

تمهيد،،،

إن ديوان المحاسبة ومن خلال قيامه بممارسة مهامه الرقابية بناء على المهام المنوطة به بموجب قانونه رقم (28) لسنة 1952 وتعديلاته وتماشياً مع معايير التدقيق والرقابة الدولية ، فإنه كذلك واستناداً إلى ما ورد في منظومة النزاهة الوطنية ودور الأجهزة الرقابية في ترجمة ميثاق النزاهة الوطنية وخطتها إلى واقع ملموس بما في ذلك تطوير آليات الشفافية والمساءلة والرقابة والمراجعة .

فقد قام الديوان بإعداد دليل لتقييم النزاهة ومكافحة الفساد مستفيداً من تجارب أجهزة الرقابة العليا في كل من (إسبانيا - هولندا - استونيا) .

إن تعزيز النزاهة في القطاع العام يسهم في بناء منهج تكاملي فعال ولفت النظر إلى القيم الأخلاقية التي تمنع ارتكاب أعمال الفساد، وهذا المنهج هو منهج وقائي مبني على المبادئ وعلى تمكين الإدارة والموظفين من مكافحة الفساد، ويأتي الدليل بهدف إعطاء التوجيهات الإرشادية للمدققين حول كيفية إجراء التدقيق / التقييم لإدارة النزاهة في الجهات الحكومية تماشياً مع منظومة النزاهة الوطنية والاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة ويهدف كذلك إلى تعزيز الضوابط الداخلية لدى تلك الجهات ومنع الغش والفساد وتقديم النصح والتحذير قبل وقوعهما وتعزيز الوعي للنزاهة وإصلاح الأنظمة المالية والإدارية لدى تلك الجهات.

رئيس ديوان المحاسبة



الأستاذ الدكتور عبد خرابشه

فهرس المحتويات		
رقم الصفحة	البيان	الرقم
1	تمهيد.	.1
2	فهرس المحتويات.	.2
الفصل الأول		
3	مرجعية ديوان المحاسبة في تقييم النزاهة.	.3
الفصل الثاني		
5	إدارة النزاهة لدى الجهات الخاضعة للرقابة.	.4
الفصل الثالث		
8	منهجية تقييم النزاهة.	.5
الفصل الرابع		
23	كتابة التقارير.	.6
24	◆ ملحق رقم 1 / حالة عملية.	
29	◆ ملحق رقم 2 / نموذج اطار عمل التدقيق.	
31	◆ ملحق رقم 3 / نظام الرقابة على النزاهة للانتوسينت.	

الفصل الأول

{ مرجعية ديوان المحاسبة في تقييم النزاهة }

1. قانون ديوان المحاسبة:

إن لديوان المحاسبة كجهاز رقابي مستقل دور كبير في تعزيز منظومة النزاهة الوطنية أو التدقيق على النزاهة وذلك من خلال أحكام قانونه مما يعزز قيامه بمهامه بكل حياد واستقلالية ودون تدخل من الجهات الأخرى حيث ان من أهداف الديوان:

- أ. حماية المال العام وتعزيز الإدارة المالية السليمة والإصلاح المالي وتقديم المشورة للجهات الخاضعة لرقابته.
- ب. القيام بإجراءات فحص أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وتحديد نقاط الضعف فيها والتي تؤدي إلى إطلاق إشارات الإنذار المبكر بهدف منع وقوعها ومعالجتها.

2. منظومة النزاهة الوطنية:

تعتبر منظومة النزاهة الوطنية من المرجعيات الرئيسية الإلزامية التي يستند إليها ديوان المحاسبة الأردني للقيام بدوره في التدقيق على النزاهة في الجهات الخاضعة لرقابته حيث أن هذه المنظومة قد جاءت بناءً على الرغبة الملكية السامية التي تضمنتها الرسالة الملكية السامية الموجهة إلى دولة رئيس الوزراء بتاريخ 2012/12/8 حيث أن من مرتكزات المنظومة تمكين الجهات الرقابية لأداء مهامها الوقائية وأن تعني بوسائل العلاج والإصلاح.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن منظومة النزاهة الوطنية قد تضمنت محاور لمحاربة الفساد تتمثل بما يلي:

1. الاعتراف بوجوده وعدم إنكاره.
 2. معرفة الثغرات القانونية والمؤسسية في الأنظمة والتشريعات والإدارة ومواطن ضعف الوازع الأخلاقي لدى الأفراد والمجموعات.
 3. المراجعة الدائمة حيث أن الفساد وباستمرار يحاول احتلال أمكنة واختراع أساليب جديدة.
 4. عدم التهاون مع أي تقصير مؤسسي أو فردي بالمساءلة والمحاسبة وأن تكون العقوبات قاسية ورادعة.
- إن المحور الأول من محاور الخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية هو محور تعزيز دور الجهات الرقابية العامة وديوان المحاسبة وذلك ببيان الخطوط العريضة لاستراتيجية ديوان المحاسبة من خلال القيام بتنفيذ الأنشطة والمشاريع المبينة في المحور الأول من محاور الخطة التنفيذية لمنظومة النزاهة الوطنية.

3. الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

يشكل الفساد عائقاً أساسياً لتنفيذ القوانين وتطور المجتمعات المدنية وقد أولت الحكومة الأردنية هذا الموضوع الاهتمام الكافي حيث تم إعداد إستراتيجية مكافحة الفساد للفترة من (2008 - 2012) و(2013 - 2017) واستندت هذه الاستراتيجية لأطر تشريعية منها قانون هيئة مكافحة الفساد، قانون العقوبات الأردني، قانون الجرائم الاقتصادية وقانون مكافحة غسيل الأموال، وقد ركزت الإستراتيجية على مكافحة الفساد بمختلف أنواعه وتحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالفساد وهنالك عدة سياسات وطنية ذات علاقة بمكافحة الفساد منها الأجندة الوطنية ووثيقة الأردن أولاً ووثيقة كلنا الأردن.

4. المعايير الدولية ذات العلاقة:

إن المعايير الدولية المعتمدة في المحاسبة والتدقيق تعتبر من المرجعيات لعمل الديوان حيث نص المعيار رقم (100) الانتوساي على أن المدقق يجب أن يحصل على فهم لطبيعة المؤسسة/الجهة الخاضعة للتدقيق وفقاً للتشريعات الناظمة لعملها، ويتوجب عليه عند إعداد برنامج التدقيق إجراء تقييم لنقاط الضعف وكذلك إجراء تحليل للمخاطر والتوصل إلى نتائج ووضع التوصيات والمقترحات لحلها.

الفصل الثاني

{ إدارة النزاهة لدى الجهات الخاضعة للرقابة }

إن تطبيق التشريعات بعدالة ومساواة وضمن كفاءة الجهات المعنية بمكافحة الفساد يعتبر ضماناً لترسيخ مبادئ النزاهة لدى الجهات الخاضعة للرقابة الأمر الذي يساعد على إدارة مالية وإدارية سليمة ويمكن الجهات الرقابية من مساءلتها وبالتالي يكون لها دور هام وفعال للتصدي للفساد عن طريق المعالجة الوقائية وتقديم المشورة وتوجيه تحذيرات للجهات المعنية بهذا الخصوص.

إن النزاهة ليست فقط الالتزام بالأنظمة والقوانين فحسب بل هي أيضاً مسؤولية أخلاقية على اعتبار أن القوانين والأنظمة هي الحد الأدنى للالتزام لأنها لا تغطي جميع حالات الغش والاحتيال وغيرها من الأمور التي تؤدي إلى الفساد.

وبهذا المجال جاءت منظومة النزاهة الوطنية لتعزيز خدمة المواطن وتصور كرامته والمحافظة على ممتلكاته بضمن تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة اعتماداً على أسس الشفافية والعدالة والمساواة بين المواطنين وبالتالي محاربة الفساد بكل أشكاله. ومن الجدير ذكره أن النزاهة الوطنية هي تشاركية يشارك فيها كل عناصر المجتمع بدءاً من السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية وهي ليست حكراً على جهة واحدة في الدولة وبالتالي هي واجب ومسؤوليات تتقاسمها جميع مؤسسات الدولة والمجتمع وبالنهاية تشكل منظومة النزاهة الوطنية.

وقد أدرجت المنظومة المكونات التي تتكون منها وهي (التشريعات ذات العلاقة بتطبيق متطلبات ومعايير النزاهة مثل: أ. قانون إشهار الذمة المالية. ب. نظام الأشغال الحكومية ج. نظام اللوازم العامة د. نظام الخدمة المدنية هـ. مدونة السلوك الوظيفي وقواعد أخلاقيات المهنة. وأية تشريعات أخرى ذات علاقة، المؤسسات وبنيتها التنظيمية، القدرات المؤسسية الوظيفية، الثقافة والممارسات الفعلية) كما أن الوثيقة حددت مرتكزات النزاهة في السلطة التنفيذية والمتمثلة بالآتي:

- أ. شفافية رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الحكومية.
- ب. وجود جهاز حكومي بحجم مناسب.
- ج. اعتماد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.
- د. تبني مدونة سلوك وظيفي وتفعيلها.
- هـ. انفتاح الموازنة.
- و. تعزيز الالتزام الضريبي.
- ز. شفافية إجراءات العطاءات والشراء الحكومي.
- ح. كفاءة الخدمة العامة.

ط. التركيز على جذب الاستثمار وتوحيد مرجعياته.

ي. تمكين الجهات الرقابية.

إن وجود نظام تشريعي فاعل وكفؤ يعزز مبادئ النزاهة الوطنية ويرسخ ثقة المواطنين بالقطاع العام وبالتالي لا بد من تطوير وتنفيذ سياسات فاعلة لترسيخ مبادئ النزاهة الوطنية من خلال تفعيل الثقافة المجتمعية الرافضة للفساد، وبالتالي لا بد من وجود تعاون وتشاركية ما بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منه والقضاء عليه وهنا نسلط الضوء عليها بشكل مختصر:

1. شفافية رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الحكومية:

يتولد لدى المواطن ثقة تدفعه إلى الالتزام الذاتي بتحمل مختلف الأعباء التي يواجهها الوطن عندما تكون هناك درجة عالية من الشفافية المتعلقة برسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الحكومية ومصداقية تعامل الحكومات مع المواطن وبالتالي تكسب الحكومة ثقة المواطن بمؤسسات القطاع العام.

