



منهجية إدارة مخاطر الفساد القطاعية

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

مقاربات وتدخلات مكافحة الفساد تركز
اكثر على

اصلاحات الحوكمة العامة ...
وتطوير اساليب الادارة العامة

العقوبات الجنائية بعد وقوع ...
الفساد

الوقاية عن طريق التوعية ...

الاستراتيجيات الوطنية العامة ...

مقاربات وتدخلات مكافحة الفساد تتطور
تدرجيا ل

التركيز على مكافحة الفساد ...
واستخدام مكافحة الفساد كنقطة
دخول لاصلاحات الحوكمة

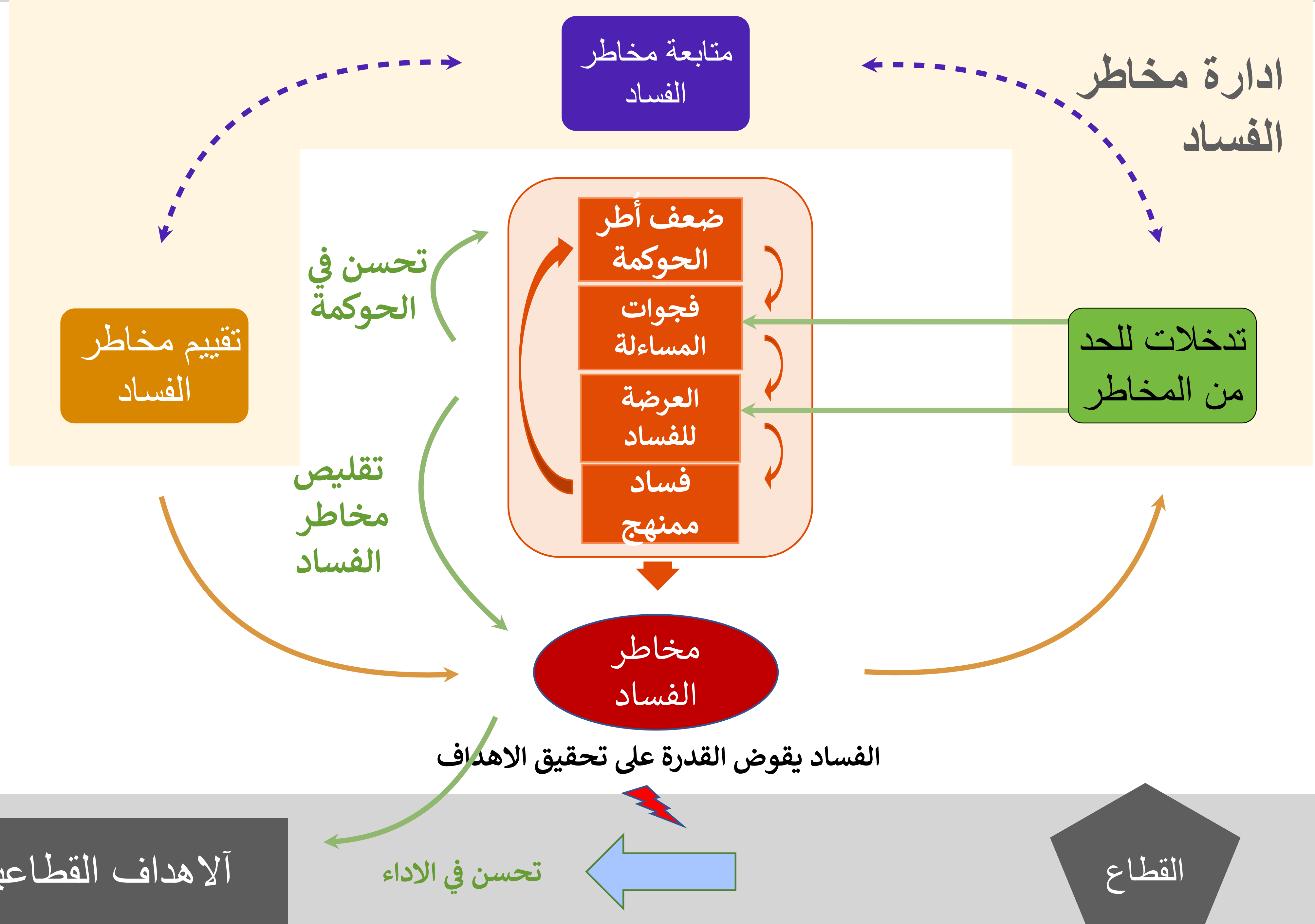
تركيز اكثر على الوقاية ...

