسة تتعلق بالتدوير الوظيفي إنما يتم نقل الموظفين إلى أعمال أخرى كعقوبات اتخذت بحقهم.

• أما بالنسبة للعلامات الحمراء فتعد بمثابة دليل لانتقاء العينات المدروسة من قبل مفتش الجهاز نذكر على سبيل المثال:

من خلال تدقيق ميزانيات أحد الجهات العامة ذات الطابع الاقتصادي لعام ٢٠١٥ لاحظ مفتش الجهاز أن المصروف الفعلي على حساب مواد أساسية ( حساب رقم ٣٢١ والذي يعتبر الحساب الأساسي لصرف قيمة المواد المتعلقة بالنشاط الأساسي للجهة العامة ) بلغ /١٥٤٧٥٨٦٦٨/ ل.س ، بينما بلغ المصروف الفعلي على حساب مصروفات متنوعة أخرى مبلغ / ١١٠٧٢٩٣٩٣ / ليرة سورية ( حساب رقم ٣٨٥ وهو حساب يحمل عليه المبالغ التي لا يمكن إدراجها في أي من حسابات الجهة العامة ) الأمر الذي أدى إلى جعل مفتش الجهاز ينتقي العينة المدروسة من أوامر الصرف من هذا الحساب ، واتضح من نتيجة التدقيق أن غالبية المبالغ المصروفة على هذا الحساب هي فواتير خاصة بأعمال الصيانة في المؤسسة و تم اللجوء إلى تحميلها على هذا الحساب نتيجة نفاذ الاعتماد المخصص لأعمال الصيانة ، فتم طلب لجنة للتحقق من هذه الصرفيات و لجان خبرة للكشف عن إصلاح الآليات فتبين بأن غالبية الفواتير المصروفة هي فواتير وهمية ، و المبالغ الواردة فيها تفوق أسعار السوق بشكل كبير.

• و إن هذا المثال لا يكشف عن الفساد في الجهة العامة المدروسة بل ويكشف أيضاً عن وجود خلل في وزارة المالية التي ترصد اعتمادات الجهات الحكومية .

## خامساً: في الأنظمة والقوانين التي تخضع لها الجهات العامة :

- على الرغم من أن المشرع السوري ولاسيما في فترة الإصلاح كان يسعى بالارتقاء في مستوى القوانين و الأنظمة إلا مستوى يوازي التشريعات في البلدان المتقدمة إلا أن هناك العديد من الثغرات في هذه التشريعات أدت إلى استغلالها من قبل أصحاب النفوس الضعيفة و العقول الظريفة و نذكر على سبيل المثال :
- طلب الجهاز المركزي من رئاسة مجلس الوزراء بإصدار تعميم للجهات العامة يتضمن توضيحاً للمادة الثامنة من القرار رقم (٢١٢٧) لعام ٢٠٠٧ الصادر عن رئيس مجلس الوزراء.
- والذي ينص على ما يلي " يجوز للوزير المختص و دون أن يفوض غيره بذلك أن يمنح المحامي أتعاب دون التقيد بالنسب الواردة في هذا القرار... " فتم الطلب من وزارة المالية تفسير هذه المادة ، فجاء في ردها بموجب كتابها رقم ٢٠٣٢٤ / ٢ / ٩ / ٤٣ العبارة التالية :
- " ولصعوبة وضع توضيح لها نقترح حذف هذه المادة من القرار المشار إليه أعلاه بسبب الفهم الخاطئ في تطبيقها ... " فكان رد رئيس مجلس الوزراء بإبقائها كما هي .
- - نصت المادة (٤٨) من قانون العاملين الأساسي على ما يلي
- " يحق للعامل خلال كل عام من خدمته أن يتغيب لأسباب صحية لمدة ٢٠٠ يوم متصلة أو منفصلة يتقاضى خلالها ٨٠% من الأجر عن الثلاثين يوماً الأولى و أجراً كاملاً عن المئة و السبعين يوماً التالية " ، و نتيجة الخلل في هذه المادة أصبح الحصول على إجازات صحية بمثابة سباق بين العاملين و مما ساعد على ذلك أيضاً سهولة الحصول على التقارير الطبية ، وفيما يلي بعض الأمثلة توضح الخلل في هذه المادة