2. وجود جهاز حكومي بحجم مناسب:

إن وجود جهاز حكومي ذو هياكل تنظيمية ملائمة، يلتزم بواجباته الدستورية والقانونية، يعزز تكامل الأدوار ويحد من التداخل والازدواجية، كما أن المرونة العالية في الاستجابة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية، سيساهم في إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، ويحد من الأثر السلبي للبيروقراطية.

3. اعتماد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص:

اعتماد أسس ومعايير موضوعية وعادلة وشفافة في إدارة الموارد البشرية (التعيين، الترقية، التقييم، التدريب...).

4. تبني مدونة سلوك وظيفي وتفعيلها:

إن التزام جميع العاملين في الجهاز الحكومي بمدونة السلوك التي تركز على أسس العدالة والشفافية والمساءلة والمهنية والحيادية وانتماء العاملين لمؤسساتهم والعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها وتحمل المسؤولية، له دور كبير في تنمية ثقافة النزاهة لدى الموظف ويعزز كفاءته وفاعليته في أداء مهامه، فالموظف العام موجود لخدمة الناس بطريقة ملائمة وحضارية.

5. انفتاح الموازنة:

إن الانفتاح في الموازنة يتطلب درجة عالية من الشفافية في بنودها ومراحلها كافة، بحيث تتسم هذه الموازنة بدرجة عالية من العدالة في التنمية الشاملة، وأن تكون مدعمة بتقارير سليمة عن الإيرادات والدين العام، وأوجه الإنفاق ومخرجاته ونتائجه، كما أن دعم عملية صنع القرار، ينبغي أن تحكمها آليات رقابية فاعلة، يتم نشرها عبر مختلف وسائل الاتصال ليطلع عليها الجميع (المواطن ومؤسسات المجتمع) لإبداء ملاحظاتهم عليها.

6. تعزيز الالتزام الضريبي؛

إن التخلف عن تسديد الضرائب والتهرب من دفعها هما من أسوأ أشكال الفساد المخفي، ولعلاج ذلك لا بد من مراجعة التشريعات التي تجرم وتعاقب من يتخلف عن دفعها أو يعتمد التهرب منها. كما أن الإعفاءات بجميع أنواعها والمزايا الاستثنائية تشكل هدراً للمال العام، لا يجوز التغاضي عنه مهما كانت الدوافع والغايات إلا إذا كان ذلك الإنفاق ضمن ما يسمح به القانون ويحقق المساواة بين كافة المواطنين.

7. شفافية إجراءات العطاءات والشراء الحكومي؛

إن ضمان شفافية إجراءات العطاءات والشراء الحكومي يستدعي بالضرورة قيامها على أساس العلانية والمنافسة العادلة وأن تكون غايتها تحقيق الصالح العام، وتحفيز المنتج المحلي والمحافظة على الموارد المالية للدولة، وأن تديرها موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة وحيادية تستشعر أعلى درجات المسؤولية، وأن تستخدم تكنولوجيا المعلومات وأحدث التقنيات في عملها. وأن تحكمها أنظمة رقابية متخصصة وفعالة، قادرة على اكتشاف الفساد ومكافحته والحد من تضارب المصالح وضمان نزاهة إجراءات العطاءات والشراء الحكومي.

8. كفاءة الخدمة العامة؛

إن تحقيق الكفاءة في الخدمة العامة يستوجب توافر خدمة ذات قيمة مضافة وكلفة معقولة تحقق توقعات متلقي الخدمة واحتياجاتهم، وترتكز على أساس احترام حقوق متلقي الخدمة ومصالحهم دون تمييز، وأن تكون عملياتها واضحة وبسيطة وسهلة ومعلنة، وفق أفضل الممارسات الدولية باستخدام الوسائل العلمية الحديثة، بحيث يكون تقديم الخدمة بأسلوب وظروف ملائمة وبطريقة حضارية.

9. التركيز على جذب الاستثمار وتوحيد مرجعيته؛

إن توافر بيئة مؤسسية ذات مرجعية موحدة، وتشريعات واضحة وخدمات وموارد بشرية مؤهلة ومنافسة تسلط الضوء على الميزات الاستثمارية في المملكة، سيعزز القدرة على استقطاب الاستثمار الداخلي والخارجي اللازمين لضمان التنمية المستدامة بما يتوافق مع الأولويات الوطنية.

10. تمكين الجهات الرقابية؛

بما أن هدف الوزارات والمؤسسات العامة هو تقديم الخدمات للمواطنين، فإن دور الأجهزة الرقابية هو ضمان تقديم هذه الخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة وبالشكل المطلوب قانوناً. وتعتبر الرقابة السند الأساس في فاعلية أداء القطاع الحكومي، ومن الضروري أن يتم ذلك دون وقوع تداخل بين عمل الأجهزة الرقابية مع أهمية ضمان تكاملية أدوارها.

الفصل الثالث

{ منهجية تقييم النزاهة }

◆ تخطيط التدقيق وتنفيذه:

عند تحديد نطاق التدقيق يتم التخطيط للبدء بعملية التدقيق بحيث يتم تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على أسئلة التدقيق ومن ثم تكوين رأي محايد حول مستوى نضج إدارة النزاهة. وفق بعض إرشادات تقييم النزاهة التالية:

1. التعريف بالمهمة:

ستكون هذه المهمة جديدة ومستغربة لأغلب الجهات الخاضعة للرقابة، إذ سيتوقعون من ديوان المحاسبة أن يقوم بالبحث والكشف عن حوادث تمس النزاهة، وهو أمر تخشاه هذه الجهات. وهنا عليك أن تلتفت عناية تلك الجهة أننا لسنا بصدد كشف الفساد الحاصل وإنما بصدد مساعدتهم لتجنب وقوع حالات الفساد هذه وبطريقة أفضل، وكذلك مساعدتهم في تحديد نقاط الضعف ومواطن الخلل ليتم معالجتها وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها.

2. آلية التواصل:

من الضروري أن يكون التواصل فعالاً، لذا يجب التأكيد على أن الجهة المراد تقييم النزاهة لديها قد فهمت إطار العمل بشكل صحيح ومن الضروري أيضاً أن يتم الالتزام به طوال فترة التقييم.

3. الغاية:

إن الغاية من إجراء التقييم على النزاهة هو الوقاية من الأخطار التي تمسها وليس لغايات الكشف عن الفساد وعمليات النصب والاحتيال، والهدف هو تعزيز إدارة النزاهة عن طريق التقييم على مستوى رقابة المخاطر.

4. الضوابط:

من الضروري أن يشمل إطار العمل على ضوابط أساسية تتطلبها التشريعات إضافة إلى ذلك يمكن أن يحتوي إطار العمل على ضوابط أخرى محددة خاصة بالجهة الخاضعة للرقابة من شأنها تقليل التعرض لمخاطر معينة.

5. المقارنة/ أساس القياس:

وذلك من خلال مقارنة أداء مؤسسات مشابهة من أجل بيان نقاط الضعف ومواطن القوى النسبية بكل منها وإمكانية مقارنة أداء الجهة في سنوات سابقة بناءً على تقارير نتائج التدقيق السابقة لإظهار مدى التحسن أو التراجع في تلك الجهة.

6. المشاركة والتحفيز:

لعل أهم ميزة من ميزات هذا النوع من التقييم أنه يتيح الفرصة لرفع الوعي حول القضايا التي تتعلق بالنزاهة لدى الجهات الخاضعة للرقابة وهي تبين للإدارة ما يمكنهم فعله للحيلولة دون وقوع حوادث تمس بالنزاهة لدى تلك الجهات علاوة على أنه يعزز من الممارسات الصحيحة والناجحة، وبالتالي يكون مكماً في تحفيز حس المسؤولية.

7. التحقق من الملاحظات:

بعد الانتهاء من جمع المعلومات والأدلة، تتم عملية مناقشة التقارير المتضمنة نتائج التقييم مع الجهات الخاضعة للرقابة كي يتسنى لهم التحقق من صحة ما جاء بنتائج التقرير، وان اتباع هذه الطريقة يجنب الجهة التي تم تقييم النزاهة لديها احتمالات الاعتراض على الرأي النهائي الذي يطعن بصحة الأدلة.

8. تضمين رأي الجهة الخاضعة للرقابة في التقرير:

قد لا يحوز التقرير النهائي على استحسان الجهة الخاضعة للرقابة لكن إشراك هذه الجهة وإعطاءها فرصة للتعبير عن وجهة نظرها وتدوين ذلك في التقرير سيجعل التقرير النهائي أكثر قبولاً فضلاً عن ترك الباب مفتوحاً لإجراء المتابعة فيما بعد.

9. إصدار التقرير:

رفع التقرير لإدارة الديوان لاعتماده بشكل نهائي ومخاطبة الجهة الخاضعة للرقابة رسمياً، ومن الممكن إدراجه ضمن التقرير السنوي لديوان المحاسبة الذي يتم رفعه لمجلس الأمة، ويوضع على الموقع الإلكتروني للديوان.

10. المتابعة:

يتم متابعة تقارير تقييم النزاهة المرسله للجهات الخاضعة للرقابة من خلال إعادة إجراء التقييم للتأكد من الإجراءات التي قامت الجهة باتخاذها لمعالجة الملاحظات الواردة بالتقارير السابقة وقياس التحسن في الأداء.

