



دولة فلسطين
هيئة مكافحة الفساد



الأكاديمية الفلسطينية
لتعزيز النزاهة "نزاهة"

دليل أدوات تقييم كيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني

نومبر 2020



هيئة مكافحة الفساد
الإدارة العامة للنزاهة والوقاية من الفساد

البيرة، البالوع، شارع مكة
☎ 02 242 4016/ 02 242 4017/ 02 242 4018
📠 02 242 4015
✉ info@pacc.pna.ps
🌐 www.pacc.ps



الأكاديمية الفلسطينية لتعزيز النزاهة "نزاهة"

رام الله، المصايف، شارع إيميل توما، عمارة القصر
☎ 0599 998 842
☎ 02 296 1333 📠 02 295 6931
🌐 www.nazaha.ps

نوفمبر 2020



المحتويات

6	مقدمة
6	تعريف دليل الأدوات
6	الهدف من إعداد دليل الأدوات
7	لماذا هذا الدليل
7	لمن هذا الدليل
7	آليات تطبيق الدليل
7	المنهجية
8	آليات تحديد درجة وقوع الخطر
9	الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر
10	أدوات تقييم كيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني
13	المحور الأول: النزاهة
33	المحور الثاني: الشفافية
61	المحور الثالث: أدوات الرقابة والمساءلة



مقدمة

لماذا هذا الدليل

في ظل غياب مراجع محلية وعربية تتناول بالوصف الدقيق وبمنهجية محددة آلية تطبيق النزاهة في إدارة المخاطر في القطاع العام الفلسطيني، فقد كان المبرر لهذا العمل الذي نأمل منه إيجاد مرجع وطني يوفر أدوات الفحص المناسبة لكيفية إدارة مخاطر الفساد من خلال تطبيق هذه الأدوات على أرض الواقع وتوفير الوقت والجهد من خلال الاطلاع والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال وقصص النجاح التي شهدتها العديد من بلدان العالم فيما يخص كيفية اعتماد أفضل الطرق لمكافحة الفساد والتقليل من فرص حدوثه.

لمن هذا الدليل

هذا الدليل موجه بشكل عام لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني وبشكل خاص لمسؤولي المؤسسات العامة على اختلافها «الوزارات والهيئات والسلطات». كما أن هذا الدليل موجه للجان النزاهة في المؤسسات وادارات مخاطر الفساد أو فرق العمل المكلفة بإدارة مخاطر الفساد. كما يساعد هذا الدليل إدارات الرقابة الداخلية على تحديد الفجوات في نظام النزاهة داخل المؤسسات في القطاع العام.

آليات تطبيق الدليل

تتعدد الوسائل والطرق لكيفية تطبيق هذا الدليل حيث يحتاج في المقام الأول إلى التدريب على كيفية استخدامه وهو الدور الذي من الممكن أن تقوم به هيئة مكافحة الفساد بنفسها أو من خلال مدربين خبراء في مجال النزاهة، ومن الأمثلة على الوسائل التي يمكن اتباعها لتطبيق الدليل:

- إجراء تدريب متخصص للفائمين على تطبيق الدليل وذلك على كيفية تطبيق هذه الأدوات.
- عقد جلسات عصف ذهني مع أصحاب العلاقة.
- ادماج أدوات الدليل ضمن إجراءات العمل الداخلية في المؤسسة.
- تعميم تجارب النجاح المتميزة لبعض المؤسسات للاستفادة من تجاربهم.
- استضافة ذوي التجارب الناجحة سواء مؤسسات أو أفراد في فلسطين أو من دول أخرى للاستفادة من عرض تجاربهم في كيفية إدارة مخاطر الفساد في مؤسساتهم بنجاحة وفاعلية وعرض التحديات والصعوبات التي تم التغلب عليها من قبلهم.

المنهجية

اعتمدت منهجية عمل دليل أدوات كيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد نهج الحوار والنقاش والتحليل والرجوع لمصادر عالمية وأدبيات ودراسات وأبحاث عديدة ذات علاقة وإجراء المقابلات مع ذوي الخبرة، إضافة إلى العديد من الاجتماعات مع هيئة مكافحة الفساد للمتابعة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

يشكل اعتماد هذا الدليل من قبل المؤسسات أداة هامة لتعزيز النزاهة في مختلف المجالات التي تعمل عليها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع قدرة التزامها بالقوانين والأنظمة والسياسات ذات العلاقة.

تم تقسيم هذا الدليل إلى ثلاثة محاور، بحيث تخصص كل محور في جانب معين من جوانب إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني، وتتراوح الأدوات في كل محور من أداة واحدة إلى سبعة أدوات بحيث يتم التعريف بكل أداة والغاية منها ومخاطر عدم التطبيق وآليات التنفيذ إضافة إلى آليات التطبيق لكل أداة.

جاء إعداد دليل أدوات التقييم الخاص بكيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني استكمالاً للجزء الأول الذي تم اعداده وهو الدليل الاسترشادي لكيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني كإطار نظري لإدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني ويأتي الجزء الثاني كإطار تطبيقي لكيفية فحص مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني.

يأتي هذا الدليل بناءً على الحاجة الماسة لوجود أدوات متخصصة تفحص واقع النزاهة في القطاع العام وتساهم لدى تطبيقها في تقليل مخاطر غياب النزاهة في هذا القطاع الحيوي، ويوفر هذا الدليل وصفاً تفصيلياً لثلاثة محاور أساسية في مكافحة الفساد، ويشمل كل محور عدد من المؤشرات والتي تشمل بدورها مجموعة من الأسئلة التي تساهم في تقييم كيفية إدارة مخاطر الفساد وتشكل معايير وسبل للرقابة والمتابعة وتعزيز النزاهة في القطاع العام الفلسطيني، والتي نأمل أن تساعد أصحاب القرار والجهات المسؤولة عند تنفيذها في تقليل فرص الفساد ومعرفة مكامن الخطر قبل حدوثه.

تم إعداد هذا الدليل بالشراكة ما بين الأكاديمية الفلسطينية لتعزيز النزاهة -نزاهة- وهيئة مكافحة الفساد، وجاء هذا التعاون لإخراج هذا الدليل المتخصص بطريقة مهنية علمية تساعد المعنيين والمختصين وأصحاب الاهتمام في تطبيق هذه الأدوات بكل سهولة ويسر.

تعريف دليل الأدوات

يمكن تعريف دليل الأدوات الخاص بإدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني بأنه مجموعة من الأدوات العملية قابلة للتطبيق حول كيفية تحديد مخاطر وجود الفساد وتقييمه بهدف التقليل من فرص حدوثه. إذ لا يوجد قطاع محمي من خطر حدوث فساد لكن ذلك لا يعني ألا يتم اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل فرص حدوثه بحيث يكون تأثير وجوده في حده الأدنى، لذلك ومن أجل تحقيق ما سلف لا بد من العمل على تحسين فهم بعض الجوانب في إدارة مخاطر الفساد، فعلى المؤسسة مثلاً فهم ماذا يعني التهديد بحدوث فساد وتحديد المخاطر المتوقع مواجهتها، والأهم هو تقييم مدى قدرة المؤسسة على إدارة وتخفيف تلك المخاطر وكيفية تفاديها مستقبلاً.

الهدف من اعداد دليل الأدوات

يهدف هذا الدليل إلى توفير مرجع وطني فلسطيني قابل للتطبيق مفهوم وواضح يمكن تطبيق أدواته على مختلف مؤسسات القطاع العام في فلسطين، أضف إلى ذلك يهدف الدليل إلى ما يلي:

- توفير أدوات استرشادية يمكن تطبيقها بسهولة ويسر وأن تكون نتائجها موجهة وقابلة للتطبيق.
- رفع وعي المسؤولين وأصحاب القرار بأهمية تحديد الفجوات والمخاطر في جوانب الإدارة المختلفة لدى المؤسسة والتي تشكل بيئة خطرة أو تهديد لوجود فساد.
- أن تصبح إدارة مخاطر الفساد جزءاً أساسياً في استراتيجية المؤسسة.
- الوصول إلى مرحلة يتم فيها تحديد الموارد والطاقات التي تحتاجها المؤسسة لإدارة مخاطر الفساد بشكل إيجابي.

آليات تحديد درجة وقوع الخطر

يتطلب تحديد درجة وقوع الخطر إجراء تحليلاً معمقاً لاحتمال حدوث خطر ومدى الضرر الذي يحدثه هذا الحدث. ويعتمد مقدار الخطر في النهاية على أمرين أولاً: احتمال وقوع الحدث، وثانياً: الأثر المتوقع للحدث. يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة، وإحدى الطرق الأكثر شيوعاً لفهم مخاطر الفساد في المؤسسة هي تحديد مستويات المخاطر الكامنة، وهو ويحتاج تقدير الاحتمالية الى توقع أو إحساس بالآمر.

أولاً: تقدير احتمالات الحدوث

التقدير	الوصف
مرتفعة	يحدث بشكل واسع ومتكرر.
متوسطة	متوقع الحدوث لكن على نطاق محدود وبشكل غير متكرر.
منخفضة	من غير المتوقع حدوثه.

ثانياً: تقدير الأثر

حرج	التأثير المالي على المؤسسة قد يتعدى مبلغ معين (يحدد من الدوائر المختصة)
	التأثير البالغ على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية
	الخطر البالغ لأصحاب المصلحة
متوسط	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقع في مدى مبالغ معينة
	التأثير المعتدل على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية
	الخطر المعتدل لأصحاب المصلحة
محدود	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين
	التأثير المنخفض على استراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية
	الخطر المنخفض لأصحاب المصلحة

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

بعد عملية التقييم يتم وضع خارطة للضوابط الموجودة على كل نوع من المخاطر؛ كالأنظمة والإجراءات التي تعمل على نطاق المنظمة، كجزء من بيئة الرقابة الشاملة، أو الإجراءات التي تحد من فساد عدد من الأفراد داخل المؤسسة. حيث تعتبر الضوابط الوقائية هامة وفعالة بشكل عام في منع بعض أعمال الرشوة المحتملة، خاصة تلك التي تكون صغيرة الحجم نسبياً أو ناتجة عن نقص الوعي، مثل تلك التي تقع في المنطقة الرمادية للضيافة المفرطة دون نية فاسدة صريحة.

في الجدول أدناه، يتم وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
.1
.2
.3
.4
الضوابط المطلوبة:
.1
.2
.3
.4

أدوات تقييم كيفية إدارة مخاطر الفساد في القطاع العام الفلسطيني

المحور الأول: النزاهة

- الهدايا للموظفين والمكلفين بخدمة عامة
- مدونات السلوك للموظفين
- آليات تجنب تضارب المصالح
- الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين
- توثيق ومتابعة الأصول والممتلكات العامة

المحور الثاني: الشفافية

- شفافية الموازنة
- النشر والإفصاح عن القرارات والتقارير والمعلومات
- شفافية ونزاهة إجراءات التعيين والترقية
- شفافية ونزاهة إجراءات العطاءات والمشتريات
- نظام الجلسات المفتوحة
- نظام الحوافز
- هيكل تنظيمي مقر ووصف وظيفي واضح
- دليل خدمات الجمهور

المحور الثالث: أدوات الرقابة والمساءلة

- الرقابة والتدقيق الداخلي
- مسك السجلات والدفاتر والبرامج وتنظيم الحسابات
- نظام فاعل للجزاءات
- نظام فاعل لشكاوى الجمهور
- التظلم من القرارات



المحور الأول النزاهة

- الهدايا للموظفين والمكلفين بخدمة عامة
- مدونات السلوك للموظفين
- آليات تجنب تضارب المصالح
- الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين
- توثيق ومتابعة الأصول والممتلكات العامة

الأداة الأولى: الهدايا للموظفين والمكلفين بخدمة عامة

تعريف الأداة

وفقاً للمادة (1) من نظام الهدايا الصادر بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (10) لسنة 2019 تعرف الهدية على أنها « أي منفعة مادية أو معنوية يحصل عليها الخاضعون لأحكام هذا النظام بشكل مباشر أو غير مباشر بحكم وظيفتهم أو عملهم».

