



*Empowered lives.
Resilient nations.*

إدارة مخاطر الفساد

مقتطفات من الدليل التنفيذي لقطاع الصحة

المشروع الاقليمي للأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية ٢٠١٧

تعريف وتقييم "المخاطر"

ماهي المخاطر؟

على الرغم من كثرة التعاريف، فإن "المخاطر" تعني، في جوهرها، احتمالية وقوع أو عدم وقوع حدث، أثناء عملية ما. ولكن إذا تم وقوع هذا الحدث فذلك يؤثر 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.

Likelihood

very strong					
strong					
medium					
weak					
very weak					

very weak weak medium strong very strong

Impact

تقييم 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.

مقياس الأثر



قوي جداً قوي معتدل ضعيف ضعيف جداً

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: فهم اهداف 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

مقياس الاحتمالية



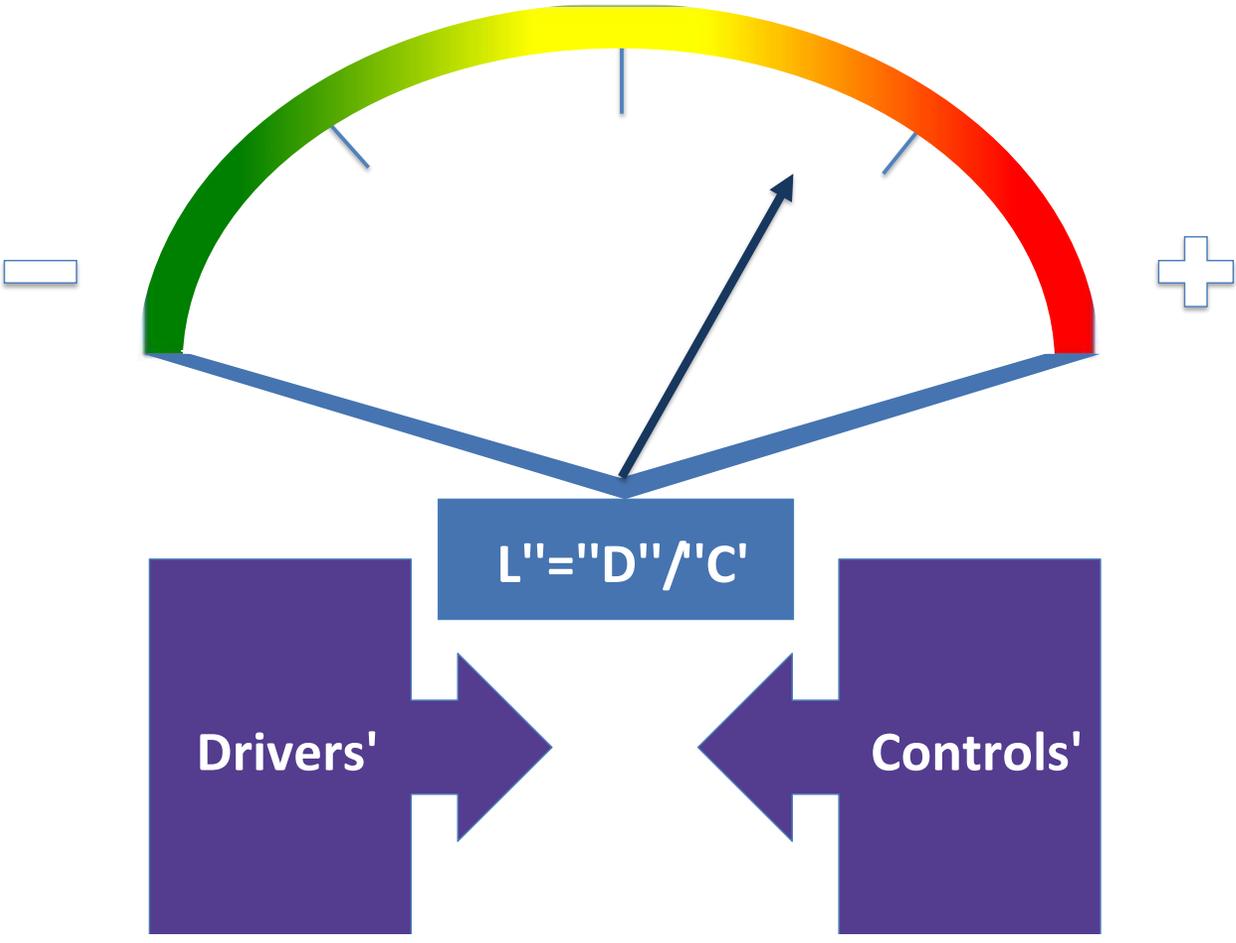
تقييم الاحتمالية

١. تقييم الدوافع

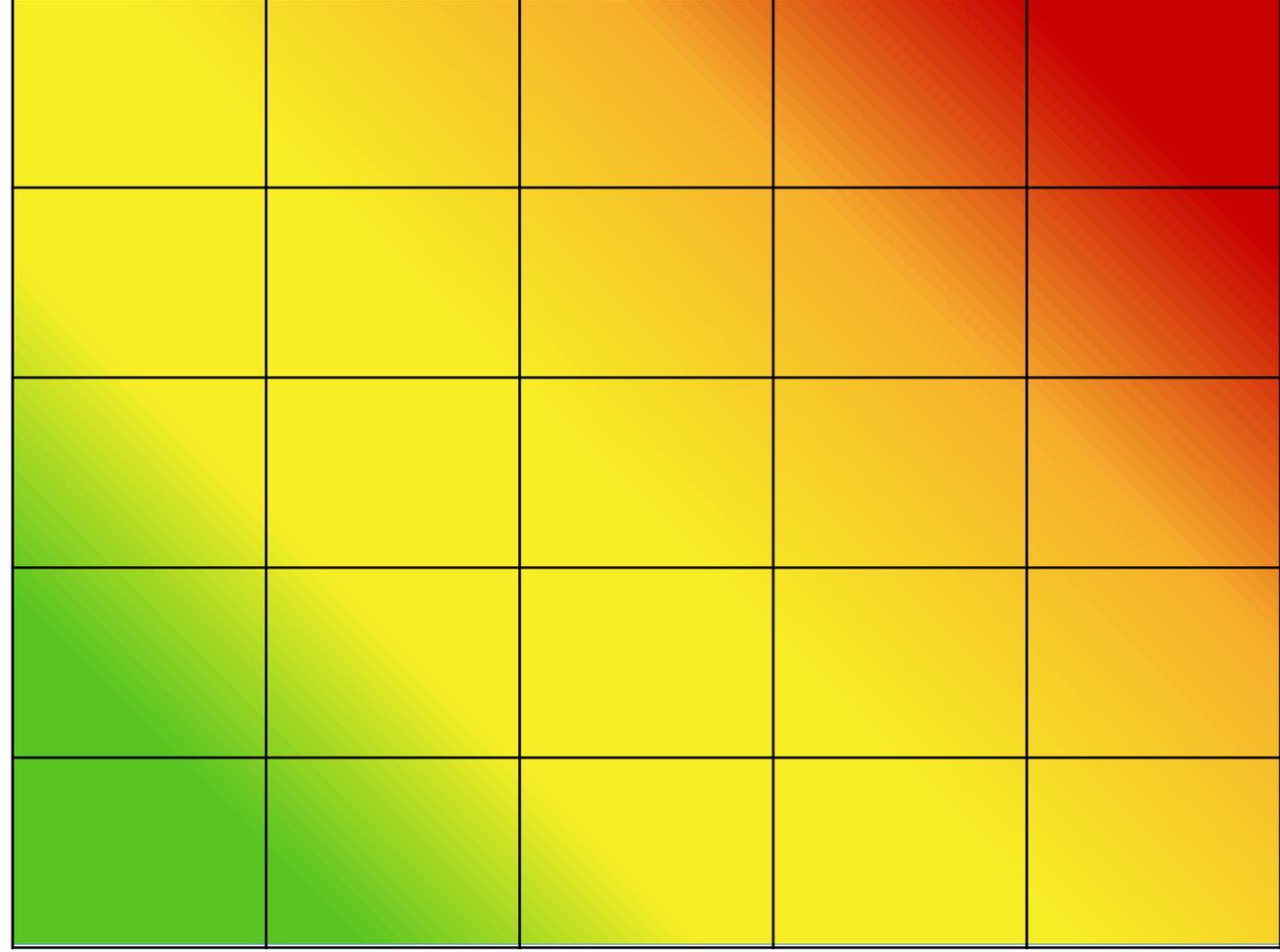
- الضغوط الاجتماعية والسياسية
- الضغوط الاقتصادية والمالية
- الضغوط التنظيمية والإجرائية
- طبيعة المعاملة