◆ جمع البيانات:

كما هو الحال في تدقيق الالتزام ورقابة الأداء هناك عدة طرق لجمع البيانات والأدلة لإجراء التدقيق وجمع النتائج ويمكن اعتماد طريقة أو أكثر من الطرق التالية:

- الاجتماعات والمقابلات مع ممثلين من الجهة الخاضعة للتدقيق.
- تحليل الوثائق ذات العلاقة (نتائج فحص أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، السجلات والتقارير..... الخ).
- استبيان لموظفي الجهة وإجراء تحليل إحصائي للإجابات.
- تقارير مدققي الحسابات والتقارير الداخلية.
- تحليل للتشريعات الناظمة لعمل تلك الجهة.

- رضا متلقي الخدمة.
- الشكاوي.
- خبرة موظفي الجهة.
- الاطلاع على التقارير السابقة حول نتائج تدقيق أعمال تلك الجهة.
- مقتبسات من وسائل الإعلام المختلفة.
- البيانات المالية.
- المقارنة بجهات مشابهة.

1. تحديد نقاط الضعف:

من خلال البحوث، والمعرفة والخبرات المهنية أصبح من المعروف بأن بعض جوانب النشاط في القطاع العام تنطوي على مخاطر نزاهة أكثر حدة من غيرها، وهذه الإجراءات أو المهام تنطوي بطبيعتها على مخاطر، والعمليات التي يكون فيها اتصالات مكثفة مع عملاء (مواطنين أو موظفين) هي أكثر تعرضاً لارتكاب المخالفات، بسبب وجود فرص واغراءات أكثر. وهذا الأمر ينطبق أيضاً على الإجراءات التي تنطوي على أصول عامة قيمة. بالإضافة إلى الخصائص التي تميز أنشطة القطاع العام، هناك ظروف معينة قد تزيد التعرض لمخالفات النزاهة. وتعرف هذه الظروف (بالظروف أو العوامل المحفزة) وهذه الظروف أو العوامل هي في حد ذاتها ليست مخاطر نزاهة ولكنها قد تزيد من التعرض لمخاطر النزاهة، لأنها:

- تزيد من احتمالية حدوث خرق للنزاهة.
- تزيد من التبعات وتأثيرات حالات الخرق، (ليس فقط من الناحية المالية ولكن من حيث المصدقية، وبيئة العمل، والعلاقات، والسمعة).
- ومن الأمثلة على تلك العوامل (التشريعات المعقدة، والضغط الخارجية، وضعف ولاء الموظفين) وتشكل الجوانب المعرضة بطبيعتها للمخاطر، والعوامل المحفزة للمخاطر مع بعضها البعض (منظومة مخاطر للمنظمة أو الهيئة، أو العمليات).

2. تقييم نقاط الضعف المتأصلة:

إن قيام المدقق بتقييم نقاط الضعف لدى الجهات الخاضعة للرقابة التي ينوي تقييم النزاهة فيها يعتبر نقطة انطلاق للوقوف على مواضع القصور والخلل في الأداء لتلك الجهة، حيث أن تحليل نقاط الضعف يعتبر أداة لتحديد السلبيات والتهديدات لديها مما يساعد على عملية التخطيط للتدقيق وتصنف نقاط الضعف تبعاً لتأثيرها على الأهداف والجهة الخاضعة للرقابة وبالتالي تحديد الأولويات التي يفترض البدء بها وإعطاءها الأهمية والأولوية أثناء القيام بعملية التدقيق (التقييم للنزاهة). ولتقييم نقاط الضعف لدى الجهة الخاضعة للرقابة لا بد للمدقق من فهم طبيعة عملها والتشريعات الناظمة لعملها وإجراءات العمل لديها ويمكن الرجوع إلى تقارير التدقيق السابقة والاطلاع على تقارير

وحدة الرقابة الداخلية، والاطلاع على الشكاوي المتعلقة بهذه الجهة، بالإضافة إلى الاعتماد على خبرة المدقق في إجراء عمليات التدقيق، والقيام بالمقابلات الشخصية مع موظفي تلك الجهة. أن تحديد نقاط الضعف داخل الجهة يساعد المدقق أثناء قيامه بعمله التركيز على الأنشطة ذات المخاطر العالية والتي تعتبر أكثر قابلية للتعرض لمخالفات النزاهة وبالتالي إعطاء تلك الأنشطة الأولوية عند القيام بعملية التخطيط المسبق لتحديد نقاط الضعف بحيادية وبما يحدد الأنشطة والإجراءات الأكثر تعرضاً للمخاطر والتركيز عليها. إن تقييم نقاط الضعف المبني على تحليل المخاطر يعتبر كجرس إنذار مبكر يهدف إلى مساعدة الجهات الخاضعة للرقابة لتحديد ما سيتم القيام به لمعالجة نقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقيام بذلك بهدف معالجة القصور في الأداء.

كما أن انتهاكات النزاهة غالباً ما يتم ارتكابها من قبل موظفين لديهم خبرة أو ممن يقومون بأعمال ذات مخاطر متصلة بطبيعتها نتيجة توفر الفرص والإغراءات المتاحة لهم والتي قد تكون ملموسة (أموال امتيازات أخرى) أو غير ملموسة (مكانة، تقدير، حماية) وكما يمكن أن يكون لأسباب عكسية متمثلة بتهديدات أو إبتزاز مما يتطلب حماية الموظفين من تلك الإغراءات. ويعتبر الموظف مسؤولاً بصفته الشخصية باعتبار تلك الانتهاكات بمثابة خضوع من قبله لتلك الإغراءات وبالتالي فإن من الجوانب الرئيسية لتحليل المخاطر هو تحديد تلك الإغراءات لضمان تفاديها.

◆ الخطوط العريضة لمنهجية تقييم نقاط الضعف:

تتم عملية التقييم من خلال الإجراءات التالية:

1. تحليل الكيان / الجهة الخاضعة للرقابة وعملياتها:

بحيث يتم تحديد عناصر التقييم والأهداف والعمليات ذات الصلة بهذه الجهة.

2. تقييم مواطن الضعف المتأصلة (الهامة):

يتم تصنيف نقاط الضعف وتحديد النقاط ذات المخاطر العالية وإعطاؤها الأولوية في تقييم النزاهة.

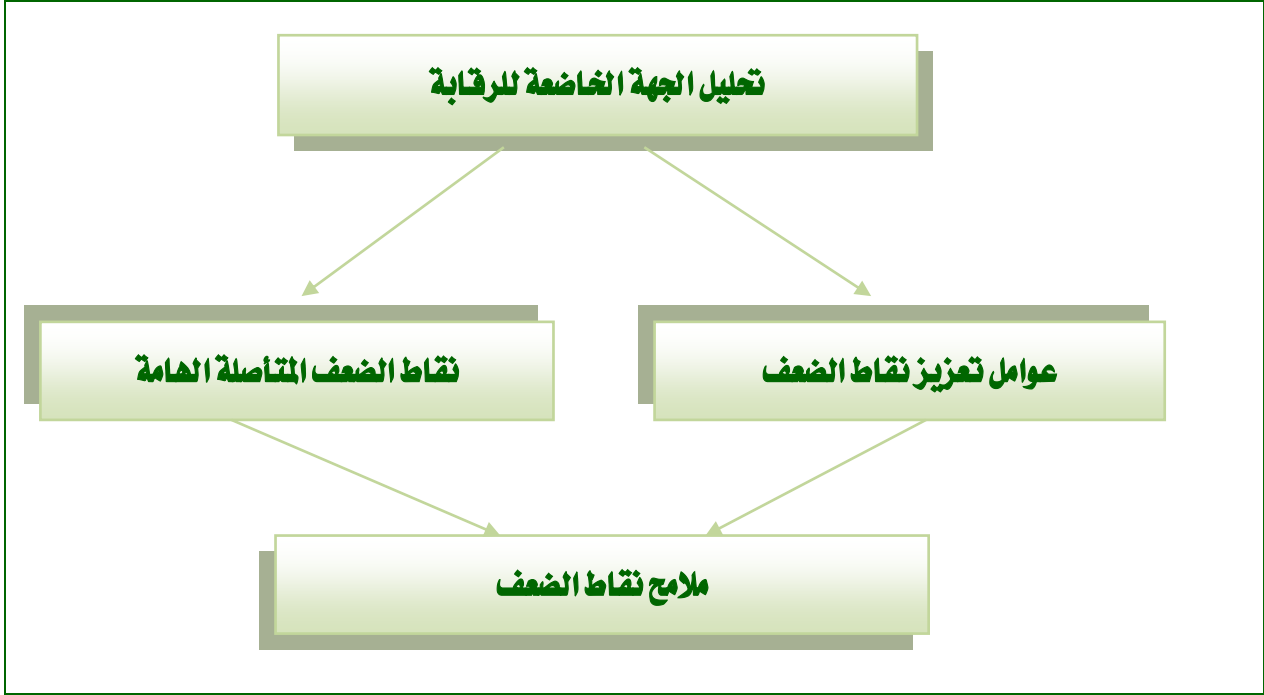
3. تقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف:

يقوم المدقق بتحليل ودراسة العوامل والإجراءات داخل الجهة التي تعزز من تلك النقاط وتؤدي إليها.

4. ملامح نقاط الضعف:

بحيث يتم تقييم عام للملامح الرئيسية لهذه النقاط والإشارة إلى الأنشطة الأكثر ضعفاً وأعلى نقاط مخاطر النزاهة في تلك الجهة.

منهجية تقييم نقاط الضعف:



3. تحليل البيانات وتحديد الفجوات لتقييم نقاط الضعف:

إن بعض المهام أو العمليات في القطاع العام هي أكثر قابلية للتعرض لمخالفات النزاهة من غيرها. وهي العمليات والمهام المعرضة للمخاطر بطبيعتها وعلى سبيل المثال أنشطة عمليات المشتريات وأموال المنح والمساعدات والإجراءات التي يكون فيها اتصال أكثر مع العملاء والعمليات التي تتضمن موارد عامة ذات قيمة، هي مجالات أكثر تعرضاً لمخاطر خرق النزاهة من غيرها، ويتضمن الجدول رقم (1) ملخص لبعض الأنشطة الأكثر تعرضاً لمخاطر خرق النزاهة.