التعامل مع العرضة للفساد ...
والوقاية المؤسسية

التعامل على المستوى ...
القطاعي

طلب متزايد لآليات ومقاربات
وادوات للوقاية المؤسسية
منع الشئ قبل حدوثه هو ادارة
المخاطر

منهجية جديدة لادارة مخاطر
الفساد
على المستوى القطاعي



مدخل سريع الى علم إدارة المخاطر

ماهي المخاطر؟

على الرغم من كثرة التعاريف، فإن "المخاطر" تعني، في جوهرها، إمكانية 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 أو مدى أثره "التأثير".

من الممكن توضيح نتيجة التقييم من خلال خارطة التمثيل الحراري للمخاطر.

وفقا لذلك، يمكن تحديد استراتيجيات التعامل مع المخاطر والتي تشمل تحديد الأولويات وتحديد التدخلات الممكنة – عملية مستمرة

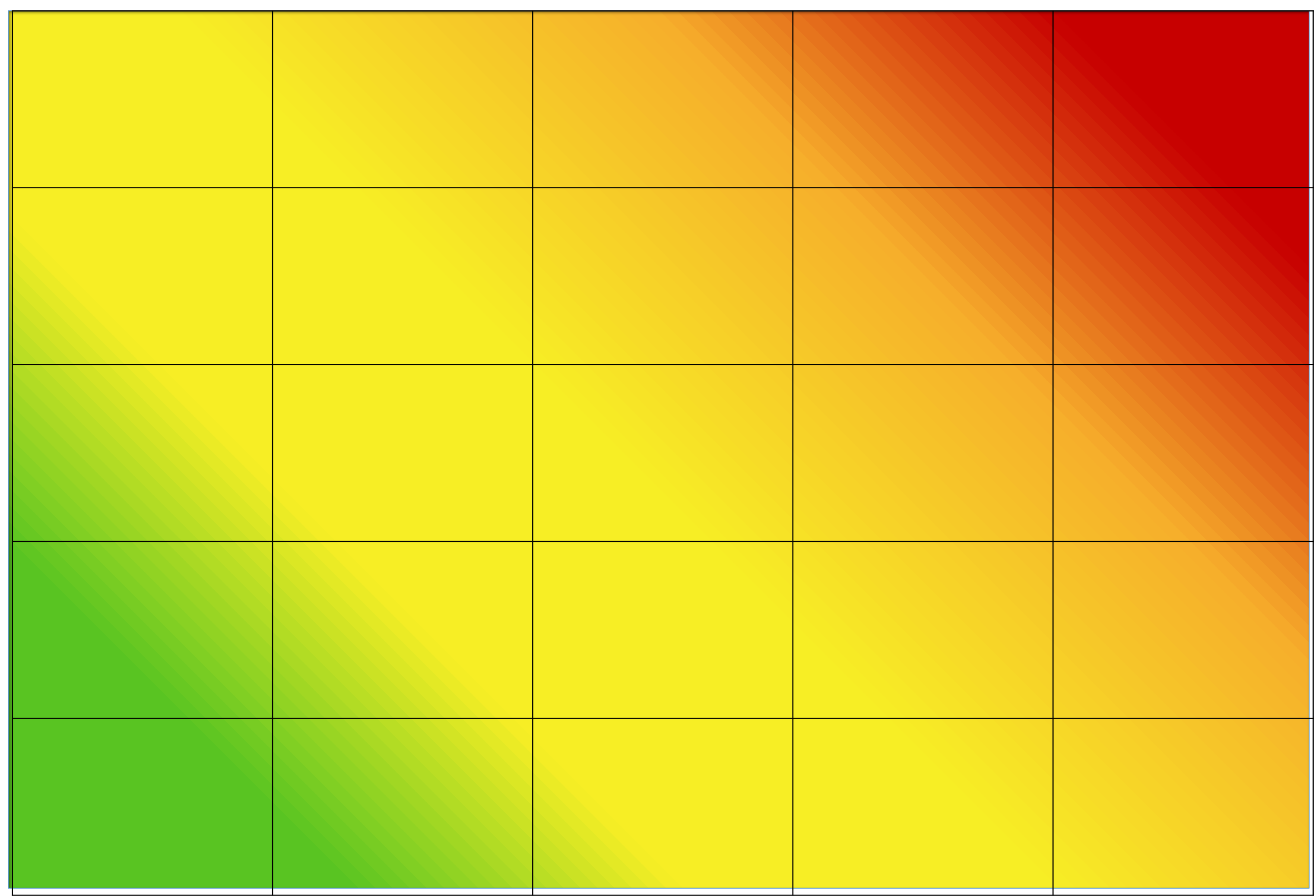
مخاطر منخفضة

مخاطر متوسطة

مخاطر عالية

مخاطر حرجية

الأثر



الاحتمالية

قوي جداً

قوي

معتدل

ضعيف

ضعيف جداً

اساليب
التعامل مع
المخاطر

تقبُّل المخاطر

تفادي المخاطر

نقل/مشاركة المخاطر

الحد من المخاطر

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.