الغاية من تطبيق الأداة

يعتبر قبول الهدايا من قبل المكلفين بخدمة عامة على وجه العموم والموظفين العموميين على وجه الخصوص من المسائل المحظورة وذلك بموجب المادة (67/3) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 التي تنص على أنه « يحظر على الموظف استغلال وظيفته وصلاحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته». وقد تؤكد هذا الحظر كذلك بموجب المادة (4) نظام الهدايا رقم (10) لسنة 2019 والتي تنص على أنه « يحظر على الخاضعين لأحكام هذا النظام قبول أي هدية تقدم لهم بحكم وظيفتهم أو عملهم من أي جهة كانت سواء بشكل مباشر أو غير مباشر خلافاً لأحكام هذا النظام». وجاءت مدونة السلوك واطلاقيات الوظيفة العامة الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (6) لسنة 2012 لتتخطى على الموظفين بموجب المادة (12) منها قبول الهدايا وكل ما له قيمة مادية مباشرة أو بالواسطة وتحت أي مسمى والتي من شأنها أن تضع الموظف العام موضع الشبهة، كما اعتبر قانون مكافحة الفساد المعدل رقم (1) لسنة 2005 قيام الموظف بالتماس أو قبول أي مزية غير مستحقة لكي يستغل وظيفته متاجرة بالنفوذ واحد اشكال الفساد المجرمة بموجب القانون.

وعليه تتمثل الغاية من تطبيق الأداة في ضبط وتنظيم تلقي الهدايا، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في القطاع العام، ومنع تضارب المصالح بين الجهات المختلفة، والحيولة دون قيام الموظف باستغلال وظيفته باعتبارها مجالاً للترشح والتكسب الوظيفي وأخذ الهدايا والرشاوى المخالفة للقانون، وانحراف الموظف في أداء مهامه الوظيفية وفي القرارات التي يتخذها عن المصلحة العامة وتغليب المصلحة الخاصة عليها.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

تتمثل المخاطر المترتبة على قيام المكلفين بخدمة عامة والموظفون العموميون بتلقي الهدايا والمنح والعمولات والرشاوى مقابل أدائهم لمهامهم الوظيفية في:

- مخالفة قانون الخدمة المدنية الذي يحظر على الموظفين قبول الهدايا والمكافآت والمنح والعمولات بمناسبة قيامهم بواجبات وظيفتهم، ويشكل قبولهم لها إخلالاً بالمحظورات الوظيفية، الأمر الذي يستدعي تقديمهم للمساءلة الجنائية والتأديبية باعتبار ذلك جريمة جنائية ومخالفة تأديبية يعاقب عليها القانون.
- مخالفة قانون مكافحة الفساد الذي يعتبر المتاجرة بالنفوذ شكلاً من أشكال الفساد.
- مخالفة نظام الهدايا رقم (10) لسنة 2019.
- مخالفة مدونات السلوك الوظيفية.
- التهاون في تطبيق النصوص القانونية حال وقوع المخالفات على الرغم من وجود جزاءات رادعة ينص القانون على فرضها في مثل هذه الحالات

- استغلال الوظيفة واعتبارها مجالاً للتكسب والترشح الوظيفي وأخذ الرشاوى المخالفة للقانون.
- الاضرار بسمعة مقدم الخدمة وموظفيه وفقدان الثقة بهم وبمصداقيتهم.
- التمييز بين المواطنين انطلاقاً من يدفع أكثر يحصل على خدمة أسرع وبجودة أفضل.
- ارتفاع تكلفة الحصول على الخدمة نظراً للهدايا والاكراميات التي تدفع نظير الحصول عليها.

آليات التنفيذ

- قيام كل مؤسسة عامة بتعميم نظام الهدايا رقم (1) لسنة 2019 على موظفيها وتوعيتهم به وتدريبهم على كيفية تطبيق احكامه.
- قيام كل مؤسسة عامة بتشكيل لجنة للنظر في الهدايا التي تقدم للعاملين فيها، بحيث تمارس اللجنة صلاحياتها وفقاً لما هو مرسوم لها بموجب نظام الهدايا، بما في ذلك اتخاذ التوصيات المناسبة بشأن الهدايا التي تقدم للموظفين بما ينسجم مع الهيكل والوصف التنظيمي لكل مؤسسة.
- وجوب قيام كل موظف بإبلاغ رئيسه المباشر خطياً عن تلقيه أو أحد أقاربه من الدرجة الأولى عن أي هدية تقدم إليه خلال اسبوع من تاريخ تلقيها.
- وجوب قيام الرئيس المباشر للموظف بإبلاغ اللجنة خطياً عن تلقي أي موظف للهدية وذلك خلال اسبوع من تاريخ تبليغه.
- قيام اللجنة بممارسة الصلاحيات المخولة لها بما في ذلك تقييم الهدية من الناحيتين المادية والمعنوية واتخاذ القرار المناسب بشأنها وفقاً لما هو منصوص عليه في النظام.
- قيام كل مؤسسة عامة باعداد سجل يحتوي على مجموعة من البيانات وفقاً لما هو محدد في نظام الهدايا.
- قيام رئيس كل مؤسسة مدنية أو عسكرية أو رئيس مؤسسة عامة أو رئيس مجلس إدارة أي شركة أو مؤسسة تساهم فيها الحكومة بموافاة هيئة مكافحة الفساد و/أو ديوان الرقابة المالية والإدارية و/أو النيابة العامة بتقرير عن الحالات التي يتم فيها مخالفة احكام نظام الهدايا لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفق التشريعات السارية.

1. وفقاً لأحكام المادة (3) من النظام، يخضع لأحكام النظام الوزراء والموظفون المدنيون والعسكريون ورؤساء واعضاء مجالس الإدارة وموظفو المؤسسات العامة والمؤسسات والشركات التي تساهم فيها الحكومة، وقارب الفئات السابقة حتى الدرجة الأولى.

2. عرف قانون مكافحة الفساد المعدل رقم (1) لسنة 2005 في المادة (1) منه المتاجرة بالنفوذ على أنها « قيام الموظف أو أي شخص آخر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتماس أو قبول أي مزية غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر لكي يستغل ذلك الموظف أو الشخص نفوذه الفعلي أو المفترض بهدف الحصول من إدارة أو سلطة عمومية على مزية غير مستحقة».

درجة وقوع الخطر

تقدير احتمالات الحدوث:

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (1) : الهدايا للموظفين والمكلفين بخدمة عامة

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا	نعم	مؤشر
			يوجد نظام / لائحة / تعليمات بشأن الهدايا
			يوجد تعريف واضح لجميع أنواع الهدايا والضيافة بما يشمل امتيازات استخدام النقل والإقامة وتكاليف حضور المؤتمرات
			تم انشاء لجنة في المؤسسة للنظر في الهدايا
			جميع الهدايا يتوجب الإفصاح عنها بغض النظر عن قيمتها
			يتم تسجيل جميع محاولات تقديم الهدايا
			تم تحديد قيمة الهدايا التي يجب الإفصاح عنها
			يتم تسجيل الهدايا في سجل خاص يتضمن الجهة التي قدمت الهدية والشخص الذي تسلمها أو قبلها
			يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بسياسة المؤسسة المتعلقة بالهدايا والضيافة
			يوجد توجيه واضح لرفض قبول الهدايا أو الضيافة بشكل عام وأن قبوله فقط يتم في ظروف محددة
			جرى تعميم وتوضيح النظام / اللائحة / التعليمات للموظفين
			تجتمع اللجنة في المواعيد المحددة في الهدايا
			يتم تسجيل جميع عروض الهدايا التي لا تُقبل
			يقبل الموظفون الهدايا التي تعرض عليهم
			يقبل الموظفون الهدايا النقدية
			يقبل الموظفون الهدايا الثمينة
			يتم تسجيل الهدايا التي تقدم للمؤسسة في سجل خاص
			يتم تسجيل الهدايا التي تقدم للموظفين في سجل خاص
			يتم رفض الهدايا المقدمة للموظفين في مؤسستك
			بعض الموظفين لا يسجلون الهدايا التي تقدم لهم

مقدمو الخدمات	الإدارة المالية	فئة عليا	المؤشر
			فئات الموظفين التي تعرض عليهم الهدايا

مواطنون عاديون	أشخاص تربطهم علاقة اقتصادية مع المؤسسة	مؤسسات وشركات	المؤشر
			نوعية الأشخاص الذين يقدمون الهدايا

الأداة الثانية: مدونات السلوك للموظفين

تعريف الأداة

تعرف مدونة السلوك على أنها وثيقة تتضمن السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة التي تفرض على الموظف القيام بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير.

الغاية من تطبيق الأداة

- توفير الحماية للموظف من خلال إمامه بالحقوق والواجبات وقواعد السلوك التي نصت عليها التشريعات المتعلقة بالوظيفة العامة بمفهومها الواسع.
- إرساء قيم وأخلاقيات الخدمة العامة وتعزيز الالتزام بها.
- تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة العامة بالمؤسسة العامة، وزيادة الاحترام لدورها في توفير الخدمة بكفاءة وفاعلية.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين العموميين.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

تتسم مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة باحتوائها على القيم والأخلاقيات المتعلقة بالخدمة العامة كالعدالة والحيادية وتكافؤ الفرص والشفافية والنزاهة والمساواة وغير ذلك، إضافة إلى معالجتها وبأدق التفاصيل واجبات الموظف ومسؤولياته الوظيفية بأشكالها المتعددة، وهذه المسائل تتعرض لها القوانين والأنظمة الوظيفية بشكل عام وبدون تفصيل، وعليه فإن عدم وجود مدونة سلوك تتضمن كافة المسائل التفصيلية المتعلقة بأخلاقيات الخدمة العامة وقواعد السلوك التي يجب على الموظف العام الالتزام بها في حالة وجود تضارب مصالح أو في حال عرضت عليه هدية مثلاً، تجعل الموظف في حيرة من أمره، وقد يرتكب عملاً مخالفاً للقانون يدخل تحت مظلة الفساد وذلك لجهله بقواعد السلوك القويم التي تتضمنها أحكام المدونة.

وقد تلافى المشرع الفلسطيني ذلك منذ امد، حيث أصدر مجلس الوزراء الفلسطيني مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة بموجب القرار رقم (6) لسنة 2012، وقد تناولت هذه المدونة قيم الخدمة المدنية، وقواعد السلوك في الوظيفة العامة بما يشمل الواجبات الوظيفية والمحظورات الوظيفية، واساليب تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

آليات التنفيذ

- قيام المؤسسة بوضع مدونة سلوك للموظفين والأعضاء وإعلامهم بها وتدريبهم على كيفية الالتزام بأحكامها.
- نشر المدونة للمواطنين من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو من خلال كتيبات توضع في مكان ظاهر في المؤسسة وتوزيعها بلا مقابل مادي.
- توقيع الأعضاء والموظفين على نموذج تعهد للالتزام بأحكام المدونة.
- ترتيب مساءلة قانونية وانضباطية في حال مخالفة الأعضاء والموظفين للأحكام الواردة في المدونة.
- تكليف مدراء الدوائر بمتابعة مدى التزام موظفيهم بأحكام المدونة، واعتبار الالتزام بأحكام المدونة جزءاً من عملية تقييم أداء الموظف.
- منح جائزة سنوية للموظف المتميز في الالتزام بأحكام المدونة.