جدول رقم (1) تقييم بعض الأنشطة / الإجراءات المعرضة للمخاطر			
التقييم وفقاً لجدول رقم (3)	الإجراءات	الأنشطة	المجالات المعرضة للمخاطر
	العطاءات، المشتريات والأوامر التغييرية، التفويضات، الحوافز.	التعاقد	بيئة الجهة الخاضعة للرقابة
	المعونات، المنافع، الرعاية الاجتماعية.	الدفقات	
	التصاريح، الرخص، الهوية الشخصية، التفويض، الشهادات.	إصدار التراخيص	
	شروط منح التصاريح، التعليمات والإجراءات.	التنظيم	
	الإشراف، المراقبة، الضبط، التفتيش، والرقابة.	التفتيش/التدقيق	
	العدالة، فرض العقوبة، العقوبات.	تطبيق التشريعات	
	معدل التقييم.		
	المستوى لهذا المجال.		
	المعلومات السرية، الوثائق، الملفات، وحقوق المؤلف.	المعلومات	إدارة الممتلكات العامة
	الخزينة، الأدوات المالية، إدارة المحافظ، النقد، البنك، الأقساط، النفقات، المكافآت والعلاوات.	الأموال	
	الشراء، البيع، الإدارة، والاستهلاك، المخزون، وأجهزة الحاسوب الخ.	الموجودات	
	البيع، الشراء، التأجير، الاستثمار، التخصيص والاستملاك.	العقارات	
	معدل التقييم.		
	المستوى لهذا المجال.		
المستوى العام (للمجالين أعلاه).			

وفيما يلي توضيح لكل نشاط أعلاه يتضمن المخاطر المتأصلة وهي:

◆ التعاقد:

ويتضمن بشكل رئيسي العطاءات والمشتريات العامة للوظائف والأشغال والخدمات. وهذا النوع من الأنشطة عرضة لارتكاب الاحتيال والفساد، ويخلق تضارب مصالح، ومنافسات غير عادلة.

◆ **الدفعات:**

يقوم القطاع العام بصرف الدفعات لأسباب مختلفة، مثل تقديم المعونات والمنافع والرعاية الاجتماعية. وهذا يخلق مجالاً لمخاطر النزاهة، لأن الدفعات قد تدفع لمتلقين ليسوا مستحقين لها، ويكون هناك مخاطر لحدوث الاحتيال والفساد وتضارب المصالح. ولا تقتصر احتمالية المخاطر في الإجراءات المتعلقة بتحديد الأهلية لتسلم الدفعات ولكن أيضاً في إجراءات الدفع.

◆ **إصدار التراخيص:**

من خلال القانون أو النظام تملك الحكومة صلاحية منح أو إصدار الرخص والتصاريح، وجوازات السفر، والهوية الشخصية... الخ. وقد يهمل هذا الجانب أيضاً الأفراد أو الشركات التي تخلق مجالاً لتأثيرات غير شرعية على سبيل المثال (الرشوة بين موظفي الحكومة) إذا ما توقعت ان الرخص أو التصاريح سوف لن تمنح إلا بهذه الطريقة.

◆ **التنظيم:**

إن وضع وصياغة الشروط، التعليمات والإجراءات من الأنشطة الحكومية المعرضة لمخاطر ممارسة الضغوط والتأثيرات غير الشرعية. فمن الممكن للشركات على سبيل المثال ان تستفيد كثيراً عندما تكون تلك الشروط والتعليمات والإجراءات متوافقة مع مصالحها وغير متوافقة مع مصالح منافسيها. وفي هذه الناحية، فإن احتمالية المخاطر في "التنظيم" يمكن مقارنته بالمخاطر في إصدار التراخيص.

◆ **التفتيش/التدقيق:**

التفتيش والتدقيق ينفذان في العادة من قبل الحكومة بهدف حماية المصالح الحيوية، على سبيل المثال حماية الأمن العام أو المصالح المالية. وقد يكون لنتائج التفتيش والتدقيق تأثير كبير على أصحاب المصالح. ويكون المفتشون والمدققون تبعاً لذلك، عرضة لتأثيرات غير شرعية. وقد يتعرضون لإغراءات تقليص نطاق فحوصاتهم أو أعمالهم الرقابية أو إصدار تقارير تدقيق أكثر محاباة.

◆ **تطبيق التشريعات:**

يتمتع القطاع العام بمسؤوليات ومهام خاصة لفرض الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتطبيق التشريعات بعدالة ويتضمن ذلك على سبيل المثال، التحقيق وفرض العقوبات. ومن الطبيعي ان يكون لهذه الناحية تأثير كبير على المعنيين بتلك النواحي، والموظفين العاملين الذين ينفذون تلك المهام قد يخضعون لضغوطات أو إغراءات. وهذه العمليات هي عرضة للتحويل أو لتضارب المصالح أو للتخويف أو التأثيرات غير الشرعية. وحيث ان فرض التشريعات سوف يتطلب التعامل مع أشخاص يخالفون القوانين، فإن مثل هذا الأمر سوف يزيد من احتمالية التعرض للمخاطر.

◆ المعلومات:

من خلال تنفيذ واجباتها، تقوم الحكومة بجمع المعلومات، ومعالجتها، وتوزيعها، ومن ضمنها المعلومات الحساسة المتعلقة على سبيل المثال بالنواحي التي تهدد الأمن والدفاع والضرائب والعناية الصحية. وقد يتعلق جزء من هذه المعلومات بنواحي سرية. والكشف غير المرخص عن تلك المعلومات قد يضر بمصالح الحكومة ومصالح المعنيين. وتبعاً لذلك، فإن الاحتفاظ بقواعد البيانات وعملية معالجة المعلومات هي نواحي خطيرة. وقد يتعرض الموظفون العامون الذين لديهم صلاحية الدخول إلى مثل تلك المعلومات إلى ضغوطات ارتكاب الفساد وتقديم هذه المعلومات إلى أشخاص غير مخولين للحصول عليها، كما في المعلومات السرية التي تخص الشركات قد تستخدم هذه المعلومات للمتاجرة مثل (توفير معلومات سرية حول أسواق البورصة) وقد يتم استغلالها للحصول على منافع تنافسية.

◆ الأموال:

النشاطات المتضمنة التعامل مع عمليات مالية أو رعاية أموال يكون لها احتمالية عالية لحالات الفساد، وهذا الأمر ينطبق على الأموال النقدية والحسابات البنكية وبعض الأصول المالية قصيرة الأجل مثل الذمم المدينة، وتكون الأموال في العادة أكثر تعرضاً للمخاطر من الموجودات لأن الأموال يمكن ان تصرف مباشرة ولكافة الأغراض المختلفة اما الموجودات فليست دائماً سهلة التحويل إلى أموال.

◆ الموجودات:

نظراً لاتساع نطاق أنشطتها، تستهلك الحكومة وتدير حجماً كبيراً من الموجودات على سبيل المثال (معدات حاسوب، ومركبات) ويكون لموردي البضائع مصلحة في الحصول على عقود حكومية مربحة، والتي تتضمن مخاطر كبيرة. وإدارة موجودات ذات قيمة عالية هي أيضاً عرضة لمخاطر مخالقات النزاهة، وخاصة الموجودات التي يمكن الإتجار بها بسهولة على سبيل المثال (الحواسيب وأجهزة الهواتف، بيع ممتلكات الحكومة قد تخلق مخاطر كأن تباع بسعر منخفض وذلك بسبب التلاعب من قبل المشتري).

◆ العقارات:

تملك الحكومة أو تستخدم أراضي، أو أبنية، أو بنية تحتية عامة. وفي معظم الحالات تقريباً يتضمن مثل هذا الأمر مصالح مالية هامة كالبيع والشراء والتأجير والاستثمار والتخصيص. الاستثمارات وإدارة العقارات تكون في العادة بيد مجموعة صغيرة من الموظفين العاميين المختصين. وهذا يجعل تلك الإجراءات معرضة للغش والفساد وتضارب المصالح.

4. تقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف:

- بالإضافة إلى الأنشطة والإجراءات التي تم تناولها سابقاً واعتبارها الأكثر تعرضاً لمخاطر النزاهة فإن هنالك عوامل أخرى من الممكن ان تزيد من مخاطر النزاهة لأنها:
- تزيد من احتمالية حدوث المخالفة.
 - تزيد من تأثير أو عواقب الحدث (ليس فقط من الناحية المالية ولكن من حيث المصدقية، جو العمل، العلاقات، السمعة، الخ).

وضمن إطار عمل أسلوب هذا التقييم، فإن عوامل زيادة نقاط الضعف قد قسمت ضمن الفئات الخمسة التالية كنقاط مرجعية مشتركة:

1. تعقيد الإجراءات.
2. التغييرات السريعة في بيئة الجهة.
3. الإدارة.
4. الموظفون / العاملون.
5. تاريخ من المشاكل.

إن التركيز على ان وجود عامل أو اكثر لتعزيز نقاط الضعف لا يعني ان خرق النزاهة سيحدث بل يؤشر فقط بأن الجهة الخاضعة للرقابة اكثر تعرضاً لحالات الفساد وانه يوجد هناك مخاطر اعلى لحدوث مخالفات النزاهة، ويتضمن الجدول رقم (2) أمثلة على العوامل/ الظروف التي تزيد من نقاط الضعف ضمن كل فئة.

جدول رقم (2) تقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف	
التقييم وفقاً لجدول رقم (3)	1. تعقيد الإجراءات:
	- أنظمة حاسوب متقدمة.
	- تشريعات معقدة.
	- بيروقراطية.
	- شبكات او علاقات اتصال.
	- ممارسة ضغوطات.
	- تأثير سياسي/ تدخل/ تعيينات.
	- خليط من مصالح خاصة/عامة (تجارية/ تنافسية).
	- حاجة إلى خبرات خارجية.
	- معدل التقييم
	- المستوى.
	2. التغييرات السريعة في بيئة الجهة:
	- جهة ناشئة.

