



Empowered lives.  
Resilient nations.

# منهجية تقييم مخاطر الفساد على المستوى القطاعي

المشروع الاقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول  
مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية

# تعريف وتقييم "المخاطر"

## ماهي المخاطر؟

على الرغم من كثرة التعاريف، فإن "المخاطر" تعني، في جوهرها، احتمالية حدوث امر ما، أثناء عملية ما، بحيث يكون لهذا الأمر أثر على نتيجة تلك العملية.

يمكن تقييم مستوى المخاطر عن طريق تحديد احتمالية وقوع الحدث "الاحتمالية" و دلالة أومدى أثره "التأثير".

من الممكن توضيح نتيجة التقييم من خلال خارطة التمثيل الحراري للمخاطر (أنظر يسار).

وفقا لذلك, يمكن تحديد استراتيجيات التعامل مع المخاطر والتي تشمل تحديد الأولويات وتحديد التدخلات الممكنة.

الاحتمالية	الأثر				
	ضعيف جداً	ضعيف	معتدل	قوي	قوي جداً
قوي جداً					
قوي					
معتدل					
ضعيف					
ضعيف جداً					

# تعريف "الفساد" من منظور ادارة المخاطر

## ماهو الفساد؟

من المتفق عليه أن "الفساد" هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة. مما يعني أن صانع القرار الذي يملك السلطة لاتخاذ قرار معين هو من يرتكب أعمال الفساد "الفاعل".

## القرار

و القرار هو عندما يقوم "الفاعل" الذي يمتلك السلطة بتحديد قضية ما و تنفيذ عملية اختيار ينتج عنها عواقب تتعلق بهذه القضية.

وبناء على ذلك، فإن تقييم مخاطر "الفساد" لا يمكن أن يتم بصورة مجردة بل بالأحرى بصورة تتعلق بنقاط القرار المحددة . مما يتطلب استخدام تلك النقاط كوحدات تحليل لتقييم مخاطر الفساد.

## تقييم الأثر

### مقياس الأثر



١. عدد الاهداف القطاعية التي تأثرت  
كلما كان عدد الأهداف القطاعية المتأثرة بعد  
"اتخاذ قرار منحرف" بسبب "الفعل الفاسد"  
اكثر ، كلما كان التأثير أقوى.

٢. حجم التأثير  
كلما ازداد تأثير قرار انحراف واحد ناجم عن  
فعل فاسد و / أو يحدث بشكل أكثر منهجية، كلما  
كان التأثير أقوى.

# تقييم الأثر: مثال تطبيقي في فهم أهداف قطاع الصحة

## قطاع الصحة

خدمات و منتجات

- يشمل تقديم الخدمات وتوفير المنتجات الداعمة  
➤ تأثير سلبي مباشر على إمكانية الوصول للخدمات، و على قدرة تحمل التكاليف، و على وفرة و جودة الخدمات و المنتجات المقدمة للمواطنين