## سادساً: في سياسات الدعم المتبعة في سوريا :

- تعتبر سياسات الدعم المتبعة في سوريا من أكبر السياسات الجاذبة للفساد و أوضح مثال على ذلك سياسة دعم المشتقات النفطية ، حيث أصدرت الجهات المسؤولة عدة أسعار للمادة الواحدة مثل المازوت تم إصدار سعر خاص بالاستخدام الصناعي و سعر خاص بالقطاع العام و الاستخدام المنزلي فما كان من سياسة الدعم هذه إلا دعماً للسوق السوداء فأصبح القطاع الصناعي الخاص يحصل على المحروقات بالسعر مدعوم ، فتم اللجوء لاستخدام البطاقة الذكية للحد من ذلك .

- كما أن سياسة الدعم أدت إلى حدوث تراخي في عمل الجهات العامة التي تتبع سياسة الدعم مبررة خسائرها دوماً بتقديم خدماتها بأسعار تقل عن أسعار الكلفة ، دون وجود أي مبادرة منها لتفصيل حساباتها بشكل يظهر الخسارة الناتجة عن الدعم لوحده ، ودون خلط نتيجته مع باقي الأنشطة الأخرى .

## سابعاً: استخدام التكنولوجيا الذكية :

- كان الموظفون يشكون من معتمدي الرواتب ، الذين كانوا يتأخرون في دفع الرواتب لعدد من الأيام ، ولحل هذه المشكلة تم نشر الصرافات الآلية في كل مكان ، لكن لم تتم المتابعة فأدى ذلك لأعطال كثيرة في الصرافات الآلية و اصطفاف الموظفين بالدور لساعات .

## ثامناً: نشر ثقافة النزاهة سيما في القضاء :

- التركيز على دور القضاء في مكافحة الفساد في سوريا مهم جداً فقد ورد في أحد تقارير الجهاز المركزي للرقابة المالية لعام ٢٠١٦ أن إحدى جهات القطاع العام في سورية استوردت آلة إنتاجية منذ عام ١٩٨١ نتيجة العيوب الظاهرة فيها و مخالفتها للمواصفات الواردة في دفتر الشروط طالبت الهيئة المركزية للرقابة و التفتيش بحسم بعض المبالغ المالية من الشركة المستوردة ، بعد عدة سنوات طالب وكيل المتعهد بإعادة هذه المبالغ ورفع دعوى قضائية على المؤسسة نتيجة امتناعها عن إعادة هذه المبالغ فتم تشكيل لجنة خبرة ثلاثية للتحقق من أحقية وكيل المتعهد بهذه فكانت النتيجة بعدم صحة هذه المطالبة و أن وكيل المتعهد لا يحق له أن يطالب بأية مبالغ طالما أن الشركة المورددة لم تطالب بها ، واستمر وكيل المتعهد بالمطالبة و بعد عدة سنوات تم تشكيل لجنة خبرة خماسية ، وكانت النتيجة أيضاً عدم أحقية وكيل المتعهد بالمطالبة و استمر وكيل المتعهد يطالب بهذه المبالغ ، فتم تشكيل لجنة خبرة سباعية في أوائل القرن الواحد والعشرين و صدر حكم مكتسب الدرجة القطعية بأحقية وكيل المتعهد لهذه المبالغ فامتنتعت المؤسسة في بادئ الأمر عن تنفيذ هذا الحكم فكانت النتيجة بأن تم إجبارها على سداد المبلغ مع فوائده بما يعادل /١٦٠٠٠٠٠٠٠٠/ ل.س أي بعد أكثر من ثلاثين عاماً من توريد الآلة و انتهاء العمر الإنتاجي للآلة لها بل و تعرضها للسرقة نتيجة الأعمال الإرهابية في فرع دير الزور تم سداد المتبقي من ثمنها و تحميل المبلغ المصرف على الموازنة الاستثمارية في الجهة العامة .