تقييم (2): مدونات السلوك للموظفين

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا	نعم	مؤشر
			يوجد مدونة للسلوك الأخلاقي للعاملين في الوظيفة العامة
			جرى تعميم المدونة على الموظفين
			تم تشكيل اللجنة الوطنية لمتابعة تطبيق المدونة
			تمنح المؤسسة جائزة سنوية للموظف الملتزم بمدونة السلوك
			توجد إرشادات بشأن كيفية التعامل مع احتمالية خرق المدونة
			يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بأهداف المدونة ومحتواها
			جرى نشر المدونة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة/ الوزارة
			تم توقيع الموظفين على نموذج للالتزام بمدونة السلوك
			جرى تدريب الموظفين على المدونة
			تتم متابعة الموظفين للتأكد من التزامهم بمدونة السلوك
			يوجد سجل في المؤسسة للمخالفات المتعلقة بمدونة السلوك
			يتم نشر أسماء الموظفين الحاصلين على جائزة التمييز
			تتم محاسبة الموظفين الذين يخالفون المدونة في المؤسسة
			توجد لجنة لتقديم النصح والإرشاد للموظفين في القضايا المحددة في المدونة
			يتم تسجيل الاجتهادات والسوابق المتعلقة بالمدونة في سجل خاص
			تضع المؤسسة قائمة بالواجبات الايجابية والسلبية ويجري تعميمها على الموظفين وتدريبهم على كيفية الالتزام بها

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية	مقدمو الخدمات	الفئات الدنيا
فئات الموظفين التي تخرق المدونة				

الأداة الثالثة: آليات تجنب تضارب المصالح

تعريف الأداة

وفقاً لأحكام المادة (1) من نظام الإفصاح عن تضارب المصالح رقم (1) لسنة 2020 يعرف تضارب المصالح على أنه «الوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرار الموظف الخاضع بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة شخصياً أو أحد أقاربه أو أصدقائه المقربين، أو عندما يتأثر أداءه للوظيفة العامة لاعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار»³.

الغاية من تطبيق الأداة

تكمن الغاية من تطبيق أداة حظر «تضارب المصالح» في⁴:

- منع تضارب المصالح
- ضبط وتحديد حالات تضارب المصالح وكيفية التعامل معها.
- ضمان القيام بالإفصاح عن أي استثمارات أو أموال أو ممتلكات أو منافع تؤدي إلى تضارب في المصالح.
- تحديد الآلية المتبعة للإفصاح عن تضارب المصالح من حيث البيانات والمعلومات المتضمنة لعملية الإفصاح.
- تحديد آليات إزالة تضارب المصالح
- مساءلة الموظف المخالف في حال عدم قيامه بالإفصاح عن تضارب المصالح.

المخاطر

يشكل تضارب المصالح أحد أبواب الفساد التي تضر بمصداقية وسمعة الموظف والمؤسسة على حد سواء، كما يعتبر تضارب المصالح مدخلاً لاستغلال الموقع الوظيفي واحتمالية اتخاذ الموظف قرارات أو القيام بتصرفات لأغراض شخصية أو عائلية أو حزبية بعيدة كل البعد عن المصلحة العامة، مع ما يصاحب ذلك من وجود للشللية والواسطة والمحسوبية وهدر المال العام.

آليات التنفيذ

- تعميم نظام الإفصاح عن تضارب المصالح على الموظفين وتدريبهم على كيفية الالتزام بأحكامه.
- امتناع الموظف عن القيام بأي نشاط من شأنه أن يؤدي إلى نشوء تضارب حقيقي أو ظاهرة أو محتمل بين مصلحته الشخصية من جهة ومسؤولياته ومهامه الوظيفية من جهة أخرى.
- امتناع الموظف عن القيام بأي نشاط لا يتناسب مع ادائه الموضوعي والمتجرد لمهامه، أو يمكن أن يؤدي إلى معاملة تفضيلية لاشخاص طبيعيين أو اعتباريين في تعاملاتهم مع المؤسسة أو يسيء لسمعتها وثقة المواطنين فيها.
- امتناع الموظف عن استخدام وظيفته بصورة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على مكاسب مالية أو أي شيء ذي قيمة لمصلحة خاصة.
- إفصاح الموظف عن أي تضارب مصالح حال وجوده أو احتمال وجوده في أي معاملة أو إجراء يخصه أو يكلف به أو يشارك فيه.
- التزام الموظف الذي أفصح عن وجود تضارب مصالح يتعلق به بالامتناع عن استخدام نفوذه للتأثير في سير المعاملة أو الإجراء ذي العلاقة، بما في ذلك واجب الامتناع عن حضور الاجتماعات التي سيبحث خلالها في تلك المعاملة أو الإجراء.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

3. المادة (1) من نظام الإفصاح عن تضارب المصالح رقم (1) لسنة 2020

4. انظر المادة (3) من نظام الإفصاح عن تضارب المصالح رقم (1) لسنة 2020

تقييم (3): آليات تجنب تضارب المصالح

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

- التزام الموظف بتعبئة نموذج الإفصاح وتوضيح أي علاقات أو مناصب أو حالات يكون مشاركا فيها ويعتقد أنها قد تسهم في نشوء تضارب المصالح.
- قيام كل موظف في المؤسسة بإبلاغ رئيس المؤسسة عن أي حاله يشتبه وجود تضارب للمصالح فيها داخل المؤسسة.
- وضع نموذج للإفصاح عن حالات تضارب المصالح.
- تضمين النظام الداخلي أو إجراءات العمل المعمول بها في المؤسسة عقوبات رادعة في حال عدم التزام الموظف بالآليات المنصوص عليها لتجنب تضارب المصالح.

لا أعرف	لا	نعم	مؤشر
			يوجد نظام / لائحة / تعليمات بشأن تضارب المصالح
			يوجد تعريف واضح لقضايا تضارب المصالح
			يوجد نموذج لدى المؤسسة للإفصاح عن حالات تضارب المصالح
			تم انشاء لجنة في المؤسسة للنظر في قضايا تضارب المصالح
			تم توقيع الموظفين على تعهد للالتزام بالإفصاح عن تضارب المصالح
			تم تحديد القضايا التي يجب الإفصاح عنها
			توجد إرشادات بشأن كيفية التعامل في حال وجود تضارب مصالح التي قد تؤدي الى مخالفة.
			يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بمجالات تضارب المصالح
			جرى نشر النظام / اللائحة على الموقع الالكتروني للمؤسسة / الوزارة
			يوجد توجيه واضح لقضايا تضارب المصالح
			جرى تعميم وتوضيح النظام / اللائحة للموظفين
			تم متابعة الموظفين للتأكد من التزامهم بالنظام / اللائحة
			يقوم الموظفون بالإفصاح عن تضارب المصالح في حال وجوده
			يتم إبلاغ رئيس المؤسسة عن وجود تضارب مصالح في المؤسسة
			يوجد سجل في المؤسسة للمخالفات المتعلقة بتضارب المصالح
			تم محاسبة الموظفين الذين يخالفون النظام / اللائحة في المؤسسة
			توجد لجنة لتقديم النصح والإرشاد للموظفين في القضايا المحددة في النظام / اللائحة
			يتم تسجيل الاجتهادات والسوابق المتعلقة بالنظام / اللائحة في سجل خاص
			بعض الموظفين لا يُعلمون الجهات المعنية بوجود تضارب مصالح

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية	مقدمو الخدمات	الفئات الدنيا
فئات الموظفين التي تتعرض لتضارب مصالح				

المؤشر	مؤسسات	أشخاص تربطهم علاقة اقتصادية مع المؤسسة	أقارب
نوعية الأشخاص الذين يحتمل وجود تضارب مصالح معهم			

الأداة الرابعة: الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين

تعريف الأداة

يعتبر الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين آلية يقوم بموجبها كل مواطن أو موظف مكلف بخدمة عامة بإعلام رؤسائه والجهات المختصة بأية معلومات عن وقائع أو تصرفات تدخل في نطاق التجريم باعتبارها من أفعال الفساد المنصوص عليها في القانون.

الغاية من تطبيق الأداة

يعد الإبلاغ عن جرائم الفساد واجب قانوني وأخلاقي وشرعي، ولا يعد من قبيل الوشاية ويخرج عن نطاق الأسرار الوظيفية التي يتعين كتمانها وعدم إفشائها، ويحول التبليغ عن جرائم الفساد في كثير من الأحيان دون وقوعها، وكذلك تفادي النتائج الخطيرة التي قد تنجم عنها، الأمر الذي يساهم في بناء الثقة والطمأنينة في المجتمع، ويؤدي إلى تعزيز مشاركة الأفراد بشكل خاص والمجتمع بشكل عام في مكافحة الإجرام بشتى صوره، ومعاونة السلطات العامة في القيام بواجباتها.

المخاطر في عدم تطبيق الأداة

- يعتبر الإبلاغ عن جرائم الفساد أحد الواجبات المفروضة على كل شخص بشكل عام وعلى كل موظف أو مكلف بخدمة عامة على وجه الخصوص، حيث يفرض قانون الإجراءات الجزائية الفلسطيني على كل من علم بوقوع جريمة أن يبلغ النيابة العامة أو أحد مأموري الضبط القضائي عنها، كما يفرض ذات القانون على كل من علم من الموظفين العموميين أو المكلفين بخدمة عامة أثناء تأدية عمله أو بسبب تأديته بوقوع جريمة أن يبلغ عنها السلطات المختصة.
- أوجب قانون مكافحة الفساد الفلسطيني المعدل رقم 1 لسنة 2005 على كل من يملك معلومات جديّة أو وثائق بشأن جريمة فساد منصوص عليها في هذا القانون وقعت من أي موظف أن يقدمها إلى أو أن يتقدم بشكوى بشأنها ضد مرتكبها، وتكفل الهيئة للشهود والخبراء والمبلغين عن جرائم الفساد لذوي النية الحسنة توفير الحماية القانونية والوظيفية.
- يعاقب بموجب قانون العقوبات الأردني الساري المفعول في الضفة الغربية كل موظف مكلف بالبحث عن الجرائم أو ملاحقتها، أهمل أو أرجأ الإخبار عن جريمة اتصلت بعلمه، بالحبس من أسبوع إلى سنة أو بالغرامة من خمسة دنانير إلى عشرين ديناراً.
- يؤدي عدم التبليغ عن جرائم الفساد والتستر على مرتكبها إلى انتشار جرائم الفساد بشكل واسع مع ما يصاحب ذلك من ضرر على المصلحة العامة والمال العام.