أداء النظام الصحي

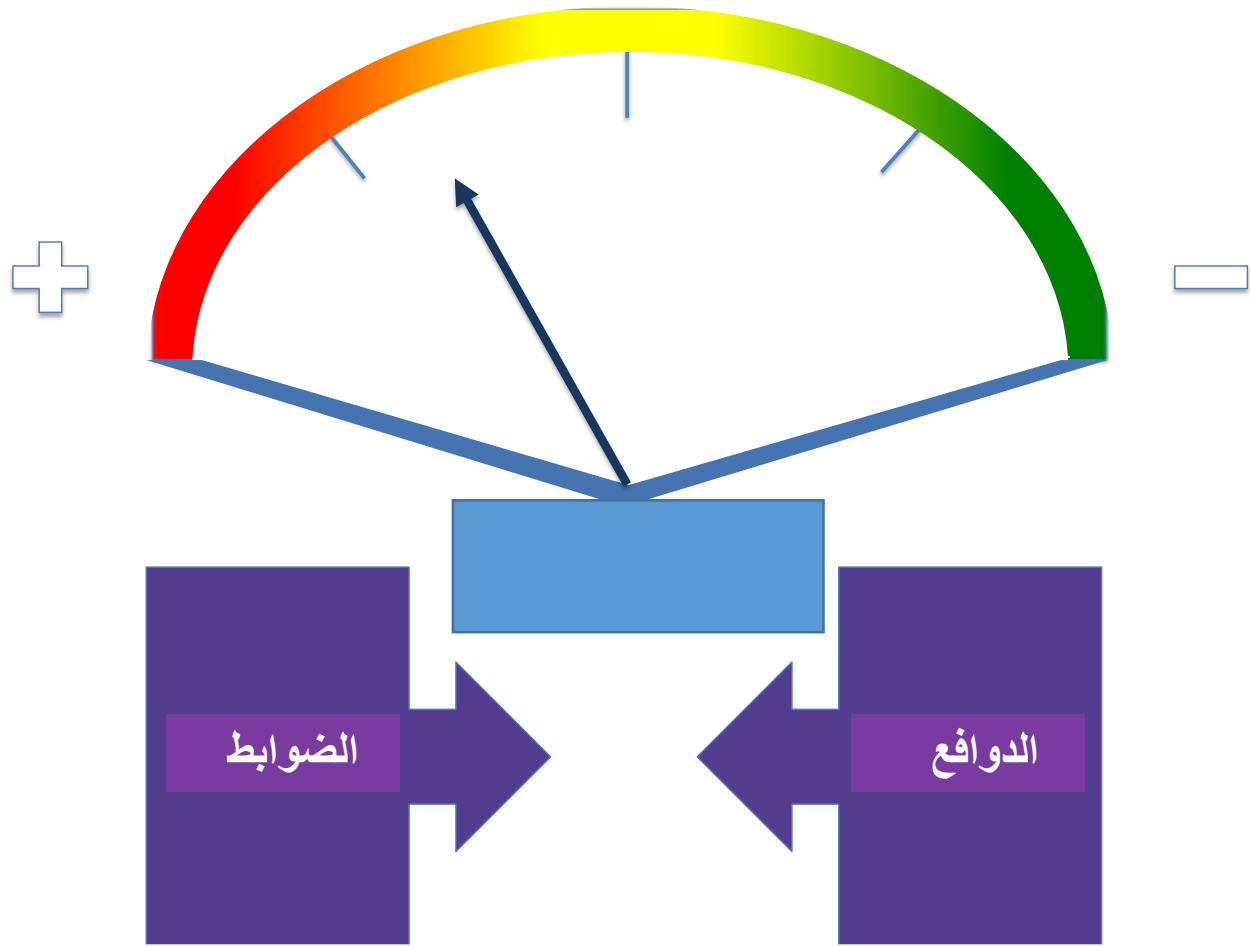
- قدرة النظام الصحي العام على الاستفادة من الموارد بطريقة فعالة لتحقيق النتائج الصحية  
➤ تأثير سلبي مباشر على الأداء ينتج عنه إهدار واستنزاف الموارد المالية و غير المالية

القدرة التنافسية للصناعة

- الأداء العام للسوق ومناخ الاستثمار  
➤ تأثير سلبي مباشر على نمو السوق، على سعر وجودة المنتجات والخدمات و على استدامة السوق. فشل الصناعة والسوق ينتج عنه تلقائيا وجود منتجات ذات جودة منخفضة بأسعار مرتفعة.