	- التغيير المستمر في التشريعات.
	- النمو أو التراجع السريع في نشاط الجهة.
	- تخصصية.
	- تعاقد خارجي.
	- القوة القاهرة والظروف الطارئة.
	- ضغوطات خارجية (ضغوطات على الأداء، الأنفاق، الزمن، نقص الموارد في الجهة).
	- إعادة هيكلة الجهة.
	- معدل التقييم.
	- المستوى.
	3. الإدارة؛
	- مهيمنة.
	- رسمية/ بيروقراطية.
	- التفرد في اتخاذ القرارات.
	- آلية منح المكافآت.
	- انعدام / ضعف المساءلة.
	- تجاهل النصائح/ التحذيرات.
	- ردود أفعال دفاعية على الانتقادات أو الشكاوى.
	- معدل التقييم.
	- المستوى.
	4. الموظفون / العاملون؛
	- ممارسة ضغوط على الأداء / دخل معتمد على الأداء.
	- وضع متدني / فقدان الاحترام/ حوافز متدنية / طموح وظيفي متدني).
	- ظروف عمل صعبة / عبء عمل كبير.
	- ولاء المجموعة.
	- استخدام السلطة للعرقلة.
	- تهديدات شخصية.
	- أعمال جانبية.
	- معدل التقييم.
	- المستوى.
	5. تاريخ من المشاكل؛
	- شكاوى.
	- شائعات.

	- إخباريات.
	- حوادث سابقة، تكرار أفعال فساد سابقة.
	- مشاكل إدارية (تراكمات، تناقضات، اتجاهات غير عادية...الخ).
	- معدل التقييم.
	- المستوى.

العديد من العوامل المذكورة أعلاه توفر فرصاً أو حوافز أو مبررات لخرق النزاهة. والعوامل الأخرى هي مؤشرات على احتمالية وجود ثقافة نزاهة ضعيفة في الجهة.

وفيما يلي شروحات إضافية لكل عامل من العوامل أعلاه:

◆ تعقيد الإجراءات:

هياكل وأنظمة معقدة غير شفافة توفر فرصاً للغش. وفي الظروف المعقدة أيضاً يكون من السهل إخفاء حالات الغش أو الإشارات التي تكشف عن مخالفات النزاهة (ممارسة الضغوطات، التأثير السياسي أو تدخلات القطاع الخاص).

◆ التغييرات السريعة في بيئة الجهة:

تغييرات في الجهة أو تغييرات في بيئة الجهة قد تؤدي إلى عدم استقرار. وكما هو بالنسبة للتعقيد فإن مثل ذلك قد يؤدي إلى خلق فرص تؤدي إلى اختراق النزاهة. والبيئة المتغيرة أو الديناميكية قد تؤدي أيضاً إلى عدم التأكد، عدم الرضى، أو الإحباط بين الموظفين، مما يخلق دوافع أو مبررات أو ظروف لارتكاب الفساد أو أية مخالفات نزاهة أخرى.

◆ الإدارة:

سلوك وتصرفات الإدارة (توجهات الإدارة العليا) قد تزيد من عوامل الضعف، بسبب تأثيرها على ثقافة الجهة، بالإضافة إلى أنها قد تضر بقدرة الجهة على مجابهة مخالفات النزاهة، إذا لم يولي المدراء اهتماماً للمضوابط الضرورية أو يطبقوا الضوابط الرقابية على أنفسهم.

◆ الموظفون / العاملون:

الظروف المختلفة ضمن الهيئة قد تؤثر سلباً على ولاء الموظفين مما يوفر الدافع للاحتيال أو مخالفات نزاهة أخرى أيضاً الظروف الشخصية غير المتعلقة مباشرة بالجهة وعلى سبيل المثال (نمط الحياة الشخصية) قد توفر حافزاً لانتهاكات النزاهة.

♦ تاريخ من المشاكل؛

إذا كانت الجهة لديها تاريخ مليء بالمشاكل فإنه في كثير من الأحيان تميل هذه المشاكل نسبياً إلى أن تحدث مرة أخرى، في كثير من الحالات تشير مخالفات النزاهة إلى وجود نقاط ضعف هيكلية قائمة في المؤسسة أو في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، أيضاً نقاط الضعف الموجودة في الضوابط والثقافة التنظيمية يصعب إصلاحها وفي كثير من الحالات فإن الجهات لا تأخذها بعين الاعتبار بما فيه الكفاية من حوادث الماضي.

♦ جدول تقييم نقاط الضعف؛

يجب التأكيد على أن وجود واحد أو أكثر من العوامل المعززة لنقاط الضعف لا يعني وقوع وحدوث انتهاكات للنزاهة وإنما تعني أن الجهة هي أكثر عرضة لها وأن هناك خطراً أعلى لحدوث انتهاكات للنزاهة. ولتقييم مستوى المخاطر المتأصلة يتم تقييم كل من الأنشطة المعرضة للمخاطر (جدول رقم 1) والعوامل التي تعزز نقاط الضعف (جدول رقم 2) مع نواحي الخطورة ودرجتها ويتم تقييم كل عامل من عوامل تعزيز نقاط الضعف باستخدام نموذج تسجيل نقاط مشابه لنقاط الضعف المتأصلة من خلال تقدير درجة أهمية كل عامل ومنح النقاط (0، 1، 2، 3) ويعتمد منح النقاط على معرفة المدقق وحكمه المهني وينصح أن يتم وضع النقاط من خلال فريق عمل حتى يتم مناقشتها وتقديرها مع الأعضاء الآخرين ويتم التعبير عن مدى الخطورة على النحو الوارد بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) مدى الخطورة	
أهمية العمليات/ الأنشطة التنظيمية	النتيجة
ليست هامة	0
هامة إلى حد ما	1
هامة	2
هامة جداً	3

5. تقييم احتمالية خرق النزاهة؛

تم تلخيص نتائج الخطوات السابقة (نتائج تقييم نقاط الضعف وعوامل تعزيز نقاط الضعف) بـ (احتمالية خرق النزاهة) للجهة الخاضعة للرقابة. وبناء على التقييم سوف يتمكن الفريق من مناقشة مخالفات النزاهة المحتمل حدوثها والمخاطر المحتملة، وما هي الضوابط والإجراءات التي يجب ان تتوفر. من خلال الخطوات الثلاثة التالية:

الخطوة رقم (1): (تعدد المخاطر المحتملة).

الخطوة رقم (2): (صياغة مخالقات نزاهة محتملة).

الخطوة رقم (3): (الضوابط المتوقعة من الجهة الخاضعة للرقابة).

♦ الخطوة رقم (1): (تعدد المخاطر المحتملة):

يتم احتساب معدل ومستوى نقاط الضعف المتأصلة جدول رقم (1) ويليهما معدل ومستوى من عوامل تعزيز نقاط الضعف جدول رقم (2) المشار اليهما آنفاً بحيث يتم التقييم باستخدام نتائج القياس التالية لتحديد مستوى نقاط الضعف وكما هو مبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)	
احتساب معدل ومستوى نقاط الضعف المتأصلة	
المستوى	نتائج قياس المعدل
منخفضة	المعدل $\geq 0,8$
متوسطة	$0,8 < \text{معدل} \leq 1,6$
عالية	معدل $< 1,6$

ان عملية جمع مستويات نقاط الضعف المتأصلة مع العوامل المعززة لنقاط الضعف سوف يعطينا المستوى العام لاحتمالية خرق النزاهة.

والحالة العامة لاحتمالية خرق النزاهة يتم تحديدها بناء على الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)			
المستوى العام لاحتمالية خرق النزاهة			
عالية	متوسطة	منخفضة	العوامل المعززة لنقاط الضعف
			جدول رقم (2) نقاط الضعف المتأصلة
عالية	متوسطة	منخفضة	جدول رقم (1) نقاط الضعف المتأصلة
متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة
عالية	متوسطة	متوسطة	متوسطة
عالية	عالية	عالية	عالية

♦ الخطوة رقم (2): (صياغة مخالقات نزاهة محتملة):

من خلال الأخذ بعين الاعتبار الحالة العامة للنزاهة يتم تحديد ما هي الجوانب الأكثر تعرضاً لمخاطر خرق النزاهة بناء على التقييم الذي تم إجراؤه وصياغته وإن احتمالية حدوث تلك الخروقات يلحق الضرر بسمعة الجهة الخاضعة للرقابة بحيث لا يعود بمقدورها ان تعمل بشكل سليم.

♦ الخطوة رقم (3): (الضوابط المتوقعة من الجهة الخاضعة للرقابة):

من خلال الأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف واحتمالية حدوث حالات ارتكاب مخالفات نزاهة، فإن هنالك مجموعة من الإجراءات والضوابط يتوقع اتخاذها من قبل إدارة الجهة الخاضعة للرقابة لمنع حدوث مثل تلك الحالات، وإجراءات لمجابهة تلك الحالات عند حدوثها، والتي من شأنها أن تخفف أضرار ونتائج تلك الحالات.

6. تحليل المخاطر:

تعرف المخاطر بأنها أحداث غير مرغوب بها تقع لدى الجهات الخاضعة للرقابة نتيجة لوجود نقاط ضعف لم يتم اتخاذ الإجراءات والضوابط اللازمة لتعزيزها مما يؤدي إلى حدوث تلك المخاطر وإلحاق الضرر فيها أو بأي من أنشطتها.

يستند تحليل المخاطر على مبدأ أساسي مبنى على التأكيد بأن المؤسسات العامة لديها نقاط ضعف وإن كانت بنسب متفاوتة نتيجة لطبيعة النشاط والمهام ومدى قدرة وكفاءة إدارتها ونتيجة لذلك فإن تلك الجهات عرضة لمخاطر خرق النزاهة الداخلية والخارجية.

ولضمان تجنب المفاجآت في حدوث تلك المخاطر لا بد من إجراء التقييم الفعال لتحديد وتحليل أسبابها وصولاً لاعتماد إجراءات كفيلة لضمان عدم حدوثها وذلك من خلال (فهم طبيعة عمل ومهام الجهات الخاضعة للرقابة ومراجعة التشريعات وحصر وفهم كافة أوجه النشاطات فيها بما في ذلك الإدارة المالية والقيود والسجلات المتعلقة بها والعمل على تصنيف تلك الأنشطة وفق أهميتها ودرجة المخاطر المتأصلة لديها).