اساءة استغلال : الفساد
السلطة الموكلة لتحقيق منفعة
شخصية

وظيفة
كيان
برنامج
عملية

غاية

ادوار ومسؤوليات

تفويض وسلطة موكلة

اساءة استغلال



افعال/قرارات

نتائج مستهدفة

تحقيق
تساهم في

نتائج مشوهة

اثر سلبي

تفويض الوصول الى

تقييم مخاطر الفساد

فساد

الاحتمالية

الاثر

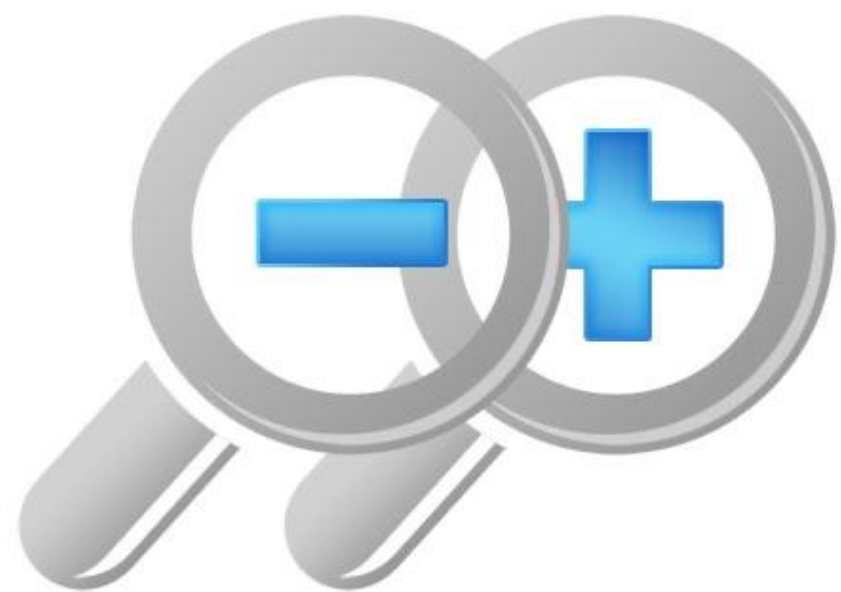
عملية

برنامج

كيان
مؤسسي

وظيفة

التفكيك الى "نقاط قرار"