تأثير سلبي على الصحة العامة للسكان والاقتصاد بالإضافة إلى عدم رضا الأطراف ذات المصلحة

## تقييم الاحتمالية



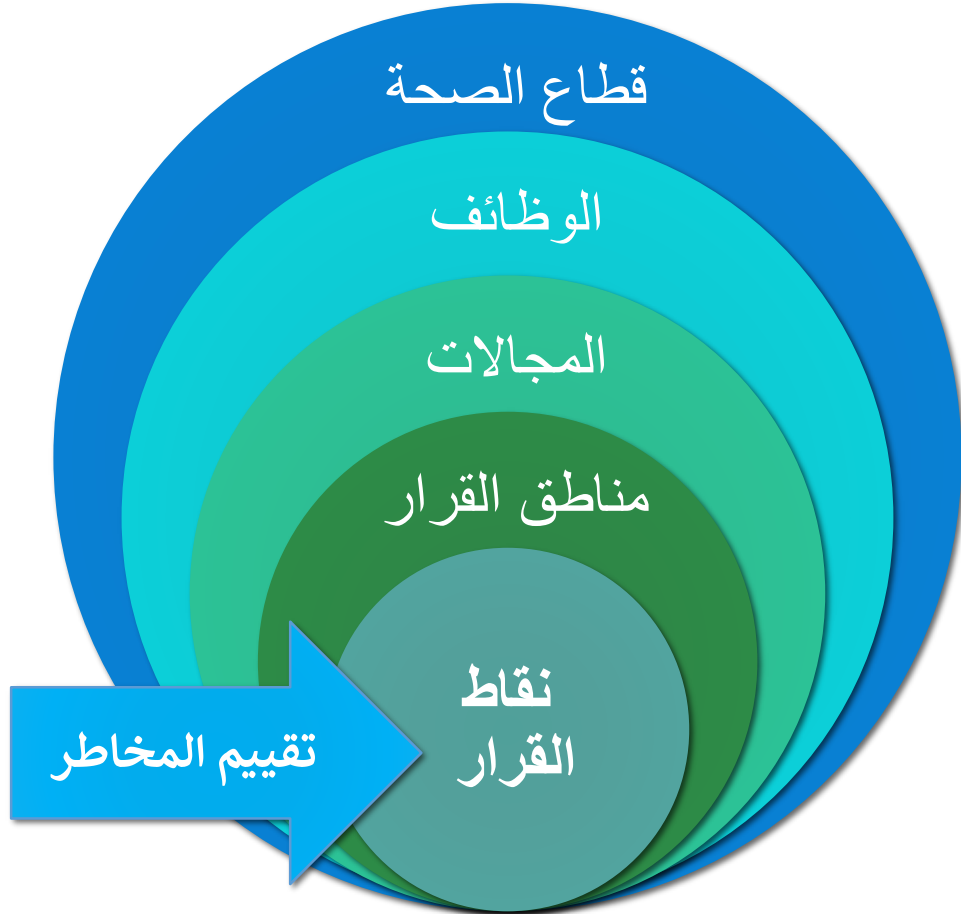
## مقياس الاحتمالية



الضوابط
<p><b>السياسة العامة لمكافحة الفساد</b> قيادة أخلاقية. الجدارة والكفاءة في الموارد البشرية. التصريح بالثروة والمصالح. إدارة تعارض المصالح. حماية المبلغين عن الفساد.</p>
<p><b>الضمانات والتوازنات</b> الفصل على مستوى الهياكل. الفصل على مستوى العمليات.</p>
<p><b>المعلومات</b> التقارير الداخلية. التقارير الخارجية. نظم المعلومات</p>
<p><b>الرقابة</b> رقابة داخلية. رقابة خارجية.</p>
<p><b>الإنفاذ</b> وجود عقوبات رادعة. فعالية إنفاذ القانون. المساواة أمام القانون وحق الدفاع.</p>

الدوافع
<p><b>الاجتماعية و السياسية</b> العلاقات والمعارف القبلية والعائلية. الانتماء السياسي او الفئوي.</p>
<p><b>الاقتصادية والمالية</b> رواتب منخفضة. عدم وجود اساليب لزيادة الدخل. ندرة الموارد بالنسبة للطلب</p>
<p><b>الإجرائية والتنظيمية</b> شروط معيقة لا داع لها. إجراءات طويلة. عدم الوضوح.</p>
<p><b>طبيعة العملية</b> حجم العملية وتعقيدها. القيمة المالية</p>