آليات التنفيذ

- التوعية المستمرة وبشكل دوري بأهمية الإبلاغ عن حالات الفساد وتبيان مخاطر عدم الإبلاغ وإيجابيات الإبلاغ
- وضع المؤسسة تعليمات أو إجراءات توجب على الموظفين الإبلاغ عن حالات الفساد التي تصل لعلمهم أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية.
- إعلام الموظفين بآليات الإبلاغ عن الفساد والجهات التي يتم إبلاغها عن ذلك.
- اقرار حوافز تشجيعية للموظفين الذين يقومون بالإبلاغ عن حالات الفساد
- توفير الحماية القانونية والشخصية والوظيفية للمبلغين والشهود في قضايا الفساد وذلك تجاه أية إجراءات قد تتخذ بحقهم نتيجة قيامهم بعملية الإبلاغ.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

احتمالية وقوع الخطر	1. منخفض	2. متوسط	3. عالي

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

الأثر المحتمل	1. محدود	2. متوسط	3. حرج

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (4): الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد نظام / لائحة / تعليمات بشأن الإبلاغ عن الفساد			
توجد آلية واضحة للإبلاغ عن الفساد			
يوجد نموذج لدى المؤسسة للإبلاغ عن حالات تضارب المصالح			
توجد إرشادات بشأن كيفية التعامل في حال وجود تضارب مصالح التي قد تؤدي الى مخالفة.			
يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بأهمية التبليغ عن الفساد وآلياته			
جرى نشر النظام / اللائحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة / الوزارة			
يوجد توجيه واضح لآليات الإبلاغ عن الفساد			
جرى تعميم وتوضيح النصوص القانونية المتعلقة بالإبلاغ عن الفساد			
جرى تعميم وتوضيح النصوص القانونية المتعلقة بحماية المبلغين عن الفساد			
يوجد سجل في المؤسسة بقضايا الفساد التي تعرضت اليها المؤسسة أو جرت في المؤسسة			
يوضح السجل جهات الإبلاغ عن الفساد (من داخل المؤسسة أو خارجها)			
تتم محاسبة الموظفين الذين لا يقومون بالإبلاغ عن الفساد في حال معرفتهم			
توجد لجنة لتقديم النصح والإرشاد للموظفين في المسائل المتعلقة بالإبلاغ عن الفساد			
يتم تشجيع الموظفين للإبلاغ عن الفساد عبر تصريحات كبار الموظفين في المؤسسة			
يتم منح جوائز تشجيعية لكاشفي الفساد في المؤسسة			
يتم توفير الحماية القانونية والشخصية للمبلغين والشهود في قضايا فساد			

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية	مقدمو الخدمات	الفئات الدنيا
فئات الموظفين التي تبلغ عن الفساد				

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

1. منخفض	2. متوسط	3. عالي	احتمالية وقوع الخطر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

1. محدود	2. متوسط	3. حرج	الأثر المحتمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الخامسة: توثيق ومتابعة الأصول والممتلكات العامة

تعريف الأداة

تسجيل كافة الممتلكات التي تعود للمؤسسة في سجل خاص بها (خطي وإلكتروني) وبمختلف التفاصيل المتعلقة بها وأسماء الأشخاص الموجودة بعهدتهم تلك الممتلكات، وتحديث هذا السجل بشكل دوري من خلال عمليات الجرد والالتلاف وغير ذلك من الإجراءات.

الغاية

- حصر أصول وممتلكات المؤسسة بشكل دقيق وواضح.
- تحديد احتياجات المؤسسة من الموجودات بشكل دقيق وبالتالي تلافي هدر المال العام.
- سهولة اكتشاف أي نقص أو سرقة تطال الموجودات والممتلكات.
- التخطيط والتنفيذ الجيد لعمليات الشراء.
- إمكانية تحديد من يتحمل المسؤولية من الموظفين في حال فقدان أو ضياع إحدى الممتلكات المسجلة على عهدتهم.

المخاطر

- صعوبة اكتشاف حالات السرقة والاختلاس التي تقع على الموجودات والممتلكات في ظل غياب سجل يوضح ممتلكات المؤسسة.
- تشجيع حالات السرقة والاختلاس التي تقع على الممتلكات وذلك نتيجة العلم المسبق بعدم وجود تسجيل دقيق لها.
- هدر المال العام وذلك من خلال شراء مواد وأصول موجودة أصلاً ومكدسة في المخازن.
- زيادة عمليات الشراء عن الاحتياج الفعلي وبالتالي تحمل مصاريف إضافية للتخزين وما يستتبع ذلك من هدر للمال العام.

آليات التنفيذ

- وجود سجل مكتوب وآخر إلكتروني تقيده فيه كافة أصول وممتلكات المؤسسة.
- إجراء جرد دوري للأصول والممتلكات بشكل سنوي أو كلما ترى المؤسسة ذلك ضرورياً.
- تثبيت عهدة الموظفين بالممتلكات الموجودة لديهم وتوقيعهم على نموذج خاص بذلك.
- عدم إعطاء الموظف براءة ذمة في حال تركه المؤسسة إلا بعد تسليم الممتلكات الموجودة بعهدته.
- اتخاذ الإجراءات القانونية الواجبة في حال اكتشاف أي سرقة أو ضياع بشأن الأصول والممتلكات.

تقييم (5): توثيق ومتابعة الأصول والممتلكات العامة

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد نظام / لائحة / دليل حصر وجرد وتقييم الأصول الثابتة			
توجد آلية واضحة لتصنيف وتوثيق الأصول الثابتة			
يوجد نموذج لدى المؤسسة لعمليات الجرد			
توجد إرشادات بشأن كيفية التعامل في حال نقص العهدة.			
يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بأهمية الجرد السنوي			
جرى نشر دليل حصر وتقييم الأصول الثابتة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة / الوزارة			
توجد لجنة جرد سنوية محددة ومعلنة في المؤسسة			
جرى تعميم أسماء لجنة الجرد والتوثيق في المؤسسة			
تم تغيير أسماء لجنة الجرد والتوثيق للأصول الثابتة في السنتين الأخيرتين			
يتم إجراء جرد دوري للأصول والممتلكات			
يوجد سجل في المؤسسة الإلكتروني وورقي يحصر الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة			
يوضح السجل العهدة لدى كل موظف على حدة وإعلانه في مكان واضح ومعلوم للموظف ويتم توقيع الموظف عليه.			
توجد لجنة / دائرة لمراجعة عمليات الجرد لضمان عدم التلاعب في عمليات الجرد			
يتم تشجيع الموظفين للإبلاغ عن فقدان بعض الأصول التي في عهدتهم			
يوقع الموظف على براءة ذمة بخصوص الممتلكات التي في عهدته عند ترك العمل أو الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى			
يتم اتخاذ إجراءات قانونية في حال اكتشاف أي سرقة أو ضياع بشأن الأصول والممتلكات			

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية	مقدمو الخدمات	الموظفون الإداريون
فئات الموظفين التي يفقدون بعض الممتلكات والأصول التي في عهدتهم				

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
.1
.2
.3
.4
الضوابط المطلوبة:
.1
.2
.3
.4



المحور الثاني الشفافية

- شفافية الموازنة
- النشر والإفصاح عن القرارات والتقارير والمعلومات
- شفافية ونزاهة إجراءات التعيين والترقية
- شفافية ونزاهة العطاءات والمشتريات
- نظام الجلسات المفتوحة
- نظام الحوافز
- هيكل تنظيمي مقر ووصف وظيفي واضح
- دليل إجرائي للتعريف بالخدمات وإجراءات الحصول عليها

الأداة الأولى: شفافية الموازنة

تعريف الأداة

يقصد بشفافية الموازنة نشر وثائق الموازنة للجمهور في المواعيد المحددة لها، و إتاحة الفرصة للمواطنين دافعي الرسوم والضرائب للمشاركة في نقاش الموازنة أثناء اعدادها وتحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها، وتوفير البيانات الكاملة واللازمة لتمكين المواطنين من متابعة تنفيذها.

الغاية من تطبيق الأداة

- تعزيز الشفافية والمساءلة والحكم الرشيد في العمل العام.
- تمكين المواطنين من التعرف على كيفية توزيع النفقات واليرادات المحصلة.
- تشجيع المواطنين على تسديد المستحقات المالية المترتبة عليهم وذلك لمعرفة كيف يتم قيام المؤسسة بأوجه صرف تلك الأموال.
- إتاحة الفرصة للمواطنين لإبداء آرائهم حول أولويات الصرف في الموازنة العامة وذلك عبر مشاريع تشكل أولوية بالنسبة لهم.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

- خلق نوع من عدم الثقة وعدم المصداقية بين المواطنين والمؤسسة نتيجة تغييبهم عن واقع الوضع المالي للمؤسسة.
- الاعتقاد بوجود شبكات فساد نتيجة لغياب الشفافية وعدم اطلاع المواطنين على خطط تنفيذ المشاريع من قبل المؤسسة
- خلق بيئة مواتية لارتكاب الفساد بشتى أشكاله وصوره وخصوصا الاختلاس وهدر المال العام.
- ضعف ثقة المانحين بالمؤسسة واحجامهم عن تقديم المنح والمساعدات لها.
- صعوبة تقييم أداء المؤسسة ومدى قدرتها على تنفيذ المشاريع المقررة من قبلها.
- صعوبة ممارسة أعمال الرقابة والمساءلة على أعمال المؤسسة سواء الرقابة المجتمعية أو الرقابة الرسمية.

آليات التنفيذ

- اعداد وثيقة مبسطة عن الموازنة تسمى " موازنة المواطن " تلخص توجهات وسياسات المؤسسة للسنة القادمة معبرا عنها بالأرقام الواردة في هذه الموازنة.
- إتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في نقاش موازنة المؤسسة أثناء اعدادها وتحديد المشاريع التي تشكل أولوية بالنسبة لهم.
- نشر موازنة المؤسسة للجمهور في المواعيد المحددة لها وبكافة الوسائل المتاحة بما في ذلك الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- إعداد تقارير دورية عن كيفية تنفيذ الموازنة ونشر تلك التقارير للجمهور بهدف تمكينهم من الرقابة على كيفية صرف موازنة المؤسسة.

تقييم (1): شفافية الموازنة

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد دليل / لائحة / تعليمات بشأن موازنة المواطن			
جرى تعميم وتوضيح الدليل / اللائحة / التعليمات للموظفين			
تم انشاء لجنة / تكليف شخص في المؤسسة / الوزارة لمتابعة موازنة المواطن			
تقوم المؤسسة / الوزارة بمشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بعملها أو المشمولة بخدماتها في اعداد موازنتها			
يتم نشر موازنة المواطن على الموقع الالكتروني للمؤسسة / الوزارة			
الأرقام والبيانات المنشورة في موازنة المواطن واضحة من حيث توزيع النفقات واليرادات المحصلة			
يتم إعداد تقارير دورية عن كيفية تنفيذ الموازنة			
تنشر المؤسسة التقارير الدورية للجمهور في مواعيد محددة			
تعقد المؤسسة جلسات استماع مع الجهات والمؤسسات ذات العلاقة بعملها أو المشمولة بخدماتها للمساءلة حول تنفيذ الموازنة			
يوجد تعميم سنوي للموظفين للتذكير بسياسة المؤسسة المتعلقة بموازنة المواطن واليات التعامل معها			
اليات اعداد موازنة المؤسسة مملوطة لدى الموظفين والادارة العامة فيها			
يوجد ربط حقيقي بين اهداف المؤسسة وبرامجها والموازنة			
يتم تقييم اداء المؤسسة في نهاية السنة المالية لقياس مدى الانحراف عما هو مخطط له			

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية
فئات الموظفين التي تتعرض لتضارب مصالح		

المؤشر	مواطنين	مؤسسات مجتمعي ذات اهتمام	مختصين في مجال عمل المؤسسة
نوعية الأشخاص الذين يتم مشاورتهم			

الأداة الثانية: النشر والإفصاح عن القرارات والتقارير والمعلومات

تعريف الأداة

إظهار وتقديم ونشر المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة للأطراف ذوي العلاقة والمصلحة بلغة مفهومة وواضحة وفي الوقت المناسب ودون لبس أو تضليل.

الغاية من تطبيق الأداة

- تعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة.
- تشجيع المواطنين على تأدية الالتزامات المترتبة عليهم تجاه المؤسسة.
- تقليل فرص ارتكاب الفساد بأشكاله وصوره المختلفة، ذلك أن حضور الشفافية يعني غياب للفساد.
- تعزيز ثقة المانحين بالمؤسسة وتشجيعهم على توجيه الدعم المادي لها.
- تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بين المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- تسهيل إجراءات الرقابة الرسمية والمجتمعية على أعمال المؤسسة.