تتبع المستند



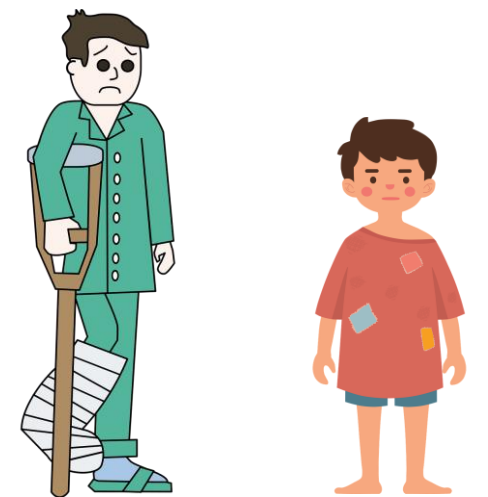
تتبع المال



تتبع المنتج

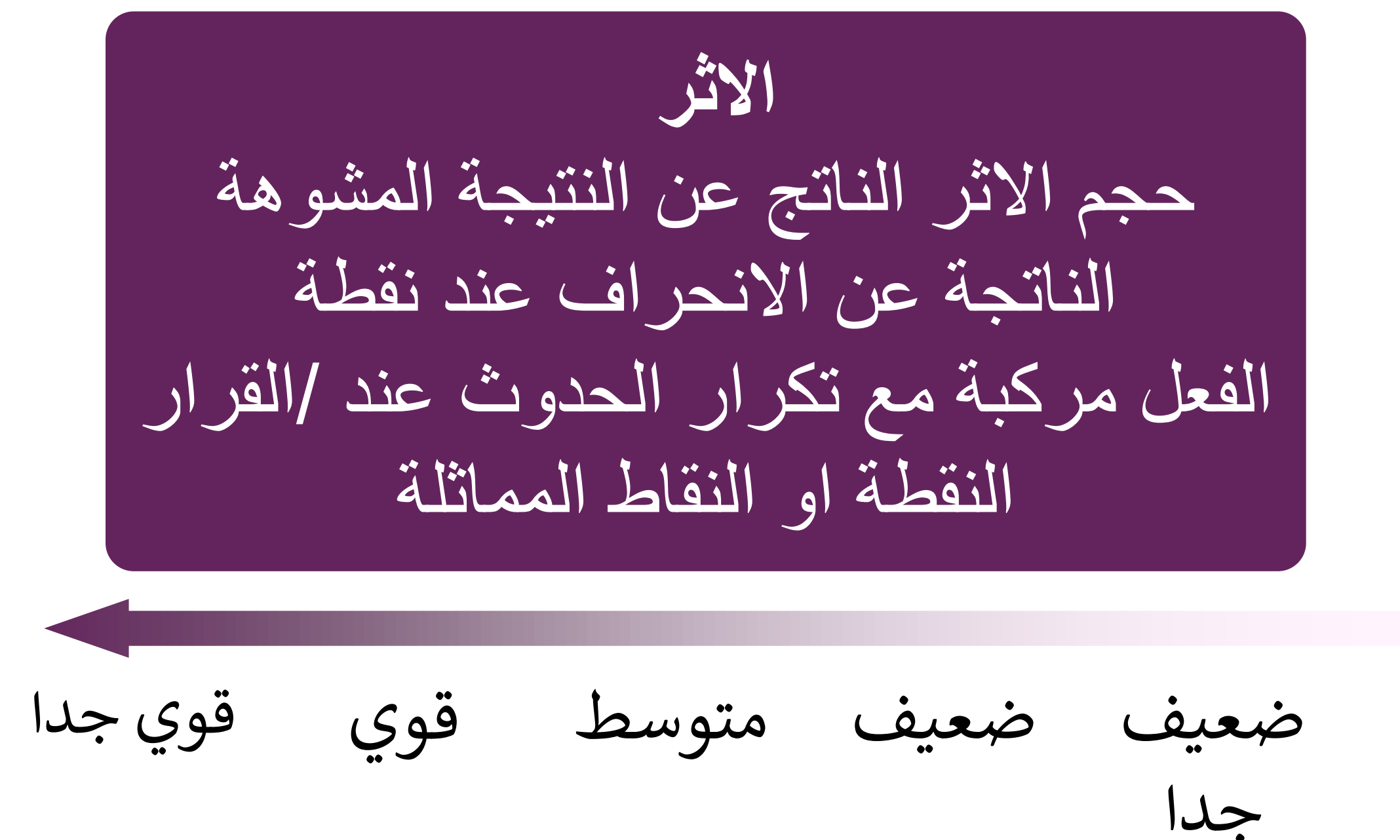
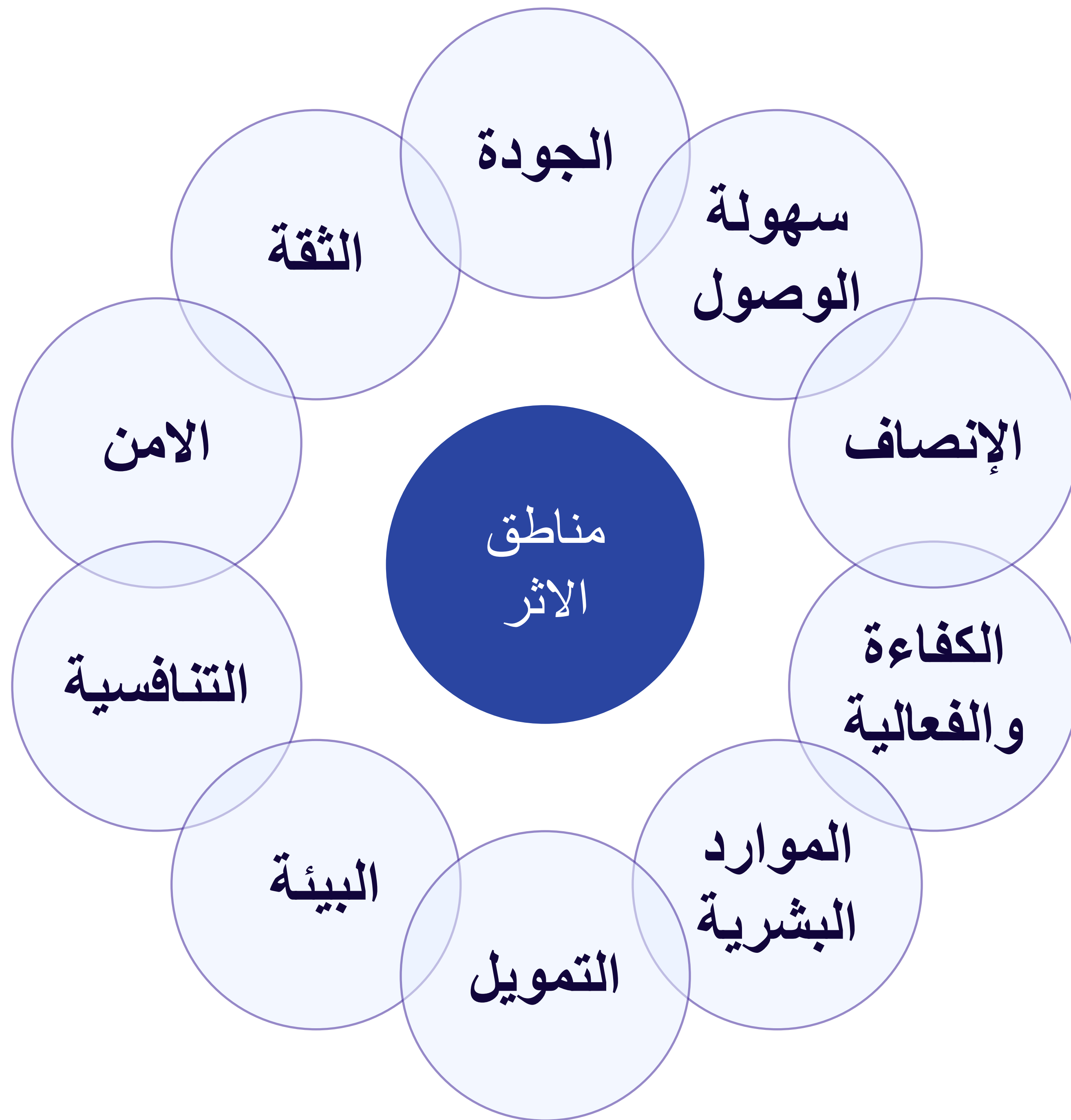