# تقسيم القطاع إلى "نقاط القرار"



- من المفترض أن يحقق القطاع أهدافا محددة.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف، يقوم القطاع بعدد من **الوظائف** والتي تشمل أدوار ومسؤوليات محددة.
- تنوع هذه الوظائف يؤدي إلى تنوع في **المجالات**، بعضها يتبع أكثر من وظيفة، و التي يتم فيها اتخاذ **القرارات** من قبل أنواع مختلفة من الأطراف الفاعلة.
- و يختص كل مجال من هذه المجالات بمجموعة من **القرارات** التي يمكن تجميعها في **مناطق** مختلفة.
- داخل كل منطقة قرار هناك مجموعة من **نقاط القرار** المتداخلة.



## مثال لعرض الوظائف: قطاع الصحة

وضع السياسات والقوانين

توفير الخدمات

توريد المنتجات

الدفع

الرقابة التنظيمية

# المجالات في قطاع الصحة

## توريد المنتجات

الشراء

الإدارة

الصرف

## توفير الخدمات

تقديم الخدمة

الإدارة

الشراء

## وضع السياسات والقوانين

وضع السياسات  
والقوانين

## الرقابة التنظيمية

الرقابة على الجودة

## الدفع

الدفع للخدمات والأدوية

# مثال: تحديد نقاط القرار في مجال تقديم الخدمات الصحية

## تقديم الخدمات الصحية

### التدريب

- تسجيل المشتركين
- إصدار الشهادات
- توفير منح دراسية

### البحث العلمي

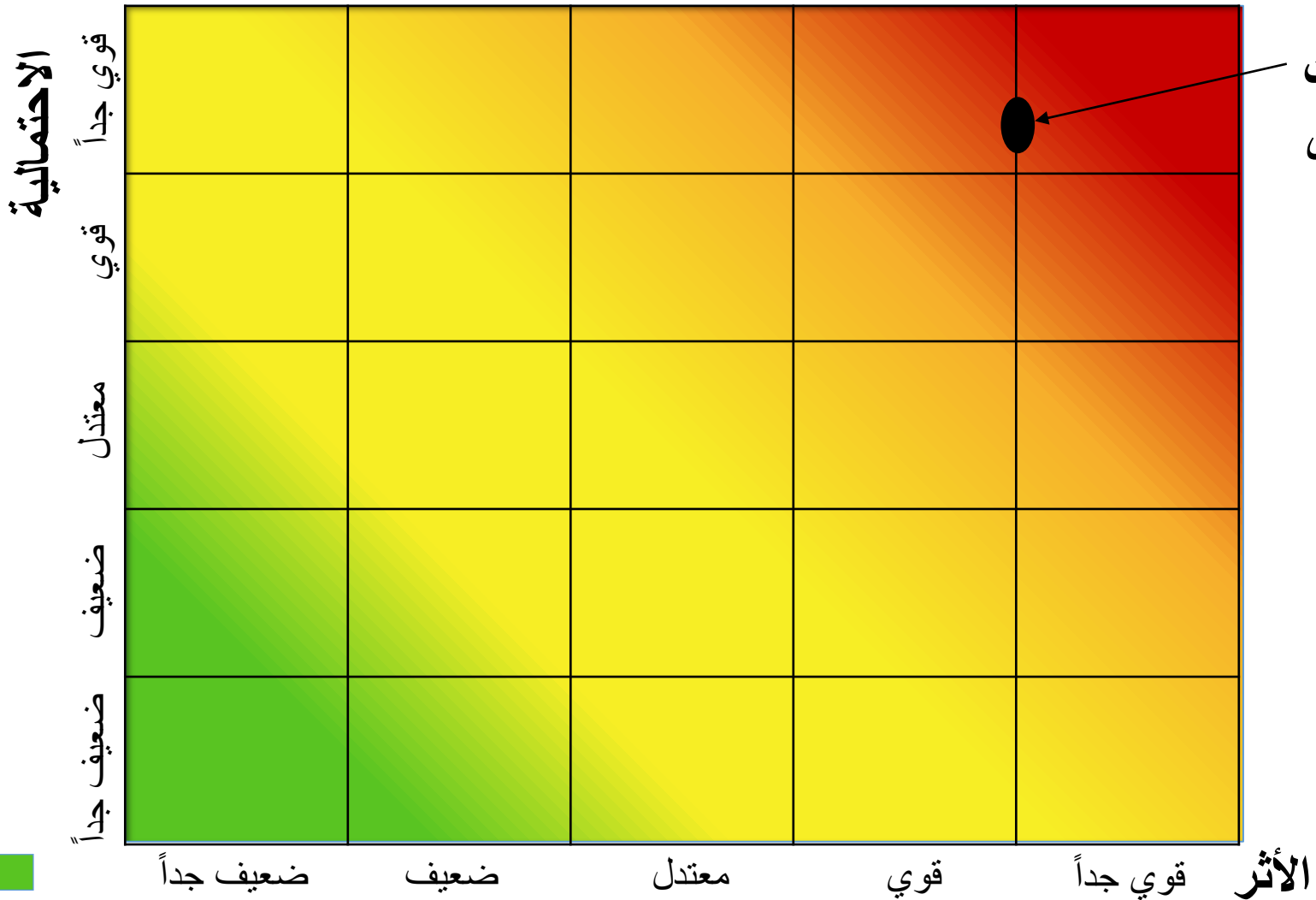
- إجراء الأبحاث العلمية
- نشر الأبحاث العلمية
- تمويل الأبحاث العلمية