المخاطر

- خلق نوع من عدم الثقة وعدم المصداقية بين المواطنين والمؤسسة نتيجة تغييبهم عن واقع الوضع المالي للمؤسسة.
- خلق بيئة مواتية لارتكاب الفساد بشتى أشكاله وصوره.
- ضعف ثقة المانحين بالمؤسسة واحجامهم عن تقديم المنح والمساعدات.
- صعوبة تقييم أداء المؤسسة ومدى قدرتها على تنفيذ المشاريع المقررة من قبلها.
- صعوبة ممارسة أعمال الرقابة والمساءلة على أعمال المؤسسة سواء الرقابة المجتمعية او الرقابة الرسمية.

آليات التنفيذ

- اقرار تشريع خاص بالحق في الحصول على المعلومات.
- انشاء موقع الكتروني للمؤسسة تنشر عليه كافة المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة.
- الإعلان عن الاجتماعات التي تود المؤسسة عقدها لإتاحة الفرصة لحضورها لمن يرغب من المواطنين.
- الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة والعطاءات التي تطرحها المؤسسة.
- نشر كافة القرارات التي تتخذها المؤسسة.
- اطلاق المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة وإجراءات الحصول عليها والوثائق المطلوبة والرسوم المترتبة على ذلك.
- الاجابة على كافة الاستفسارات التي توجه للمؤسسة بشكل واضح دون غموض أو إبهام.
- تسهيل كافة القرارات التي تصدرها المؤسسة بلغة سهلة وواضحة.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (2): النشر والإفصاح عن القرارات والتقارير والمعلومات

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد قانون / لائحة / تعليمات بشأن حق المواطنين في الحصول على المعلومات			
جرى تعميم وتوضيح القانون / اللائحة / التعليمات للموظفين			
تم انشاء لجنة/ تكليف شخص في المؤسسة / الوزارة لمتابعة طلبات الحصول على المعلومات من المواطنين (الافراد / الصحفيين / المؤسسات)			
يوجد نموذج لدى المؤسسة / الوزارة لطلب المعلومات			
تقوم المؤسسة / الوزارة بتقديم المعلومات المطلوبة دائما			
يتم تسبب حالات الرفض لتقديم المعلومات لطالبيها			
يوجد موقع الكتروني للمؤسسة / الوزارة فعّال			
توجد منصة الكترونية يتم من خلالها الرد على الاستفسارات وتلقي المعلومات لطالبيها			
يتم نشر قرارات الوزارة المتعلقة بالعطائات والتعيينات الوظيفية على الموقع الالكتروني للمؤسسة			
يتم تسبب كافة القرارات التي تصدرها المؤسسة بلغة سهلة وواضحة			
يتم نشر دليل عمل الوزارة على الموقع الالكتروني للوزارة والذي يتضمن الخدمات التي تقدمها وإجراءات الحصول عليها والوثائق المطلوبة والرسوم المترتبة على ذلك.			
تنشر المؤسسة التقارير الدورية للجمهور في مواعيد محددة			
الإعلان عن الاجتماعات التي تود المؤسسة عقدها لإتاحة الفرصة لحضورها لمن يرغب من المواطنين.			
يتم الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة على الموقع الالكتروني			
يتم الإعلان عن العطائات التي تطرحها المؤسسة.			

المؤشر	فئة عليا	الإدارة المالية
الجهة المسؤولة عن تقديم المعلومات		

المؤشر	مواطنين	مؤسسات مجتمع مدني ذات اهتمام	مختصين في مجال عمل المؤسسة
نوعية الأشخاص الذين يطلبون المعلومات			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

1. منخفض	2. متوسط	3. عالي	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

1. محدود	2. متوسط	3. حرج	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الثالثة: شفافية ونزاهة إجراءات التعيين والترقية

تعريف الأداة

إجراء عمليات التعيين والترقية الوظيفية وفق اسس الكفاءة والجدارة والاستحقاق دون تمييز او محاباة.

الغاية

- زيادة ثقة المواطن بإجراءات التعيين والترقية في المؤسسة.
- إتاحة الفرصة لتقلد الوظائف بعدالة ومساواة وفق اسس الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل رفع قدرة المؤسسة على اداء المهام المناطة بها بكل كفاءة واقتدار.

المخاطر

- إيجاد بيئة مناسبة لارتكاب اعمال فساد في عمليات التعيين والترقية كالأوسطة والمحسوبية والمحاباة والرشوة وغير ذلك.
- الاخلال بمبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
- اضعاف ثقة الجمهور بالمؤسسة.
- تراجع قدرة المؤسسة عن اداء المهام المناطة بها نتيجة عدم تمتع الموظفين الذي تم تعيينهم او ترقيتهم بطرق غير قانونية بالكفاءة اللازمة لذلك.

آليات التنفيذ

- وجود حاجة فعلية واعتمادات مالية للوظائف الشاغرة التي سيتم التعيين او الترقية عليها.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة للتعيين او الترقية عليها بكافة الوسائل المتاحة بما في ذلك الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- إجراء المسابقات الكتابية والمقابلات الشفوية بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- التعيين والترقية على اساس النتائج النهائية للمسابقات الكتابية والمقابلات الشفوية.
- الإعلان عن اسم الموظف الذي تم تعيينه او ترقيته مع بيان الأسس التي تم الاعتماد عليها في التعيين والترقية.
- إتاحة الفرصة لمن لم يحالفه الحظ في التعيين والترقية بالاستفسار لمعرفة اسباب عدم اختياره والرد عليه بشكل مكتوب وتفصيلي وواضح.

تقييم (3): شفافية ونزاهة إجراءات التعيين والترقية

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا يوجد	نعم يوجد	مؤشر
			يوجد هيكل وظيفي للمؤسسة واضح ومحدد
			يوجد جدول التشكيلات الوظيفية في المؤسسة
			وجود حاجة فعلية واعتمادات مالية للوظائف الشاغرة التي سيتم التعيين او الترقية عليها.
			وجود الية واضحة ومحددة لتشكيل لجان التوظيف في المؤسسة
			يتم فحص عدم وجود تضارب مصالح بين أعضاء لجان التوظيف والمتقدمين للوظيفة (التعيين أو الترقية)
			يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة للتعيين في كافة الوسائل المتاحة بما في ذلك الموقع الالكتروني للمؤسسة.
			يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة للترقية في مواقع الإعلان في المؤسسة ومديرياتها وعلى الموقع الالكتروني للمؤسسة.
			يتم تشكيل لجان المقابلات وفق اسس تحول دون التمييز وتضارب المصالح بين المتقدمين.
			يتم إجراء المسابقات الكتابية والمقابلات الشفوية بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة (التعيين).
			يتم إجراء المسابقات الكتابية والمقابلات الشفوية بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة (الترقية).
			يتم التعيين والترقية على اساس النتائج النهائية للمسابقات.
			يتم الإعلان عن اسم الموظف الذي تم تعيينه او ترقيته مع بيان الأسس التي تم الاعتماد عليها في التعيين والترقية.
			تتم إتاحة الفرصة لمن لم يحالفه الحظ في التعيين والترقية بالاستفسار لمعرفة اسباب عدم اختياره والرد عليه بشكل مكتوب وتفصيلي وواضح.
			تتعامل اللجان بجدية مع الاعتراضات المقدمة من قبل الأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ
			يتم فحص الاشخاص الذين تم ترقيتهم او تعيينهم في الفئات العليا من قبل لجنة خاصة للنظر في معايير نزاهة الحكم
			تتعامل اللجنة بجدية مع الاعتراضات التي تقدم للجنة النزاهة حول الأشخاص الذين يتم تعيينهم في المناصب العليا في المؤسسة

الأداة الرابعة: شفافية ونزاهة إجراءات العطاءات والمشتريات

تعريف الأداة

تنفيذ عمليات الشراء التي تحتاجها المؤسسة وفقاً للقوانين والنظم المعمول بها بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والعدالة بين المتقدمين للتعاقد مع المؤسسة على قاعدة المساواة وتكافؤ الفرص.

الغاية من تطبيق الأداة

- زيادة ثقة المواطنين والموردين في إجراء عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة.
- تمكين المؤسسة من الحصول على السلع والخدمات التي تحتاجها بأفضل الأسعار وذات الجودة المناسبة والمطابقة للمواصفات المطلوبة.
- تحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المتعاقدين مع المؤسسة.
- تحسين عمليات الشراء من مظاهر الفساد بأشكاله وأنواعه المختلفة.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المخاطر

- ضعف ثقة الموردين والمقاولين في إجراءات عملية الشراء وبالتالي العزوف عن التقدم للعطاءات التي تطرحها المؤسسة، وبالتالي تعطيل سير المرفق العام بانتظام واضطراب.
- تراجع ثقة المانحين بالمؤسسة وبالتالي الإحجام عن تقديم المنح والمساعدات لها.
- خلق بيئة مناسبة لارتكاب أعمال الفساد بأشكاله المتنوعة كالرشوة والتكسب الوظيفي.
- هدر أموال المؤسسة.
- تراجع جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- الاخلال بمبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين المتعاقدين مع المؤسسة

آليات التنفيذ

- التأكد من الحاجة الفعلية للمواد التي يتم شرائها.
- وجود اعتمادات مالية لتسديد ائتمان المشتريات.
- الالتزام بالقوانين والانظمة فيما يتعلق باساليب الشراء التي يتم اتباعها وفقاً لسقوف الشراء.
- الالتزام بالقوانين والانظمة فيما يتعلق بالجهة التي تقوم بالمصادقة على عمليات الشراء.
- اعتماد مبدأ المنافسة والمساواة في جميع عمليات الشراء.
- علنية إجراءات عملية الشراء.
- عدم تجزئة المواد المشتراة للتحايل على الاسقف المالية لعمليات الشراء.
- مراعاة الجودة المناسبة والاسعار المعقولة في عمليات الشراء.
- الإفصاح عن الذمم المالية للعاملين في مجال الشراء.
- الإبلاغ عن أي حالة لتعارض المصالح لدى إجراء عمليات الشراء.
- تدريب موظفي المشتريات على الممارسات الفضلى لإجراء عمليات الشراء.
- توثيق كافة إجراءات عمليات الشراء.
- إتاحة الفرصة لتقديم الشكاوى وتقديم الطعون تجاه الإجراءات والقرارات المتعلقة بعملية الشراء.
- ضمان تطابق التنفيذ مع الشروط المرجعية لعمليات الشراء.
- استبعاد العطاءات الضارة بالصالح العام مع تسبب حالات الاستبعاد أو الحرمان.
- تطبيق العقوبات الرادعة على كل من يتلاعب في إجراءات إبرام عقود الشراء.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (4): شفافية ونزاهة إجراءات العطاءات والمشتريات