وحتى يتمكن ديوان المحاسبة من القيام بالدور الفاعل في تحليل تلك المخاطر فإن ذلك يتطلب البدء بعملية التخطيط السليم والمسبق والمبني على أسس علمية ومهنية وأن يتم تنفيذ تلك المهمة من خلال كوادر مؤهلة وذات خبرة.

إن الهدف الأساسي من تحليل تلك المخاطر هو تعزيز النزاهة والشفافية و منع وقوع الفساد بكافة أشكاله وتبني النهج والإجراءات الكفيلة لتحقيق هذه الغاية.

◆ كيفية استخدام هذه المنهجية:

إن استخدام هذه المنهجية لتقييم نقاط الضعف يمكن أن يتم لأغراض مختلفة يتطلب كل منها طرق مختلفة لجمع البيانات والتحقق من صحتها وتقييمها وإبداء الرأي و إعداد التقارير المتعلقة بها وإن للنهج المتبع بكل طريقة آثار مختلفة على العلاقة مع الجهة الخاضعة للرقابة ومع الجهات الأخرى ذات العلاقة.

◆ تقييم المخاطر قبل التدقيق على مستوى الجهة:

إن تقييم المخاطر قبل التدقيق على مستوى الجهة يمكن أن يكون جزءاً من متطلبات المدقق للحصول على فهم لطبيعة تلك الجهة / النشاطات التي سيتم تدقيقها وإجراء تقييم للمخاطر أو تحليل المشكلة. بناء على هذا التقييم يمكن للمدقق تحديد نقاط الضعف المتوقعة وما الإجراءات اللازمة لتقييم نقاط الضعف هذه.

♦ تقييم المخاطر قبل التدقيق على مستوى الجهة الخاضعة للرقابة:

1. ان مثل هذا الإجراء يكون متطلب للمدقق للحصول على فهم لطبيعة تلك الجهة أو النشاطات التي سيتم تدقيقها لدى تلك الجهة وإجراء تقييم للمخاطر أو إجراء تحليل لتلك الأنشطة بهدف تحديد نقاط ضعف متوقعة والإجراءات اللازمة لاتخاذها حيال تلك النقاط. ان المعلومات التي يحتاجها المدقق لتحليل المخاطر في هذه المرحلة تعتمد على درجة التفاصيل التي يرغب الوصول إليها ويمكن ان تكون تلك المعلومات من خلال تقارير رقابية سابقة أو تقارير الرقابات الداخلية أو بحوث مكتبية وتحليلات صحفية أو أحداث سابقة أو تحليلات خبراء ويمكن التحقق من صحة تلك المعلومات بوسائل عدة منها استثماره خبرات أو مقابلات موظفين من داخل تلك الجهة ان تتم هذه الإجراءات من خلال فريق العمل.
2. استناداً للمناقشات المهنية بين أعضاء الفريق كما ينبغي ان تدرج نتائج مناقشة التقارير ضمن تقرير التدقيق.
3. ويعتبر هذا النهج من أكثر أساليب التقييم شيوعاً وما يؤخذ عليه انه لا يعطي الكثير من الفرص المسؤولة على كل من تحليل المخاطر وجودة نظام الرقابة على الجهة الخاضعة للتدقيق.

♦ رسم خارطة المخاطر على مستوى الجهة/القضاء/النشاط:

هذا يمكن أن يكون جزء من النشاط الاستراتيجي وضمن إجراءات تخطيط التدقيق من قبل الديوان وسوف تعطي لمحة عامة عن المناطق الأكثر ضعفاً أو الكيانات داخل نطاق اختصاصها أو في القطاع التي تراقب عليه، وسوف يساعدها على تركيز أنشطة الرقابة و إعطاء الأولويات عند تخطيط التدقيق، إما على مستوى المؤسسة (ما هي المؤسسات الأكثر عرضة للخطر)، أو على مستوى القطاع (ما هو القطاع الأكثر ضعفاً) أو على مستوى النشاط (ما هي النشاطات التي يجب أن نستهدفها في عمليات التدقيق لدينا) وهذا النهج يمكن ان يكون على شكل ورقة الحل تبين فيها النتائج الإجمالية حيث يتم فيه رسم نتائج المسح لكل مستوى.

♦ التقييم الذاتي من قبل الجهات الخاضعة للرقابة:

هذا النهج يعني أن الجهة تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارة النزاهة الخاصة بها، عن طريق إجراء التقييم الذاتي للمخاطر ودرجة نضجها، ويتطلب هذا الأسلوب بالفعل وعي النزاهة في القطاع العام وهذا يأخذ شكل ورشة عمل معدة من قبل مشرف مدرب وتستخدم النتائج داخل المؤسسة نفسها، ولكن يمكن مشاركتها مع الغير طوعياً (INTOSAINت) هو مثال عن استخدام التقييم الذاتي. ملحق رقم (3).

الفصل الرابع { كتابة التقارير }

يتضمن التقرير ما يلي:

1. المقدمة:

كما في أي تقرير يشار في المقدمة إلى نطاق ومجال وأسلوب التدقيق الذي تم اتباعه في هذه المهمة والفترة الزمنية والجهة المراد مخاطبتها.

2. عرض نتائج التدقيق:

يتم إظهار الفجوات ونقاط الضعف والاختلالات مؤيدة ومعززة حسب الأصول وبإيجاز ووضوح لمستويات المخاطر بعد مناقشة مسودة التقارير مع الجهة التي تم تقييمها.

3. التوصيات:

التوصيات تبني على ضوء النتائج وتصنف إلى:

- التوصيات الرامية إلى تقليل المخاطر والتخفيف من نقاط الضعف.
 - التوصيات الرامية لتحسين ضوابط النزاهة.
- بالرغم من أنه يتم التوصل للتوصيات بناء على وقائع ونتائج معينة عند إجراء التدقيق، إلا أن إجراء التدقيق بحد ذاته قد يتيح التحسينات التالية في القطاع العام:
- بما أن النزاهة عامل مهم في تقييم المخاطر وعنصر من عناصر بيئة الرقابة الداخلية في الجهة، فإنه من المتوقع أن تزداد فعالية نظام الرقابة المعمول به.
 - التشجيع على إدراج عمليات و/أو أنشطة الرقابة الناقصة ذات الصلة.
 - تحفيز ووضع بنية تحتية أخلاقية فاعلة في مؤسسات القطاع العام وتحسينها.
 - رفع الوعي بأهمية تطبيق واحترام القيم والمبادئ الأخلاقية في القطاع العام.
 - تحفيز عقد دورات تثقيفية وتدريبية تعزز السلوكيات الأخلاقية.
 - تعزيز تطبيق الأنظمة والقوانين المرتبطة بالأخلاق والسلوكيات الأخلاقية.
 - تعزيز الآليات الخاصة برصد تطبيق المبادئ الأخلاقية.
 - قد تقل أعداد الخروقات وحالات التعدي على النزاهة.
 - تجنب وقوع عمليات النصب والاحتيال والفساد.

ملحق رقم (1) / حالة عملية :

1. دائرة الهجرة والتجنيس (IND) وهي خدمة من وزارة العدل.
2. تنفيذ المعاهدات الدولية، القوانين الوطنية، والسياسة الهولندية في منح تصاريح الإقامة للرعيا الأجنب.
3. عدّة مهام:

المهمة رقم (1) : (تحديد نقاط الضعف) :

• مهمة رئيسية :

- إتخاذ القرار بشأن تصاريح الإقامة، التأشيرات، والتجنس.

• مهام ثانوية :

- إدارة المعلومات :تصميم وإمكانية الوصول لنظم المعلومات، جمع البيانات.
- إدارة الموظفين :التوظيف والانتقاء، التدريب، المكافآت.
- إدارة نظم المعلومات :أساسية للعملية التنفيذية الرئيسية، حماية المعلومات.

• عمليات الإدارة والتحكم :

- الإدارة الداخلية (برنامج الإستراتيجية والعمل).
- الاتصالات: الداخلية و نقلها لأطراف خارجية.
- التخطيط والرقابة الداخلية.

المهمة رقم (2) : (تقييم نقاط الضعف) :

1. يظهر الجدول رقم (6) فحص وتقييم المناطق / الأنشطة / الإجراءات المعرضة للخطر.

جدول رقم (6)			
فحص وتقييم المناطق / الإجراءات المعرضة للخطر			
الأهمية قيمة 0-3	المناطق / الأنشطة / الإجراءات المعرضة للخطر		
1	المشتريات، عطاءات، طلبيات، مهام، إحالات	1. التعاقد.	علاقة المؤسسة مع بيئتها
0	معاونات، منافع، رواتب، منح، رعاية	2. المدفوعات.	
3	تصاريح، رخص، هويات، تفويضات، شهادات	3. المنح / الإصدارات.	
1	شروط التصاريح والرخص، وضع المعايير والمقاييس	4. القواعد.	
1	الإضراف، الرقابة، مراقبة، التفتيش، التدقيق	5. التدقيق / الرقابة.	
2	النيابة العامة، العدالة، محاسبة، العقاب	6. الزامية التطبيق	
3	الأمن القومي، المعلومات السرية، الوثائق، الملفات، حقوق المؤلف	7. المعلومات.	إدارة الممتلكات العامة
1	الخزينة، الأدوات المالية، إدارة المحافظ، النقد/البنك، أقساط، النفقات، المكافآت، الرواتب، الخ	8. الأموال.	
1	الشراء / البيع والإدارة والاستهلاك) الأسهم، وأجهزة الكمبيوتر)	9. البضائع.	
0	الشراء / البيع	10. العقارات.	
1,3	معدل التقييم		
متوسط	المستوى		

المناطق ذات نقاط ضعف العالية هي:

- العلاقة بين المؤسسة والبيئة/ منح تصاريح إقامة.
- العلاقة بين المؤسسة والبيئة/ المسؤول عن تنفيذ القرارات في حال (رفض لتصاريح إقامة و/أو بعد الكشف عن الإقامة غير الشرعية) إنفاذ التشريعات يمكن أن يكون الحبس و/أو مغادرة.
- إدارة الممتلكات العامة: معلومات: معالجة المعلومات السرية للغاية / إدارة الملف.