# المقترحات و التوصيات لتفعيل سياسات مكافحة الفساد



- إعادة النظر في سياسة الرواتب و الأجور و التعويضات الممنوحة للعاملين في الدولة .
- العمل على نشر ثقافة النزاهة بين مختلف شرائح المجتمع سيما ضمن الفئات الشابة
- الالتزام بمعايير الكفاءة والنزاهة و الخبرة عند تعيين اختيار أصحاب المناصب و كذلك تداول المناصب .
- إخضاع المؤسسات الحكومية لمعايير تقييم مؤسسي تنطلق من الكفاءة والإنتاجية و حسن استخدام الموارد و جودة الخدمات المقدمة وهي المعايير المنبثقة من اعتبارات الفاعلية و الكفاءة والرشادة و التي تمثل أسساً موضوعية للحكم على أداء المنظمات الحكومية .
- تشديد العقوبات و تطبيقها بكل حزم و على كافة أفراد و شرائح المجتمع .
- إعادة النظر في سياسات الدعم المتبعة في الجهات العامة .
- تفعيل الأنظمة المتبعة في ترفيع العاملين و ترقيةهم و ذلك اعتماداً على مدى تقيدهم في السلوك الوظيفي المحدد في قانون العاملين الأساسي .

• زيادة فعالية الجهاز المركزي للرقابة المالية من خلال :

١. تعزيز استقلالية الجهاز المركزي للرقابة المالية بربطه بمؤسسة رئاسة الجمهورية أو بمجلس الشعب بدلاً من ربطه برئيس مجلس الوزراء رئيس السلطة التنفيذية في سورية والعمل على تحسين رواتب وتعويضات عامليه و تجسيد مبدأ التدريب المستمر لرفع سوية الكادر الفني في الجهاز
  ٢. أن يمنح قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية إمكانية تقديم تقريراً منفصلاً حول فرص الفساد التي تمت ملاحظتها.
  ٣. تفعيل رقابة الأداء وتعميق دورها كونها تقدم الكثير من المؤشرات التي تدعم كشف الفساد.
  ٤. تفعيل صلاحيات الجهاز في الوقاية من المخالفات من خلال مراجعة البيئة التشريعية التي تنظم تحصيل وإنفاق الأموال العامة.
- التأكيد على إنشاء وحدات الرقابة الداخلية في الجهات العامة ووضع المعايير اللازمة لرفع كفاية الأداء في تلك الوحدات.
  - التأكيد على تعزيز متابعة الجهات العامة بالمبادرة إلى التصويب وفق الملاحظات الواردة في تقارير الجهاز.

- وضع كل الوسائل التي تسرع البت في قضايا الفساد موضع التنفيذ وتحديد مدد مناسبة لإنهاء قضايا الفساد.
- تطوير نظم الرقابة والضبط الداخلي في مختلف الوحدات الخاضعة للرقابة بما يكفل حسن إدارة الأموال العامة والمحافظة عليها من خلال تحديث الأنظمة الإدارية ، والهيكل التنظيمية ، والعمل على فصل المهام ، وتحقيق التدوير الوظيفي ، وتحديث وتطوير النظام المحاسبي.
- تشكيل لجان متخصصة للوقوف على أسباب ازدياد الفساد المالي والإداري واقتراح الحلول المناسبة.



هل من الممكن إغناؤنا بمقترحات أخرى

Any?  
Question

A hand holding a blue marker is shown in the process of writing the words 'Any?' and 'Question' in a cursive, handwritten style on a white background. The hand is positioned on the right side of the frame, with the marker tip touching the surface. The text is written in a vibrant blue color. A faint 'Adobe Stock' watermark is visible in the center of the image.

شكراً لحسن الاستماع