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد قانون / لائحة / تعليمات بشأن الشراء العام والعطاءات العامة			
جرى تعميم وتوضيح القانون / اللائحة / التعليمات للموظفين			
تم انشاء لجنة في الوزارة للمتابعة للنظر في العطاءات			
يتم التأكد من الحاجة الفعلية للمواد التي يتم شراؤها.			
يوجد اعتمادات مالية لتسديد ائمان المشتريات.			
يتم الالتزام بالقوانين والانظمة فيما يتعلق بأساليب الشراء التي يتم اتباعها وفقا لسقوف الشراء.			
يتم الالتزام بالقوانين والانظمة فيما يتعلق بالجهة التي تقوم بالمصادقة على عمليات الشراء.			
يتم إعمال اعتماد مبدأ المنافسة والمساواة في جميع عمليات الشراء.			
تتم جميع إجراءات عملية الشراء بشكل علني من خلال الإعلان عنها بالصفحة المحلية وعلى المواقع الالكترونية للمؤسسة			
لا يتم تجزئة المواد المشتراة للتحايل على الاسقف المالية لعمليات الشراء.			
تتم مراعاة الجودة المناسبة والاسعار المعقولة في عمليات الشراء.			
يتم الإفصاح عن الذمم المالية للعاملين في مجال الشراء.			
يتم الإبلاغ عن اي حالة لتعارض المصالح لدى إجراء عمليات الشراء.			
يتم تدريب موظفي المشتريات على الممارسات الفضلى لإجراء عمليات الشراء.			
يتم توثيق كافة إجراءات عمليات الشراء.			
تتم إتاحة الفرصة لتقديم الشكاوى وتقديم الطعون تجاه الإجراءات والقرارات المتعلقة بعملية الشراء.			
يتم ضمان تطابق التنفيذ مع الشروط المرجعية لعمليات الشراء.			
يتم استبعاد العطاءات الضارة بالصالح العام مع تسبب حالات الاستبعاد او الحرمان.			
يتم تطبيق عقوبات رادعة على كل من يتلاعب في إجراءات ابرام عقود الشراء.			
يتم التأكد في المؤسسة من مطابقة السلعة المشتراة مع المواصفات المطلوبة			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الخامسة: نظام الجلسات المفتوحة

تعريف الأداة

يقصد بالجلسة المفتوحة أو جلسة الاستماع علنية تعقدتها المؤسسة وفقاً للأصول الاجرائية المقررة لها من خلال الإعلان المسبق عنها وتحديد موضوعها، وذلك بهدف الحصول على معلومات محددة بشأن الاعمال او الأنشطة او القرارات التي أصدرتها أو ستصدرها المؤسسة أو تقوم بها مستقبلاً، والاستماع لآراء ذوي العلاقة وملاحظاتهم والواجبة عليها، وذلك للتأكد من سلامة أداء المؤسسة ونزاهته وشفافيته وانسجامه مع مقتضيات المصلحة العامة.

الغاية من تطبيق الأداة

- الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء ونشاط المؤسسة من ذوي العلاقة والاستماع الى آرائهم وملاحظاتهم.
- إتاحة الفرصة لذوي العلاقة للمشاركة في عملية صنع القرار ووضع خطط واستراتيجيات المؤسسة.
- تحقيق النزاهة والشفافية في عمل المؤسسة.
- الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المستفيدين من خدمات المؤسسة والاطلاع على مشاكلهم وتطلعاتهم.
- تعزيز المساءلة المجتمعية على أعمال المؤسسة.

المخاطر

- إيجاد فجوة واسعة بين خطط وبرامج المؤسسة وتطلعات المستفيدين واحتياجاتهم.
- إبعاد المستفيدين عن عملية صنع القرار.
- زيادة فرصة ارتكاب الأخطاء لدى تنفيذ قرارات وبرامج المؤسسة
- إضعاف ثقة المواطنين بنزاهة وإجراءات عمل المؤسسة

آليات التنفيذ

- الإعلان عن موعد الجلسة بشكل مسبق، وعقدتها في موعد ومكان مناسب.
- تحديد موضوع جلسة الاستماع بشكل دقيق وواضح.
- إتاحة جميع المعلومات المتعلقة بالمواضيع قيد النقاش للجميع قبل موعد انعقاد الجلسة بوقت كاف لدراساتها.
- مشاركة جميع أطراف العلاقة بموضوع جلسات الاستماع دون إقصاء لأحد.
- أن تتوفر في جلسة الاستماع حرية الكلمة وإبداء الرأي للجميع بدون تفضيل أي طرف على آخر.
- تنظيم محضر لمجريات جلسة الاستماع
- إعداد تقرير نهائي حول نتائج وتوصيات جلسة الاستماع ورفعها لأصحاب الاختصاص لاتخاذ القرارات.
- توفير بث مباشر للجلسة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

تقييم (5): نظام الجلسات المفتوحة

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا يوجد	نعم يوجد	مؤشر
			يوجد دليل / تعليمات بشأن الجلسات المفتوحة
			جرى تعميم وتوضيح القانون / اللائحة / التعليمات للموظفين
			تم تدريب الموظفين (المعنيين) على طرق عمل الجلسات المفتوحة
			الإعلان عن موعد الجلسة بشكل مسبق، وعقدتها في موعد ومكان مناسب.
			يتم تحديد موضوع جلسة الاستماع بشكل دقيق وواضح.
			يجري إتاحة جميع المعلومات المتعلقة بالمواضيع قيد النقاش للجميع قبل موعد انعقاد الجلسة بوقت كاف لدراساتها
			يراعى مشاركة جميع أطراف العلاقة بموضوع جلسات الاستماع دون إقصاء لأحد
			تتوفر في جلسة الاستماع حرية إبداء الرأي للجميع بدون تفضيل أي طرف على آخر.
			يتم تنظيم محضر لمجريات جلسة الاستماع
			يتم إعداد تقرير نهائي حول نتائج وتوصيات جلسة الاستماع ورفعها لأصحاب الاختصاص.
			تأخذ المؤسسة / الوزارة بعين الاعتبار النتائج والتوصيات الصادرة عن لجنة الاستماع عند وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات
			يتم توفير بث مباشر للجلسة (تلفزيون، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي)

الأداة السادسة: نظام الحوافز

تعريف الأداة

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

الغاية

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وزيادة الجهد والاجتهاد من قبلهم.
- تحسن جودة الخدمات المقدمة وتخفيض تكاليفها.
- تحسين الوضع المادي للموظف ورفع الروح المعنوية لديه.
- اشعار الموظفين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.
- تمكين المؤسسة من تحقيق اهدافها على الوجه الاكمل.
- تنمية روح التعاون بين الموظفين.
- تحصيل الموظف من ارتكاب اعمال فساد كالرشوة والتكسب الوظيفي.

المخاطر

- دفع الموظف الى الخمول والكسل وعدم الجهد والاجتهاد.
- شعور الموظف بالإحباط والاهمال في اداء العمل بل والسعي الى تركه.
- تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- سعي الموظف الى اشباع حاجاته بطرق غير مشروعة كطلب الرشوة والتكسب الوظيفي.
- عزوف الكفاءات عن التقدم للوظائف العام، وتسرب ذوي الكفاءة والاختصاص الى خارج القطاع العام.

آليات التنفيذ

- اعتماد المؤسسة نظام للحوافز التي تقدم للموظفين.
- زيادة الرواتب سنويا.
- اشراك الموظف في دورات ترفع من كفاءته.
- مشاركة الموظف في افراحه واحزانه.
- منح جائزة للموظف المتميز مادية او معنوية.
- تقديم خدمات شبه مجانية للموظفين كخدمة التنقل المجاني او باجور رمزية، ووجبات طعام مجانية او بأسعار مخفضة.
- تحسين ظروف ومناخ العمل.
- منح الموظف خدمات اجتماعية كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (6): نظام الحوافز

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد نظام للحوافز التي تقدم للموظفين معتمد من قبل المؤسسة			
نظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة معلن			
نسبة زيادة الرواتب سنويا معلومة من قبل الموظفين			
يتم اشراك الموظف في دورات ترفع من كفاءته.			
تتم مشاركة الموظف في افراحه واحزانه			
يتم سنويا منح جائزة للموظف المتميز مادية او معنوية			
تقديم خدمات شبه مجانية للموظفين كخدمة التنقل المجاني او باجور رمزية، ووجبات طعام مجانية او بأسعار مخفضة.			
يتم منح حوافز (مادية او معنوية) للموظف أو الموظفين عن اعمال استثنائية لتطوير عمل المؤسسة / الوزارة			
معايير تقديم الحوافز معلنة ومعلومة لدى جميع الموظفين			
يؤخذ بعين الاعتبار تقييم الاداء السنوي للموظف عند منح الحوافز.			
يتم منح حوافز للموظف الذي يكشف حالة فساد أو يمنع اهدار المال العام			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة السابعة: هيكل تنظيمي مقر ووصف وظيفي واضح

تعريف الأداة

يقصد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة هيكل يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات بين موظفيها، ويعتبر الهيكل الوظيفي جزءاً من الهيكل التنظيمي الذي يتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة.

أما الوصف الوظيفي فهو عبارة عن تحديد سمات الوظيفة من حيث مهامها وواجباتها ومسؤولياتها، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الغاية

تتبع أهمية الهيكل التنظيمي في:

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأجزاء المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها البعض.
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام داخل المؤسسة.
- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- تعزيز مفهوم المساءلة العمودية في المؤسسة.

أما الوصف الوظيفي فتكمن أهميته في:

- تقييم الوظيفة: يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة.
- تحديد راتب الوظيفة: ويستخدم أيضاً في تحديد المرتبات والأجور.
- التوظيف: كما أن الوصف الوظيفي يعتبر ضروري في عملية تعيين واختيار الموظفين حيث أنه يساعد في الإعلان عن العمل وقياس قدرات الأفراد لتحقيق متطلبات العمل وفي إطلاعهم كاملاً على متطلبات العمل وفي تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال.
- تقييم الأداء: يعتبر الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير عند تقييمه لأداء موظف في موقع العمل، فأداء الأفراد يرتبط بتحقيق أهداف محددة مرتبطه بوظيفتهم.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التدريب: كما يمكن أن يكون أيضاً الأساس في تخطيط التدريب.
- تطوير المؤسسة: يوفر وصف الوظائف خطط أكبر لتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المساعدة على وضع إجراءات موضوعية للترقية الوظيفية.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

تتمثل المخاطر المترتبة على عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة حدوث تدخل وتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين الموظفين، وخلق الصراعات بينهم، إضافة إلى المساهمة في تعاضم تكاليف الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ناهيك عن انتشار الفوضى، إضافة إلى عدم إمكانية تحديد المسؤولية في حال وقوع أخطاء في المؤسسة.

أما غياب الوصف الوظيفي فيعمل على:

- عدم إدراك الموظف لحدود مسؤولياته وصلاحياته في العمل.
- نقص المعلومات المتوفرة لدى الموظف مما يضعف معرفته بحجم السلطة الممنوحة له، وبالتالي قدرته على استخدامها.
- الحد من قدرة المسؤول على تفويض صلاحياته للمستويات الأدنى لاقتناعه بعدم أهليتهم بسبب عدم وضوح مسؤولياتهم.
- تراجع الأداء الوظيفي للموظفين وبالتالي التأثير السلبي على جودة الخدمات المقدمة من قبلهم للمواطنين.
- فتح المجال للواسطة والمحسوبية والمحاباة في عمليات التعيين.

آليات التنفيذ

- اقرار هيكل تنظيمي للمؤسسة ونشر هذا الهيكل بكافة الوسائل المتاحة بما في ذلك الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي لأخذ أي تطورات قد تطرأ على المؤسسة بعين الاعتبار.
- وجود وصف وظيفي واضح لكافة الموظفين داخل المؤسسة وإعلام كل موظف بوصفه الوظيفي وبالتالي اتخاذ كافة القرارات الوظيفية المتعلقة بالموظف على ضوء الوصف الوظيفي المحدد له.