المهمة رقم (3): (فحص وتقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف):

يظهر الجدول رقم (7) فحص وتقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف.

جدول رقم (7) فحص وتقييم عوامل تعزيز نقاط الضعف	
قيمة 0-3	
1,89	1. درجة التقيد:
3	1.1 الابتكار / نظم (الكمبيوتر) المتقدمة
3	1.2 التشريعات المعقدة
0	1.3 الإنشاءات الخاصة (القانونية / المالية)
2	1.4 البيروقراطية
2	1.5 كسب التأييد
2	1.6 شبكات العلاقات
0	1.7 دمج المصالح بين القطاعين العام والخاص (التجارة / المنافسة)
2	1.8 الحاجة إلى الخبرة الخارجية
3	1.9 النفوذ السياسي/ التدخل
2	2. التغيير/ الديناميكية.
2	2.1 منظمة شابة / حديثة
3	2.2 تغيير التشريعات باستمرار
2	2.3 النمو القوي أو التقليل من حجمها
0	2.4 التخصص / إدارة خارجية
1	2.5 الاستعانة بمصادر خارجية
3	2.6 الازمات (إعادة التنظيم، التهديدات ذات تأثير كبير، بقاء للمنظمة، أو خطر فقدان الوظيفة)
3	2.7 الضغوطات الخارجية (الضغط على الأداء، النفقات، الوقت، الضغط السياسي، نقص / سح الموارد مقارنة بالواجبات).
0,25	3. الإدارة:
0	3.1 مهيمنة.
0	3.2 مناورة / متلاعبة.

0	3.3 رسمية / بيروقراطية.
0	3.4 عملية أحادية.
1	3.5 المكافآت تعتمد بشدة على الأداء.
0	3.6 انعدام المساءلة.
0	3.7 تجاهل المشورة / إشارات.
1	3.8 استجابة دفاعية للانتقادات او الشكاوي.
1,8	4. العاملين / الموظفين؛ بيئة العمل / الولاة:
1	4.1 الضغوط على الأداء / الدخل معتمد على الأداء.
3	4.2 حالة انخفاض / عدم احترام/ المكافآت منخفضة / آفاق التطور الوظيفي منخفضة.
3	4.3 ظروف العمل السيئة / عبء العمل العالي.
1	4.4 ولاء المجموعة.
1	4.5 السلطة للعرقلة.
2,6	5. سيرة/ تاريخ المشكلة؛
3	5.1 الشكاوي.
3	5.2 النميمة والشائعات.
2	5.3 إشارات / المخبرين (الواشين).
3	5.4 الحوادث السابقة (المعاودة).
2	5.5 المشاكل الإدارية (التراكمات، التناقضات، الاتجاهات غير العادية، الخ).

المستوى	معدل التقييم (0- 3)	عوامل تعزيز نقاط الضعف
متوسط	1,89	1. درجة التعقيد
عالي	2	2. التغيير / الديناميكية
منخفض	0,25	3. الإدارة
متوسط	1,8	4. العاملين / الموظفين
عالي	2,6	5. سيرة / تاريخ المشكلة
متوسط	1,31	معدل التقييم الكلي

المهمة رقم (4): (ملاح نقاط الضعف):

يظهر الجدول رقم (8) ملاح نقاط الضعف.

جدول رقم (8) ملاح نقاط الضعف			
عالية	متوسطة	منخفضة	العوامل المعززة لنقاط الضعف
			نقاط الضعف المتأصلة
			منخفضة
	متوسطة		متوسطة
			عالية

2. أذكر من (3 إلى 5) من النشاطات الأكثر ضعفاً:

- منح تصاريح الإقامة.
- إدارة الملفات.
- معالجة المعلومات السرية للغاية.

3. صغ / عدد حوادث ضد النزاهة التي قد تحدث:

- الوضع الذي هو معروف علنا بأن تصريح الإقامة يمكن شراؤه من بعض الموظفين في الـ (IND).
- منظور: الإحتيال / الفساد.
- وجود الموظفين تحت ضغط لاتخاذ القرارات، من قبل الإدارة، الرعايا الأجانب، الشركات الخ.
- منظور: قرارات غير قانونية، والانحناء للقواعد والمعاملة غير العادلة، وعدم المساواة.
- الوضع ان جزءا من موظفي الـ (IND)، أو أفراد من الموظفين يتبعون الرؤى والأفكار الخاصة.
- منظور: المعاملة غير العادلة، وعدم المساواة.
- الوضع بأن الرعايا الأجانب يقومون بمحاولات للانتحار، لا يتم علاجهم طبيا، ورفضهم بصورة غير مشروعة والذهاب إلى الأضراب عن الطعام بسبب إتباع الإجراءات.
- منظور: حقوق الإنسان.

4. ما الضوابط أو التدابير التي تتوقعها لموازنة هذه الحالات (لمنع الحوادث من الحدوث أو للتخفيف من

العواقب):

- سياسة النزاهة على أساس تقييم المخاطر.
- مستشار النزاهة.
- قانون الأخلاق.
- النظم حول الوظائف الجانبية، وقبول الهدايا... الخ.
- النظم لحماية أمن المعلومات.

- إجراء المبلّغين.
- التدريب على النزاهة.
- فحص الموظفين.
- مبدأ ال (4) أعين.
- التناوب الوظيفي.
- مسؤوليات واضحة (الوصاية).
- ضمان الجودة.
- التدريب على مقاومة الضغط.
- الاتصالات حول القواعد والأنظمة وحول كيفية التعامل مع المعاضل.

المهمة رقم (5): (مواضيع التدقيق):

نزاهة المهمة الرئيسية للـ (IND) في منح تصاريح الإقامة يعتمد على إدارة المعلومات الحكم المستقل والعاقل للطلبات المهاجرين من قبل موظفي الـ (IND) هذه العملية بكاملها حساسة لانتهاكات النزاهة. نقاط ضعف النزاهة الرئيسية للمنظمات هي عدم ملائمة نظام المعلومات، ضعف أمن المعلومات، واستخدام الموظفين المؤقتين و الاعتماد على الشركاء في سلسلة العمل. وقد عملت إدارة الـ (IND) على إدخال وتحسين نظام المعلومات لكنها لا تزال غير كافية بما فيه الكفاية هذا ينبغي أن يكون مكان التركيز في العام المقبل. تم تنفيذ الإجراءات الأمنية فيما يتعلق بالوصول إلى المعلومات السرية بعد تقرير ديوان المحاسبة في عام 2005، ولا يزال غير واضح ما إذا كان يتم رصد هذه التدابير وتقييمها حالياً. تقوم إدارة الـ (IND) بإجراء تدقيق النزاهة سنوياً، ليس من الواضح ما إذا كان يتبع التدقيق تكييف سياسة النزاهة الخاصة بها للتخفيف من المخاطر، بدعم من رقابات نزاهة أخرى، وتقارير، وتقييم السياسة. ينبغي لإدارة الـ (IND) تحسين إدارة شؤون الموظفين، وينبغي أن تستثمر في تحسين نوعية الموظفين. (IND) وشركائها في السلسلة يجب أن يؤثروا إلى إطار نزاهة مشتركة، التي تتضمن أيضاً إجراءات التحقيق المتعلقة بانتهاكات النزاهة التي تحصل داخل السلسلة.

الملحق رقم (2):

يظهر الجدول رقم (9) نموذج إطار عمل التدقيق (□)

جدول رقم (9) نموذج إطار عمل التدقيق
سياسة تعزيز النزاهة/ مدونات قواعد السلوك
- هل تم وضع وصياغة سياسة خاصة بالنزاهة؟
- هل هناك مدونة لقواعد السلوك؟
- هل تم وضع الأهداف القابلة للقياس في سياسة تعزيز النزاهة؟
- هل تم إشراك الإدارة في صياغة سياسة تعزيز النزاهة؟
- هل تم إشراك الموظفين في صياغة سياسة تعزيز النزاهة؟
- هل تم تبليغ وإعلام الموظفين بسياسة تعزيز النزاهة؟
- هل تم وضع سياسة تعزيز النزاهة ومدونة قواعد السلوك بناء على تحليل المخاطر؟
- هل هناك إدراج للعقوبات في السياسة الخاصة بتعزيز النزاهة أو مدونة قواعد السلوك؟
تحليل المخاطر
- هل تم عمل تحليل للمخاطر؟
- هل تم إشراك الإدارة في تحليل المخاطر؟
- هل تم إشراك الموظفين في تحليل المخاطر؟
- الرقابة الداخلية هل تلتزم بسياسة النزاهة؟
- هل تم وضع ضوابط داخلية خاصة بسياسة النزاهة؟
- هل لدى الضوابط الداخلية تأثير؟
التدقيق الداخلي
- هل يولي المدقق أهمية خاصة إلى الالتزام بسياسة تعزيز النزاهة؟
- هل تؤدي عمليات التدقيق إلى استنتاجات وتوصيات؟
- هل هناك تقارير للمتابعة؟
توثيق التقارير
- هل يتم تدوين السلوكيات غير الأخلاقية؟
- هل هناك معايير إجراءات خاصة بتدوين الاختراقات والتجاوزات؟
التحقيق في الاختراقات المحتملة
- هل يتم التحقيق في كل تقرير يتناول السلوكيات غير الأخلاقية؟
- هل يتم اتباع معايير موحدة عند إجراء التحقيق؟
- هل تقارير التحقيقات موجودة؟

- هل يتم تحليل نطاق وحجم هذه الحالات وأسبابها؟
- هل هناك تقرير متابعة؟
تقييم السياسة
- هل يتم تقييم سياسة النزاهة ومدونة قواعد السلوك ؟
- وهل ينتج عن التقييم استنتاجات وتوصيات؟
- هل هناك تقرير للمتابعة؟
الجرائم الواقعة على الوظيفة العامة
- التزوير.
- إفشاء الأسرار.
- السرقة.
- الابتزاز
- النصب والاحتيال.
- الجرائم الاقتصادية.
- استغلال السلطة أو النفوذ.
- الفساد والرشوة..... الخ.
- غيرها.
- مدونة السلوك والبلاغات والتعاميم.
- ما يتعلق بالمبلغين عن الانتهاكات.
- العمل الخارجي/ تضارب المصالح.
- الأنظمة الخاصة بقبول الهدايا.
- سياسة الباب الدوار.
- القيام بقسم المهنة.
- الأنظمة الخاصة بالمطالبة بالمصاريف.
- الأمن المعلوماتي (الإلكتروني وغيره).
متفرقات
- الوظائف الأكثر عرضة للمخاطر/ الاختيار.
- قواعد استخدام الانترنت وأملاك الوزارة.
- القواعد المتعلقة بالسلوكيات غيرا لمرغوب فيها.
- القواعد الناظمة لإعطاء الهدايا.