### التعليم

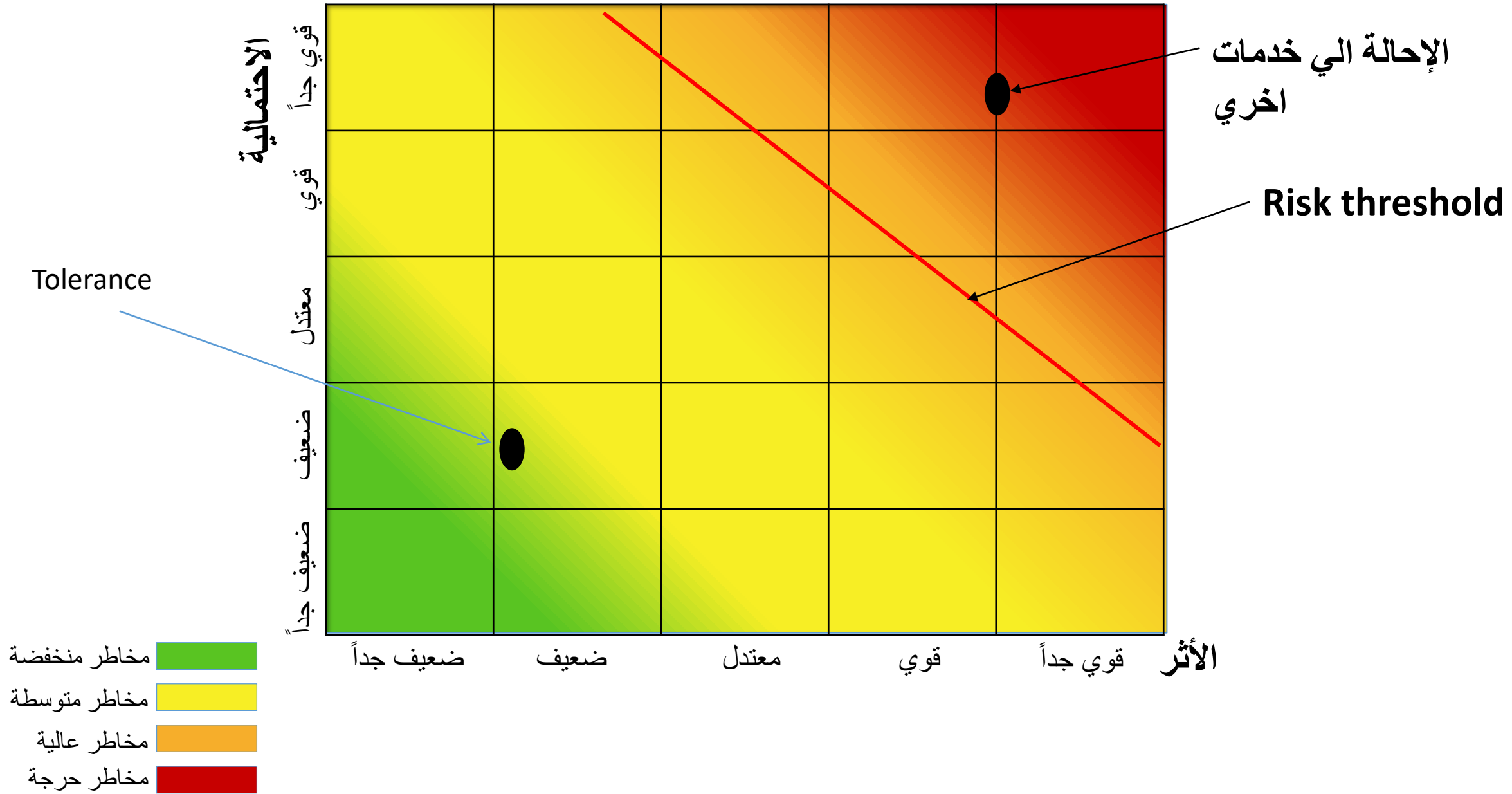
- تسجيل الطلاب
- وضع درجات للطلاب
- إصدار الشهادات
- توفير منح دراسية
- الترقى الوظيفي الأكاديمي