تتبع المستفيد



حسب الحاجة
للتفاصيل

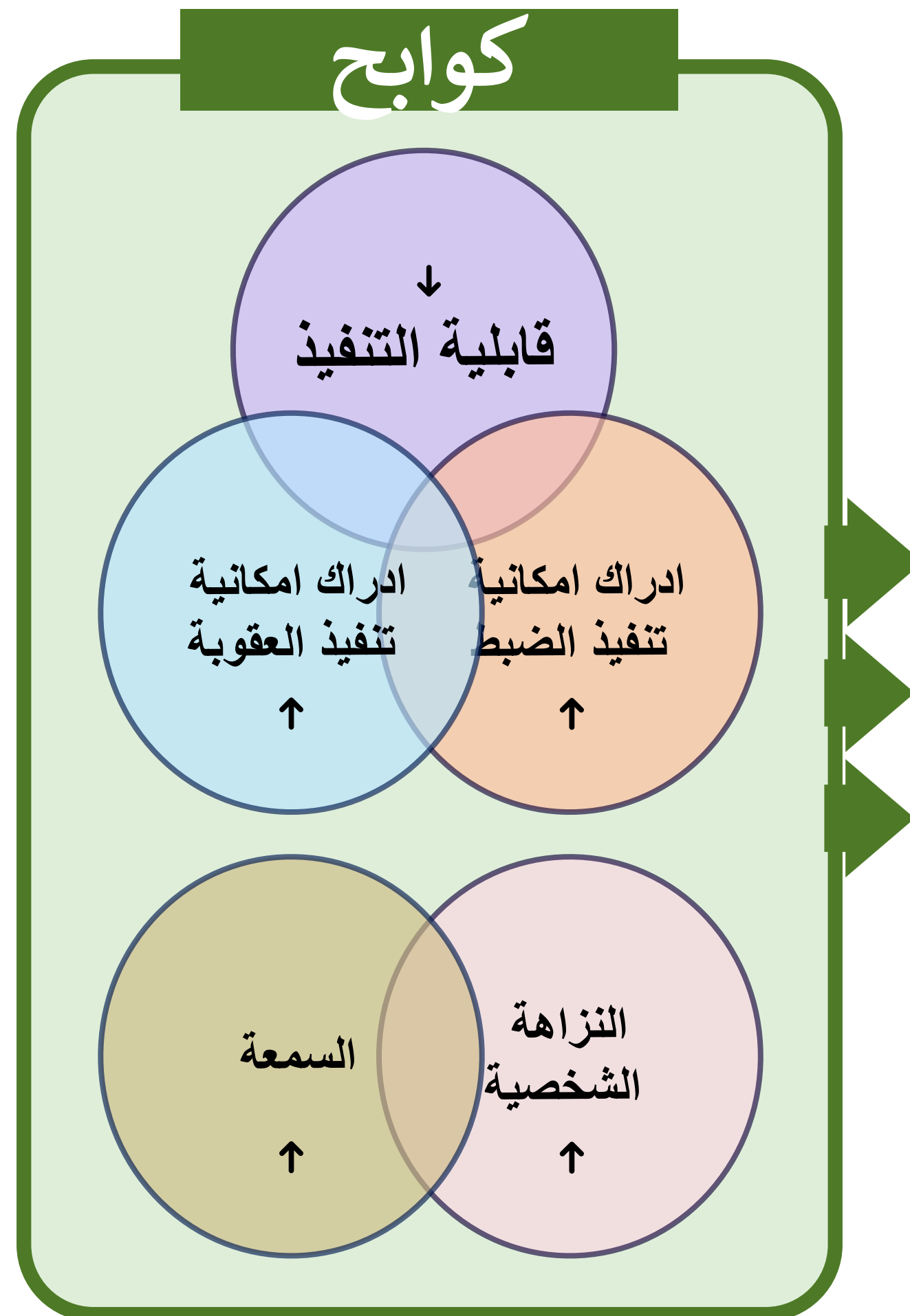




الاحتمالية" صافي النتيجة من القوتين المتضادتين الدوافع والكوابح

ضعيف جدا ضعيف متوسط قوي قوي جدا

كوابح



اساءة
استغلال
السلطة
الموكلة



دوافع



Perception of
feasibility

Perception of
detection

Perception of
enforcement

Personal
integrity

Reputational
incentives

هل يستطيع
تنفيذ ذلك؟

اذا قمت
بذلك هل
سيتم اكتشافني
والامساك بي؟

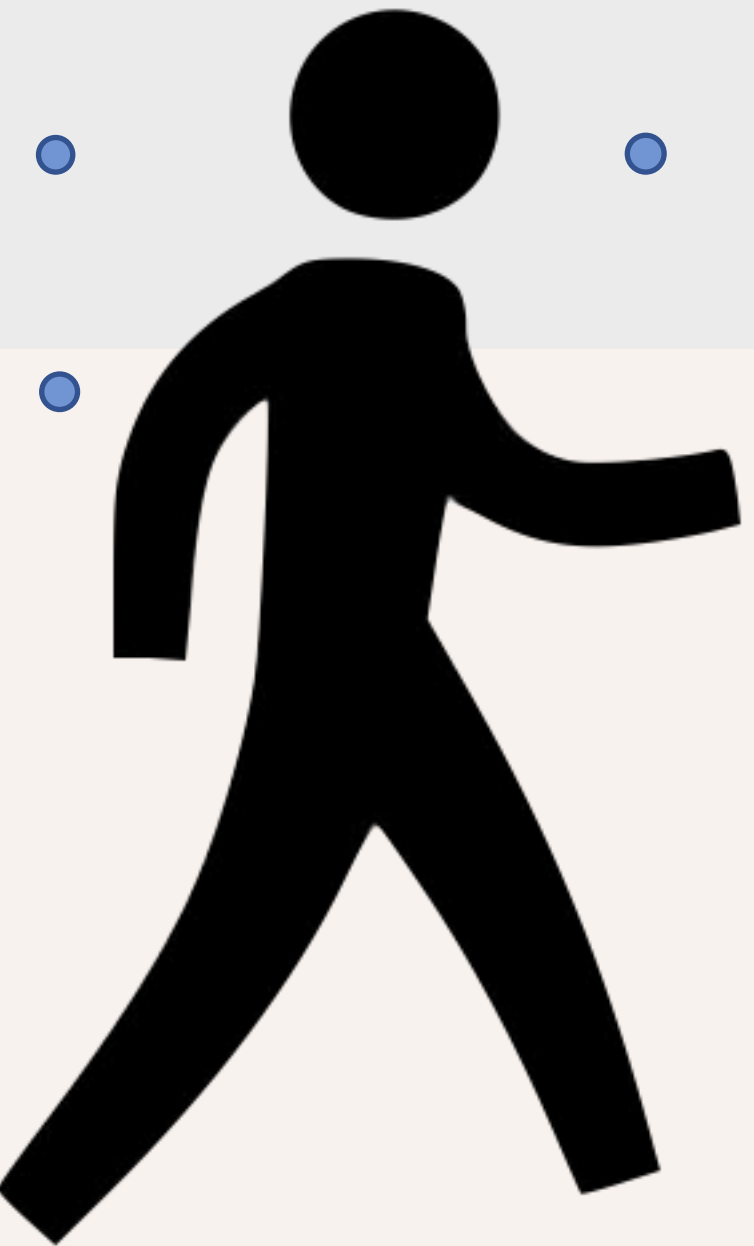
هل العقوبة
قوية وهل سيتم
تنفيذها؟

هل هو اخلاقي
ويتوافق مع
مبادئ؟

ما هو التأثير على
سمعتي؟

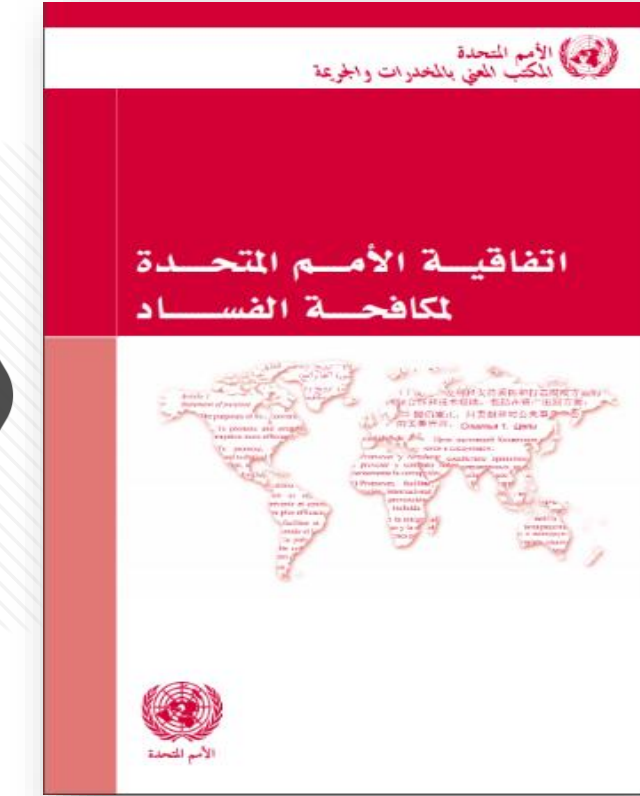