الملحق رقم (3) : نظام الرقابة على النزاهة للانتوسينت (IntoSAINT) :

التسلسل	القياس	Measure
1	إطار عمل السياسة :	
	1.1	تضمين إجراءات النزاهة في إطار ممنهج للسياسة.
	1.2	أهداف محددة وضعت كجزء من نظام النزاهة.
	1.3	الوقت والأموال التي رصدت لتطبيق إجراءات النزاهة.
	1.4	الإعلام والتواصل بخصوص إجراءات النزاهة.
	1.5	صياغة سياسة لتعزيز النزاهة وإدراجها بشكل رسمي في الخطة العامة للمؤسسة.
2	نقاط الضعف/ تحليل المخاطر	
	2.1	إجراء تحليل للمخاطر والضعف بشكل منظم
	2.2	إجراء تحليلات معمقة حول الأماكن والمناصب المعرضة للمخاطر
3	المسؤوليات :	
	3.1	المسؤوليات (العامة) المعنية بالنزاهة.
	3.2	التشاور المنتظم بين المسؤولين عن النزاهة.
	3.3	مستشار النزاهة.
	3.4	التنسيق الدوري مع أصحاب العلاقة الخارجيين.
	3.5	تعيين منسق لسياسة النزاهة (تعيين خارجي).
4	تشريعات وأنظمة النزاهة : القواعد النافذة بخصوص :	
	تضارب المصالح :	
	4.1	الوظائف الخارجية/ المصالح المالية.
	4.2	حول قبول الهدايا/ والدعوات.
	4.3	السرية.
	4.4	الحيلولة دون إتباع سياسة "الباب الدوار".
	4.5	اختيار المتعهدين وطالبي التراخيص خارجيا (من طرف خارجي).
	4.6	الضغط أو كسب التأييد.
	4.7	تأثير السياسيين على موظفي الخدمة المدنية.
	4.8	محرابة السلوكيات غير المرغوب فيها أو التعامل معها.
	4.9	المطالبة بالمصاريف.
	4.10	استخدامات الانترنت والهاتف داخل المؤسسة.
	4.11	استخدام أملاك صاحب العمل.

	التسلسل	القياس	Measure
	5	التنظيم الإداري والرقابة الداخلية:	
		5.1	تحديد ما هي الوظائف والأنشطة الأكثر عرضة لانتهاكات النزاهة.
		5.2	الإجراءات الخاصة بالموضوعة للأنشطة المعرضة لانتهاكات النزاهة.
		5.3	وجود وصف وظيفي محدد لكافة الوظائف التي يشغلها العاملون.
		5.4	الفصل في المهام.
		5.5	تطبيق مبدأ "الأربع عيون" أو مراجعة النظراء.
		5.6	أنظمة التفويض.
		5.7	خطة التناوب على الوظائف.
	6	الامن: اتخاذ الإجراءات فيما يخص النقاط التالية:	
		6.1	الامن المادي (امن الأفضال والنوافذ والقاصات، الخ).
		6.2	الامن المعلوماتي (امن تكنولوجيا المعلومات، سياسة المكتب النظيف، تصنيف المعلومات حسب طبيعتها معلومات سرية وغير سرية، تحويل الوصول إلى المعلومات، نظام الأرشيف).
	7	القيم والقواعد الأخلاقية:	
		7.1	النزاهة جزء من مهمة المؤسسة.
		7.2	صياغة القيم الأساسية (كالحيادية والمهنية العالية، الخ).
		7.3	مدونة قواعد السلوك (النزاهة).
		7.4	القسم أو التعهد.
		7.5	عمل احتفاليات خاصة بمناسبة حلف القسم أو القيام بالتعهد.
	8	رفع الوعي بالنزاهة:	
		8.1	النزاهة شرط واضح لشغل أي منصب من المناصب.
		8.2	عقد دورات تدريبية منتظمة حول النزاهة.
		8.3	أعلام الموظفين الذين يشغلون الوظائف الحساسة والأكثر عرضة لانتهاكات النزاهة - بالمخاطر التي تحيط بعملهم وما هي الإجراءات المضادة.
		8.4	تقديم المساعدة و/ أو الجلسات الاستشارية للموظفين من اجل مواجهة المخاطر التي تهدد النزاهة.
	9	سلوكيات الإدارة:	
		9.1	تشجيع الإدارة على أهمية النزاهة.
		9.2	سعي الإدارة في تطبيق سياسة النزاهة وإجراءات النزاهة بفاعلية.
		9.3	استجابة الإدارة بشكل ملائم للقضايا التي تمس النزاهة.
		9.4	على الإدارة نفسها أن تلتزم بمدونات قواعد السلوك و/ أو أنظمة النزاهة

	Measure المقياس	التسلسل
الثقافة السائدة في المنظمة:		
	10	10
أخذ أهمية النزاهة بعين الاعتبار بشكل دائم.	10.1	
مناقشة الأسئلة التي تتعلق بالنزاهة بأمان.	10.2	
إعطاء مساحة لإبداء الرأي والنقد.	10.3	
شرح أهمية النزاهة بوضوح للأطراف الخارجية.	10.4	
التواصل المفتوح بخصوص انتهاكات النزاهة وشرح كيفية معالجتها.	10.5	
ثقافة توم الآخرين على الأفعال والتصرفات الشخصية.	10.6	
إيلاء أهمية كافية لرضاء العاملين عن وظائفهم.	10.7	
عملية التعيين واختيار الموظفين:		
	11	11
إتباع إجراءات محددة عند النظر بكل طلبات التقديم.	11.1	
اللجنة الاستشارية لاختيار الموظفين.	11.2	
التحقق من السير الذاتية، والمؤهلات العلمية، والاتصال مع المراجع (مدراء أو زملاء العمل السابق).	11.3	
إجراء عملية اختيار ما قبل التعيين بناء على المؤهلات الوظيفية والنزاهة الأخلاقية.	11.4	
إدراج مواضيع النزاهة في البرامج التعريفية بالعمل للموظفين الجدد.	11.5	
توقيع الموظفين بالتعهد على سرية المعلومات داخل المؤسسة.	11.6	
اختيار مواضيع النزاهة وإدراجها بشكل دوري في لقاءات واجتماعات العمل، فضلا عن إجراء مقابلات الأداء.	11.7	
يجب أخذ موضوع النزاهة بجدية حتى عند تعيين موظفين مؤقتين أو خارجيين.	11.8	
الاهتمام بموضوع النزاهة عند ترك الموظفين لعملهم، أو عند إجراء مقابلات نهاية الخدمة.	11.9	
الاستجابة لانتهاكات النزاهة:		
	12	12
وضع إجراءات للتبليغ عن اشتباه بانتهاكات النزاهة (الإجراءات المتخذة بحق المبلغين).	12.1	
يمكن للموظفين التواصل مع المدراء مباشرة لإعلامهم اشتباه بانتهاكات النزاهة.	12.2	
مستشار النزاهة مسؤول عن التبليغ عن الانتهاكات.	12.3	
إجراءات التعامل مع شكاوى ومؤشرات الانتهاكات من مصادر خارجية.	12.4	
إتباع بروتوكول محدد عن الاشتباه بوجود انتهاكات للنزاهة.	12.5	
تدوين انتهاكات النزاهة في سجل مركزي.	12.6	
على المؤسسة الاستجابة الفعالة لانتهاكات النزاهة الحاصلة فيها.	12.7	
إبلاغ الشرطة أو المدعي العام عند وجود أي شبهة جنائية.	12.8	
إجراء تقييم لانتهاكات النزاهة ومناقشة الأمر مع الموظفين المتورطين.	12.9	

	Measure المقياس	التسلسل
المساءلة :		13
تسليم الإدارة العليا تقارير حول سياسة تعزيز النزاهة المتبعة.	13.1	
تسليم الممثلون عن الموظفين تقارير مساءلة سياسة تعزيز النزاهة.	13.2	
تسليم الجهات ذات السلطة المنتخبة ديمقراطيا (كالبيرلمان والمجالس البلدية، الخ) التقارير الخاصة بسياسة تعزيز النزاهة.	13.3	
صياغة التقارير بشكل منتظم ومحدد واحتوائها على مؤشرات واضحة للنزاهة.	13.4	
التدقيق والرصد :		14
يقوم المدقق الداخلي بالتدقيق على نظام النزاهة بشكل دوري.	14.1	
يقوم المدقق الخارجي / المشرف بمراجعة نظام تعزيز النزاهة بشكل دوري.	14.2	
تقوم الإدارة برصد أو تقييم نظام النزاهة بشكل دوري.	14.3	

الأعضاء المشاركون في إعداد الدليل

- السيد فتحي نوفل.
- السيد فايز أبودرويش.
- السيدة سحر عربيات.
- السيد محمد أبو هزيم.
- السيد سامر مدانات.
- السيد عيسى غنيمات.
- السيدة أماني السائح.
- السيد طلال العساف.