تقييم (7): هيكل تنظيمي مُقر ووصف وظيفي واضح

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
تم اقرار الهيكل التنظيمي للمؤسسة / الوزارة.			
تم نشر الهيكل التنظيمي على الموقع الالكتروني للمؤسسة / الوزارة.			
تتم المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي لأخذ اي تطورات قد تطرأ على المؤسسة بعين الاعتبار.			
تتم عملية المراجعة تشاركيا بين الإدارات المعنية.			
يوجد وصف وظيفي واضح لكافة الموظفين داخل المؤسسة			
يتم اعلام كل موظف بوصفه الوظيفي			
تتم عملية الترقية وفقا لتقارير الأداء والشواغر الوظيفية وفقا للهيكلية			
يتولى كل موظف صلاحياته ومسؤولياته وفقا للوصف الوظيفي.			
يتم اتخاذ كافة القرارات الوظيفية المتعلقة بالموظف على ضوء الوصف الوظيفي المحدد له.			
يتم تقييم اثر أنشطة الوحدة الادارية ونطاق عملها وتحليل الوظائف بشكل دوري لتحديد اهمية الوظائف والغاية من وجودها في الهيكل التنظيمي			
يستجيب الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاستراتيجية المؤسسة القطاعية او عبر القطاعية.			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

1. منخفض	2. متوسط	3. عالي	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

1. محدود	2. متوسط	3. حرج	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الثامنة: دليل خدمات الجمهور

تعريف الأداة

دليل مكتوب ومنشور يوضح كافة المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من حيث نوع الخدمة، وصف الخدمة، السند القانوني لتقديم الخدمة، إجراءات الحصول على الخدمة، الوثائق المطلوب تقديمها للحصول على الخدمة، القسم المختص بتقديم الخدمة داخل المؤسسة، رسوم الخدمة، الفترة اللازمة لإنجاز الخدمة، أوقات تقديم الخدمة، قنوات التواصل لتقديم الخدمة، مسار تقديم الخدمة، نموذج تقديم الخدمة، وغير ذلك من التفاصيل المتعلقة بالخدمة.

الغاية من تطبيق الأداة

- التعريف بالخدمات المقدمة من المؤسسة، وتكريس حق المواطن في الحصول على المعلومات.
- تمكين المواطنين وموظفي المؤسسة من فهم آلية تقديم الخدمات.
- توحيد إجراءات تقديم الخدمة في المؤسسة وضمان عدم الازدواجية وهدر الموارد.
- ضبط معايير تقديم الخدمات تحريا للعدالة وتحقيقا للشفافية في إجراءات تقديمها.
- توفير الوقت والجهد والمال على المستفيدين من خدمات المؤسسة.
- مساعدة المواطن على التواصل النشط والفعال مع المؤسسة للحصول على حقوقه من خدمات وتقديم ما عليه من التزامات.

المخاطر

- تغييب حق الحصول على المعلومات كأحد الحقوق الأساسية للمواطن.
- فتح المجال للاجتهادات الشخصية غير المبنية على أسس وإجراءات واضحة.
- هدر الوقت والجهد والمال بالنسبة للمواطنين.
- هدر وقت موظفي المؤسسة وانشغالهم بالرد على الاستفسارات المتعلقة بخدمات المؤسسة.
- صعوبة قياس جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة
- خلق بيئة تتسم بالضبابية وعدم الوضوح قد تشكل مدخلا لارتكاب أعمال الفساد.

آليات التنفيذ

- اعداد دليل للخدمات التي تقدمها المؤسسة يتضمن كافة التفاصيل المتعلقة بها.
- تعريف المواطنين بالدليل ونشره بكافة الوسائل المتاحة بما في ذلك الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- مراجعة وتطوير الدليل بشكل مستمر لضمان جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

تقييم (7): دليل خدمات الجمهور

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد دليل للخدمات التي تقدمها المؤسسة يتضمن كافة التفاصيل المتعلقة بها			
تم نشر الدليل على الموقع الالكتروني للمؤسسة			
توجد منشورات للخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل مبسط توضع في أماكن تقديم الخدمة			
الية تنفيذ الخدمة معلنة وواضحة للمواطن.			
المدة الزمنية لانجاز الخدمة محددة ومعلنة للمواطن.			
يتم استخدام وسائل الاعلام المختلفة بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي للتعريف بالخدمات التي تقدمها المؤسسة/ الوزارة			
تم مراجعة وتطوير الدليل بشكل مستمر			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
.1
.2
.3
.4
الضوابط المطلوبة:
.1
.2
.3
.4



المحور الثالث أدوات الرقابة والمساءلة

- الرقابة والتدقيق الداخلي
- مسك السجلات والدفاتر والبرامج وتنظيم الحسابات
- نظام فاعل للجزاءات
- نظام فاعل لشكاوى الجمهور
- التظلم من القرارات

الأداة الأولى: الرقابة والتدقيق الداخلي

تعريف الأداة

السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة للتأكد من أداء الأعمال بكفاءة عالية بما في ذلك تنفيذ السياسات الإدارية وحماية الأصول، ومنع الغش والخطأ أو اكتشافه، ودقة اكتمال السجلات والدفاتر المحاسبية وإعداد معلومات مالية يمكن الاعتماد عليها وفي الوقت المناسب.

الغاية من تطبيق الأداة

- التأكد من دقة ونوعية السجلات المحاسبية والبيانات المالية وإعداد المعلومات الموثوقة ماليا وإداريا حتى يتم الاعتماد عليها في رسم السياسات والقرارات الإدارية.
- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتطوير الأداء وضمان سلامة العمل.
- الحرص على القيام بالإجراءات الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصاد لتصبح من روتين العمل.
- مراقبة فاعلية الإدارات والأقسام والشعب التي تمارس النشاطات المختلفة في المؤسسة، والتأكد من تفيد الموظفين بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات النافذة.
- تطوير إجراءات العمل وتطوير نوعية التقارير ونظم المعلومات وتحديث الأساليب المالية والإدارية والفنية المطبقة في المؤسسة، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- حماية المؤسسة من الوقوع بالخطأ عن طريق الرقابة المسبقة على الإجراءات قبل حدوثها وتقديم المشورة حول ذلك.
- حماية ممتلكات المؤسسة من الضياع وسوء الاستخدام والتلف.
- الالتزام بالقوانين واللوائح والوفاء بالتزامات المساءلة.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

- تهيئة البيئة المناسبة لارتكاب الفساد بشتى أشكاله وصوره.
- مدخلا لارتكاب الأخطاء والتجاوزات وصعوبة اكتشافها.
- اهدار موارد المؤسسة.
- ضعف ثقة المجتمع المحلي، مما قد يدفع البعض إلى الامتناع عن تسديد الالتزامات المالية المستحقة عليه.
- تراجع ثقة الجهات المانحة بالمؤسسة وبالتالي الاحجام عن تقديم المنح والمساعدات لها.

آليات التنفيذ

- استحداث وحدة للرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تمارس أعمال الرقابة الادارية والمالية على أعمال المؤسسة.
- وضع نظام للرقابة والتدقيق الداخلي.
- تعيين موظفين اكفاء لممارسة مهام الرقابة الداخلية اداريا وماليا.
- اعداد التقارير المالية والادارية ورفعها للجهات المختصة في المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة ورسم الخطط والاستراتيجيات على ضوءها.
- مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية بشكل دوري والعمل على تطويرها باستمرار بما يعزز كفاءة الخدمات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة.

تقييم (1): الرقابة والتدقيق الداخلي

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد دليل / لائحة / تعليمات نظام للرقابة والتدقيق الداخلي			
توجد وحدة الرقابة الداخلية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
تتبع الوحدة لرئيس المؤسسة مباشرة			
يتمتع موظفو الوحدة بالكفاءة والتخصص والخبرة في مجال الرقابة			
عدد موظفي الوحدة كافي للقيام بمهام الدائرة			
جرى تدريب موظفي الوحدة على الدليل / اللائحة / التعليمات			
تقدم الوحدة تقارير دورية عن اعمالها الرقابية			
تقدم الوحدة تقارير خاصة أو عند الطلب			
تقدم الوحدة توصيات محددة لمحاسبة الاشخاص المخالفين			
يقوم رئيس المؤسسة بالأخذ بالتوصيات التي تقدمها الوحدة			
تقترح الوحدة بتعديل أو تغيير تعليمات أو إجراءات تأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة			
تتلقى وحدة الشكاوى تلك الشكاوى المقدمة من الموظفين والمواطنين			
تنشر الوحدة تقريرها السنوي			
تضع الوحدة خطة عمل سنوية تحدد القضايا/ الإدارة التي ستخضع للرقابة السنوية			

الأداة الثانية: مسك السجلات والدفاتر والبرامج وتنظيم الحسابات

تعريف الأداة

يمكن تعريف السجلات المحاسبية على انها الوثائق والدفاتر والقيود المحاسبية التي تساهم في إعداد القوائم المالية، وتشمل السجلات المحاسبية سجلات الأصول والالتزامات وجميع المعاملات النقدية والقيود والدفاتر المحاسبية مثل دفتر الأستاذ وأي مستندات داعمة مثل الشيكات وإيصالات الدفع وسندات القبض والفواتير وغيرها.

الغاية من تطبيق الأداة

- حصر جميع المعاملات الحسابية الخاصة بأنشطة المؤسسة.
- اعداد القوائم المالية وميزان المراجعة.
- تزويد المؤسسة بالمعلومات المالية لتمكينها من اتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- معرفة نتائج الأعمال الخاصة بالمؤسسة، والحرص على توضيح طبيعة المركز المالي خلال مُدّة زمنيّة مُحدّدة.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

- صعوبة الرقابة والتدقيق على أعمال المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على المركز المالي للمؤسسة.
- خلق بيئة مواتية لارتكاب الفساد بأشكاله ومظاهره المختلفة.
- غياب الثقة بالبيانات المالية للمؤسسة.
- اتخاذ قرارات جزافية غير مبنية على بيانات مالية موثوقة.

آليات التنفيذ

- اعتماد المؤسسة لبرنامج محاسبي يتناسب وطبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها، وترحيل كافة البيانات اليدوية على البرنامج.
- وجود سجلات محاسبية لدى المؤسسة مثل : دفتر اليومية، دفتر الأستاذ، دفتر الشيكات، دفتر الجرد والمخزون، دفتر الموردين، دفتر الأصول، وغير ذلك من الدفاتر.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعمل على البرنامج المحاسبي.
- وضع نظام حماية على البرنامج المحاسبي لحمايته من التلف والاختراق.
- تدريب موظفين أكفاء للعمل على البرنامج المحاسبي.
- استخراج التقارير المختلفة من البرنامج المحاسبي واعتماد تلك التقارير كأساس لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

تقييم (2): مسك السجلات والدفاتر والبرامج وتنظيم الحسابات

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
يوجد قانون لتنظيم السجلات العامة			
يتم العمل بإجراءات حفظ السجلات المالية وفق النظام المالي للسلطة الفلسطينية			
يوجد دليل / تعليمات لحفظ السجلات الإدارية في المؤسسة			
توجد دائرة لحفظ السجلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
تحفظ الدائرة جميع السجلات والوثائق			
يتم حفظ السجلات والوثائق والملفات إلكترونياً			
توجد آلية واضحة ومسجلة لطلب السجلات ونقلها			
تحفظ المؤسسة بأرشيف للوثائق والسجلات الموجودة فيها.			
توجد آلية لفرز السجلات التي تحفظ بصفة دائمة والتي تحفظ بصفة مؤقتة			
يوجد فهرسة السجلات العامة في المؤسسة يحتوي على مختصر لما يحتويه السجل			
توجد تعليمات في المؤسسة بقائمة السجلات ونوعيتها المتاحة لاطلاع المواطنين			
توجد تعليمات تحدد الفترة الزمنية لنشر هذه السجلات			
تلقي موظفي الدائرة تدريباً على آليات التعامل مع السجلات العامة			
توجد تعليمات محددة لإتلاف السجلات والوثائق والملفات			
تعتمد المؤسسة برنامجاً محاسبياً إلكترونياً			
وجود سجلات محاسبية لدى المؤسسة مثل : دفتر اليومية، دفتر الأستاذ، دفتر الشيكات، دفتر الجرد والمخزون، دفتر الموردين، دفتر الأصول، وغير ذلك من الدفاتر.			
الصلاحيات والمسؤوليات للعمل على البرنامج المحاسبي محددة وواضحة حسب صلاحيات كل موظف			
يوجد نظام حماية على البرنامج المحاسبي لحمايته من التلف والاختراق			
تم تدريب الموظفين المعنيين على البرنامج المحاسبي.			
اعتماد التقارير المستخرجة من البرنامج المحاسبي كأساس لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة.			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الثالثة: نظام فاعل للجزاءات

تعريف الأداة

يعرف الجزء على أنه النتيجة أو الأثر الذي يترتب على مخالفة القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات المطبقة في المؤسسة، سواء كان الجزء جنائياً أو مدنياً أو إدارياً.