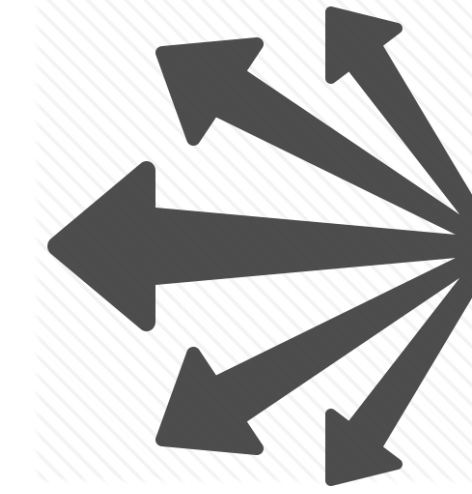
لقد حاولت
وفشلت

Actual
feasibility



محتوى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

- 1 أحكام عامة (مادة ١ إلى مادة ٤)
- 2 التدابير الوقائية (مادة ٥ إلى مادة ١٤)
- 3 التجريم وإنفاذ القانون (مادة ١٥ إلى ٤٢)
- 4 التعاون الدولي (مادة ٤٣ إلى مادة ٥٠)
- 5 استرداد الموجودات (مادة ٥١ إلى مادة ٥٩)
- 6 المساعدة وتبادل المعلومات (٦٠ إلى ٦٢)
- 7 آليات التنفيذ (مادة ٦٣ إلى مادة ٦٤)
- 8 أحكام ختامية (مادة ٦٥ إلى ٧١)



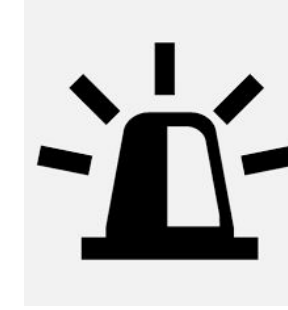
المجالات الرئيسية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