### الخدمات العلاجية

- تحديد المواعيد
- توقيع الكشف الطبي
- وصف وكتابة الأدوية
- الإحالة إلى إجراءات أخرى
- المحاسبة المالية للمرضى



الإحالة الى خدمات  
اخرى

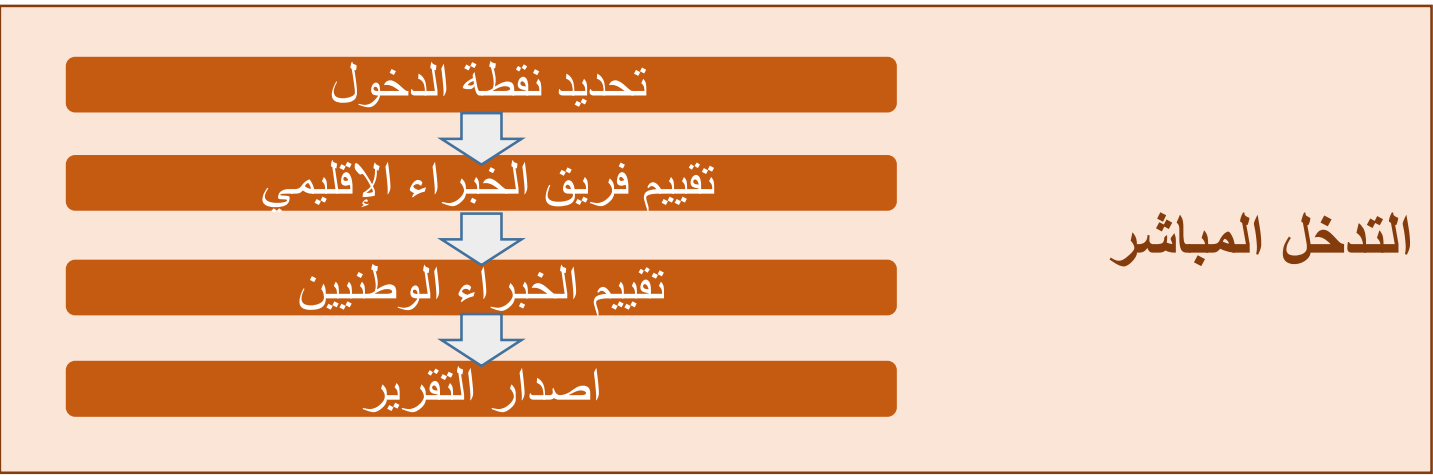


# منهجية التطبيق على مستوى البلدان

## استراتيجية طويلة المدي



## التدخل المباشر



الاستجابة

## أمثلة عن التطبيق على مستوي البلدان العربية

- فريق الخبراء الإقليمي: اجتماعات مع المشاركين الذين يمثلون مختلف الخلفيات والخبرات ذات الصلة بكل من قطاع الصحة والجمارك ومجتمع مكافحة الفساد. ( ١٠ اجتماعات أجريت حتى الآن لكل من قطاعي الجمارك والصحة).

- بالنسبة لقطاع الصحة:

- تكوين فرق العمل الوطنية وفرق العمل في ٥ دول عربية ( تونس، ليبيا، المغرب، العراق، فلسطين)
- بناء القدرات لفرق العمل الوطنية: تقديم ١٥ ورشة عمل تدريبية لما يقارب من ٨٠ مشترك، متوسط من ١٠ مشترك في كل مجموعة عمل.
- تطبيق تقييم المخاطر في المجالات ذات الأولوية: تم الانتهاء من مسودة التقرير في بلدين و جاري العمل علي المزيد.
- تقرير التدخلات المقترحة و وضع خطة عمل للحد من المخاطر: مسودة تقرير في بلد واحد
- تطبيق التدخلات المقترحة للحد من المخاطر: بدء تطبيق التدابير المقترحة في بلد واحد

## مكونات النجاح

- التعامل مع الفساد كنقطة دخول لإصلاحات الحوكمة.
- اتباع المنهجية الوقائية التي تستند إلى إدارة المخاطر الفساد المؤسسية اثبت انه اكثر عملية ويسهل تطبيقه في ظل عدم وفرة الموارد.