الغاية من تطبيق الأداة

- تحقيق الردع الخاص المتمثل في معاقبة الشخص الذي خالف القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.
- تحقيق الردع العام بين أفراد المجتمع وذلك من خلال منع المخالفات قبل وقوعها.
- حماية القيم والمصالح الاجتماعية.
- إرضاء الشعور بالعدالة.
- تحقيق الأمن والاستقرار القانوني.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

- التشجيع على ارتكاب المخالفات والتجاوزات.
- ضياع أموال وممتلكات المؤسسة وانعكاس ذلك على تراجع جودة الخدمات المقدمة من قبلها.
- الترهل وعدم الاكتراث واللامبالاة تجاه أعمال المؤسسة.
- تراجع الأداء وانعدام الانجاز وانتشار ثقافة الاستهتار بالقوانين والأنظمة وبحقوق الناس، وهذه ثقافة لا تقود إلا إلى الانهيار.

آليات التنفيذ

- تبني المؤسسة نظام للجزاءات التي تفرض على من يخالف القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها سواء من قبل موظفي المؤسسة أو من يتعاملون معها.
- تطبيق الجزاءات بعدالة ومساواة دون تحيز أو محاباة.
- تقديم المخالفين للمساءلة أمام الجهات القضائية المختصة.
- تطبيق المؤسسة لكافة العقوبات المنصوص عليها في القانون.

تقييم (3): نظام فاعل للجزاءات

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا يوجد	نعم يوجد	مؤشر
			تقوم المؤسسة بمعاينة الموظفين المخالفين للأنظمة بناء على تقارير الرقابة
			تقوم المؤسسة بعمليات التفتيش والتحقيق وفقاً للنظام المحدد في القانون
			يتم فرض العقوبات التأديبية على جميع المخالفين حسب طبيعة المخالفة دون تحيز أو محاباة
			تحول المؤسسة الموظفين الذين يتركبون جنح وجنات إلى النياحة العامة

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:	
1.	
2.	
3.	
4.	
الضوابط المطلوبة:	
1.	
2.	
3.	
4.	

الأداة الرابعة: نظام فاعل لشكاوى الجمهور

تعريف الأداة

تعرف الشكاوى على أنها مستند خطي أو إلكتروني أو إبلاغ بأي طريقة أخرى ممكنة يقدم من المشتكي أو وصيه أو وليه أو وكيله بقصد الإبلاغ عن تصرف أو سلوك خاطئ أو تقصير في أداء خدمة أو في طريقة تأديتها أو الامتناع عن أدائها أو اتخاذ إجراء كان من المفترض على الموظف أداءه، أو بشأن أي شكل من أشكال التمييز أو مخالفة التشريعات السارية.

الغاية من تطبيق الأداة

- إيجاد رقابة مجتمعية على الأشخاص العاملين في الشأن العام.
- تنظيم وتسهيل عملية اتصال المشتكين مع الدوائر والاقسام المختصة لمعالجة الشكاوى على أسس واضحة.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة وتوفير الوقت والجهد والنفقات.
- تعزيز الثقة والعلاقة بين المستفيدين والقائمين على تقديم الخدمات العامة.
- معالجة مظاهر الخلل والانحراف فور وقوعها بأقصر وأسلم الطرق.

المخاطر

- غياب الرقابة المجتمعية على الموظفين القائمين على تقديم الخدمات العامة، وبالتالي العمل بلا مساءلة ورقابة.
- رداءة الخدمات المقدمة.
- اهدار الوقت والجهد والنفقات.
- اتساع الفجوة وفقدان المصداقية بين المواطنين والقائمين على تقديم الخدمات العامة.

آليات التنفيذ

- إنشاء وحدة أو قسم أو تكليف موظف لاستقبال شكاوى الجمهور ومتابعة كافة الإجراءات المتعلقة بها.
- تبني المؤسسة دليل إجراءات خاص بنظام الشكاوى، بحيث يتضمن الدليل آليات الإبلاغ وإجراءات معالجة الشكاوى والرد عليها ومختلف التفاصيل المتعلقة بالشكاوى.
- عقد الجلسات المفتوحة للاستماع لشكاوى المواطنين وملاحظاتهم.
- وجود صندوق للشكاوى في مكان ظاهر للجمهور داخل المؤسسة.
- إتاحة إمكانية تقديم الشكاوى بطريقة إلكترونية من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- إعداد تقارير دورية عن حجم الشكاوى المقدمة وطبيعتها والإجراءات المتخذة بشأنها ونشرها للجمهور.
- تدارك مظاهر الخلل في الإجراءات التي تكثر الشكاوى عليها، واتخاذ الإجراءات الفعالة لتجاوز تلك المظاهر

تقييم (4): نظام فاعل لشكاوى الجمهور

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

مؤشر	نعم يوجد	لا يوجد	لا أعرف
تم إنشاء وحدة أو قسم أو تكليف موظف لاستقبال شكاوى الجمهور ومتابعة كافة الإجراءات المتعلقة بها.			
تلتزم الوحدة بنظام الشكاوى المقرر من مجلس الوزراء			
يجري عقد الجلسات المفتوحة للاستماع لشكاوى المواطنين وملاحظاتهم.			
يوجد صندوق للشكاوى في مكان ظاهر للجمهور داخل المؤسسة ومديراتها.			
تتم إتاحة امكانية تقديم الشكاوى بطريقة الكترونية من خلال الموقع الالكتروني للمؤسسة.			
اعداد تقارير دورية عن حجم الشكاوى المقدمة وطبيعتها والإجراءات المتخذة بشأنها ونشرها للجمهور.			
تدارك مظاهر الخلل في الإجراءات التي تكثر الشكاوى عليها، واتخاذ الإجراءات الفعالة لتجاوز تلك المظاهر			

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
1.
2.
3.
4.
الضوابط المطلوبة:
1.
2.
3.
4.

الأداة الخامسة: التظلم من القرارات

تعريف الأداة

يعرف التظلم على أنه طلب يتقدم به صاحب الشأن إلى الإدارة أو المؤسسة، يطلب فيه إعادة النظر في القرار الذي اتخذته المؤسسة سواء بسحبه أو تعديله أو إلغائه لكونه مخالفا للقانون وذلك قبل اللجوء إلى القضاء.

الغاية من تطبيق الأداة

- جهل المواطن بحقه في التظلم من القرارات واعتقاده بعدم قدرته على مراجعة المؤسسة لعدم وجود مستندات وأوراق كما هو الحال في القضاء
- يدفع الإدارة إلى التأني وعدم التسرع في إصدار قراراتها، لأنها تخشى من إعادة النظر فيها من قبل الجهات الإدارية العليا.
- يخفف التظلم العبء عن كاهل القضاء، حيث أنه يقلل من القضايا بقدر المستطاع عن طريق حل الكثير من المنازعات بطريقة ودية في مراحلها الأولى دون اللجوء إلى القضاء.
- يتناول التظلم الإداري جميع أعمال الإدارة ولذا فإنه يبسط المشروعية على أكبر قدر ممكن منها.
- يمثل التظلم رقابة متكاملة في مضمونها ودائمة في تطبيقها من خلال متابعة الرؤساء والإداريين لأعمال مرؤوسيههم.
- يشكل التظلم الإداري رقابة فعالة وسريعة بالقياس إلى الرقابة القضائية ولا يتطلب النظر فيها إلى أوراق ومستندات كتلك التي تتطلبها الرقابة القضائية، حيث يستطيع الفرد التظلم مباشرة أمام الإدارة فور صدور القرار المتعلق به.

مخاطر عدم تطبيق الأداة

- تسرع المؤسسة في إصدار قراراتها بلا تدقيق وتمحيص وبالتالي مجانية الصواب للكثير منها.
- زيادة العبء الملقى على عاتق القضاء وذلك لكثرة الشكاوى المنظورة أمامه.
- ضياع الوقت والجهد والنفقات التي يتكبدها المشتكين لدى لجوئهم إلى القضاء.
- تأخير حصول الفرد على حقوقه وبالتالي اعتبار ذلك نوعا من الظلم حيث ان العدالة المتأخرة شكلا من أشكال الظلم.

آليات التنفيذ

- إتاحة المؤسسة المجال للأفراد للتظلم من القرارات التي تتخذها.
- أن تكون كافة القرارات التي تصدرها المؤسسة مكتوبة وأن يشير القرار في نهايته إلى إتاحة المجال لصاحب الشأن للتظلم من قرار المؤسسة خلال مدة زمنية معينة.
- أن تنظر المؤسسة في كل تظلم يقدم إليها بشكل موضوعي بعيدا عن أي تعصب أو تحيز لموقفها.
- رجوع الإدارة عن أي قرار تتخذه في حال اتضح لها صحة التظلم وعدم قانونية القرار المتخذ من قبلها.

تقييم (5): التظلم من القرارات

البيانات التعريفية

	الدرجة الوظيفية:
	الوظيفة الحالية:
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل (بالسنوات الكاملة):
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	عدد السنوات في الوظيفة الحالية (بالسنوات الكاملة):

لا أعرف	لا يوجد	نعم يوجد	مؤشر
			تتيح المؤسسة المجال للأفراد للتظلم من القرارات التي تتخذها
			كافة القرارات التي تصدرها المؤسسة مكتوبة وتشير إلى إتاحة المجال لصاحب الشأن للتظلم من قرار المؤسسة خلال مدة زمنية معينة.
			تنظر المؤسسة في كل تظلم يقدم إليها بشكل موضوعي بعيدا عن أي تعصب أو تحيز لموقفها.
			يجري رجوع الإدارة عن أي قرار تتخذه في حال اتضح لها صحة التظلم وعدم قانونية القرار المتخذ من قبلها.
			تنظر الإدارة العليا في التظلمات التي تقدم من موظفي المؤسسة ضمن مدة محددة
			يشارك أشخاص \ لم يشاركوا في اتخاذ القرار المعارض عليه
			يبلغ الموظفين برد الإدارة على التظلمات التي قدموها

درجة وقوع الخطر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك لاحتمالية وقوع الخطر

3. عالي	2. متوسط	1. منخفض	احتمالية وقوع الخطر

تقدير الأثر

يرجى وضع إشارة (x) في المربع أدناه حسب تقييمك للأثر المحتمل للخطر

3. حرج	2. متوسط	1. محدود	الأثر المحتمل

الإجراءات العملية والضوابط لمنع وقوع الخطر

في الجدول أدناه، يرجى وضع لمحة موجزة عن الإجراءات العملية وكذلك الضوابط التي تراها ضرورية

تقييم الوضع الحالي:
.1
.2
.3
.4
الضوابط المطلوبة:
.1
.2
.3
.4



هيئة مكافحة الفساد

Palestinian Anti-Corruption Commission



الآن..

حمل تطبيق

هيئة مكافحة الفساد

على هاتفك الذكي

تقديم شكوى أو بلاغ، متابعة أخبار وأنشطة الهيئة، المشاركة باستطلاعات رأي، أسئلة قانونية وعامة، أسئلة تتعلق بإقرار الذمة المالية، مطالعة ألبومات الصور.