التجريم وإنفاذ القانون

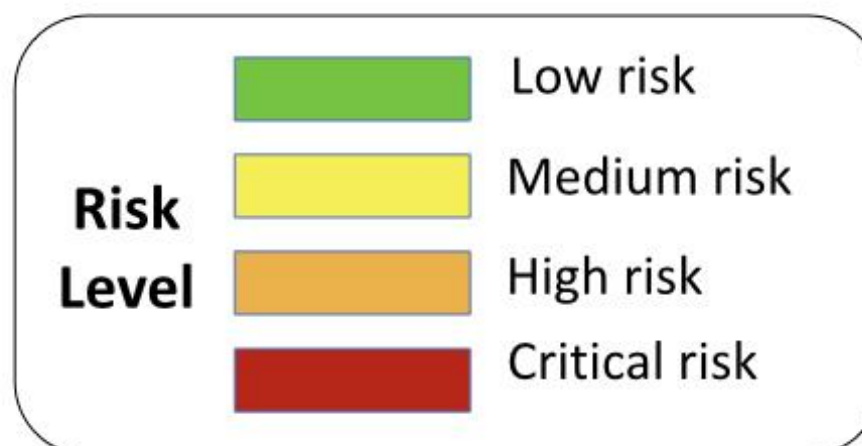
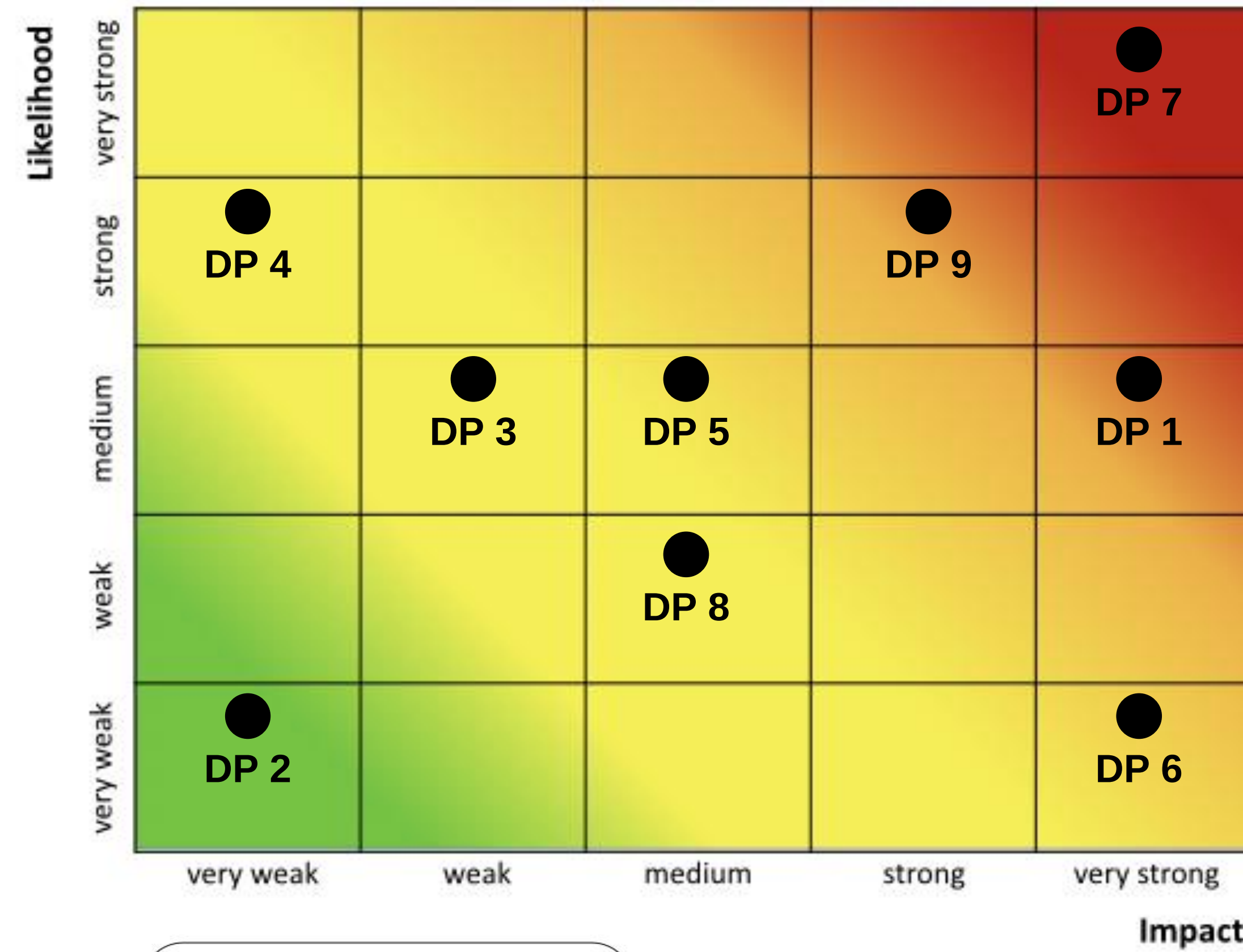


الرشوة والاختلاس في القطاعين العام والخاص، وإساءة استغلال الوظائف، والمتاجرة بالنفوذ والإثراء غير المشروع، وأفعال مرتبطة بالفساد، وغسل الأموال والإخفاء، وإعاقة سير العدالة والإثبات والتقادم والتعاون المحلي.

التدابير الوقائية



سياسات وهيئات مكافحة الفساد، وفي مجال الوظيفة العامة، وفي مجال المشتريات الحكومية، وفي مجال المالية العامة، ومجال شفافية القطاع الخاص، الوصول الى المعلومات، ونزاهة القضاء، وإشراك المجتمع والتعاون بين الأطراف المعنية، ومنع غسل الأموال.



الأولويات

التعامل مع
المخاطر

تقدير المخاطر

درجة المخاطر

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 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 على 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 افضل النتائج و استدامتها.
- القيادة الاخلاقية الواضحة مع العمل تدريجيا على مؤسسة الفرق الوطنية.

شكرا على حسن إستماعكم

للتواصل

aciad@undp.org

Twitter @undp_aciad

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