- استخدام نقاط القرار كوحدات تحليل ، يتم تحديدها بناءً على الوظائف والمجالات او رسم خريطة العمليات بدلاً من الوصف العام العام والواسع للنظام الصحي .
- استخدام خرائط الحرارة الخاصة بمخاطر الفساد في تحديد الأولويات والتدخلات اللازمة الحد من المخاطر التي تسمح بالتوازن بين تحقيق كلاً من "المكاسب السريعة" و "الإصلاحات متوسطة الأجل".
- استخدام الخبرات القطرية الموحدة في عملية التطبيق مما يتيح تبادل الخبرات والمقارنة عبر مختلف البلدان على الرغم من الاختلافات في السياق.



## مكونات النجاح

- اتباع منهجية تشاركية تتضمن أصحاب المصلحة المتعددين: خلق منصة مشتركة ولغة مشتركة بين مجتمعات الصحة ومجتمعات مكافحة الفساد.
- بناء القدرات الوطنية للتقييم ، بدلاً من استخدام خبراء خارجيين مستقلين ، يسهل الوصول إلى المعلومات ويخلق الملكية الوطنية ويضمن الاستدامة.
- طرق البحث النوعية لجمع البيانات وتقييمها ، بدلاً من البحث الكمي مع الحرص علي الموضوعية و الحد من الانحياز هي أفضل طريقة للقيام بذلك.
- اتباع استراتيجية ذو الشقين ، التطبيق المباشر للمجالات ذات الأولوية مع العمل بالتوازي علي وضع خطط استراتيجية طويلة المدى مما يعزز الالتزام السياسي ، ويحفز الوصول الي أفضل النتائج و استدامتها.
- القيادة الاخلاقية الواضحة مع العمل تدريجيا على مأسسة الفرق الوطنية.

شكرا على حسن إستماعكم

للتواصل

[aciac@undp.org](mailto:aciac@undp.org)

Twitter @undp\_aciac

[www.undp-aciac.org](http://www.undp-aciac.org)