٢. تقييم الضوابط

- سياسة مكافحة الفساد
- الضمانات والتوازنات
- المعلومات
- التدقيق
- التطبيق



الاحتمالية



الآثر

تعريف "الفساد" من منظور المخاطر

ما هو الفساد؟

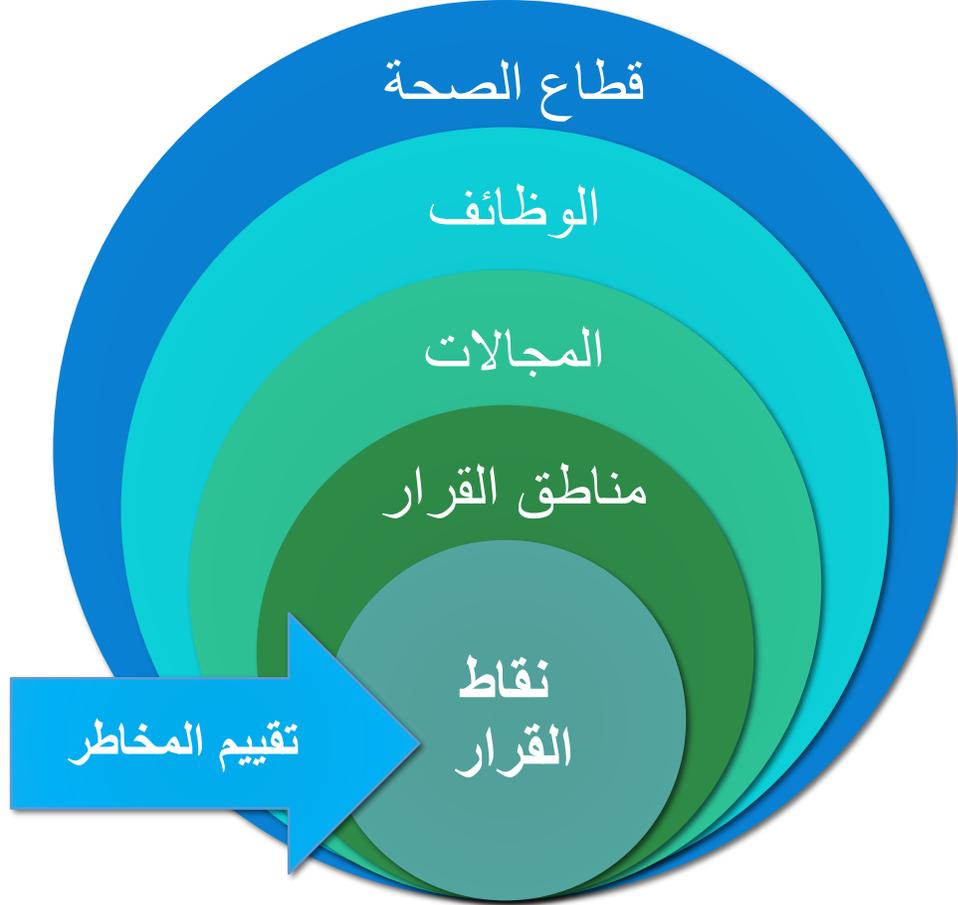
من المتفق عليه أن "الفساد" هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة. مما يعني أن صانع القرار الذي يملك السلطة لاتخاذ قرار معين هو من يرتكب أعمال الفساد "الفاعل".

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.

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.

وظائف قطاع الصحة

وضع السياسات والقوانين

توفير الخدمات

توريد المنتجات

الدفع

الرقابة التنظيمية

وضع السياسات والقوانين

الالتزامات الدولية

الالتزامات الوطنية

الرؤية الوطنية والتوجه العام

التشريع والتنظيم

قوانين أخرى

قوانين صحية

السياسات

سياسات أخرى

سياسات صحية

ردود الفعل والتقييم

المزيد من التطوير
لإجراءات التنظيم
والمعايير
وإجراءات التنفيذ
والإنفاذ

قطاعات أخرى

التنسيق
بين القطاعات

قطاع الصحة

التنسيق
داخل القطاع

إعادة الصياغة
والتخطيط و
تخصيص الموارد
التنفيذ

توفير الخدمات

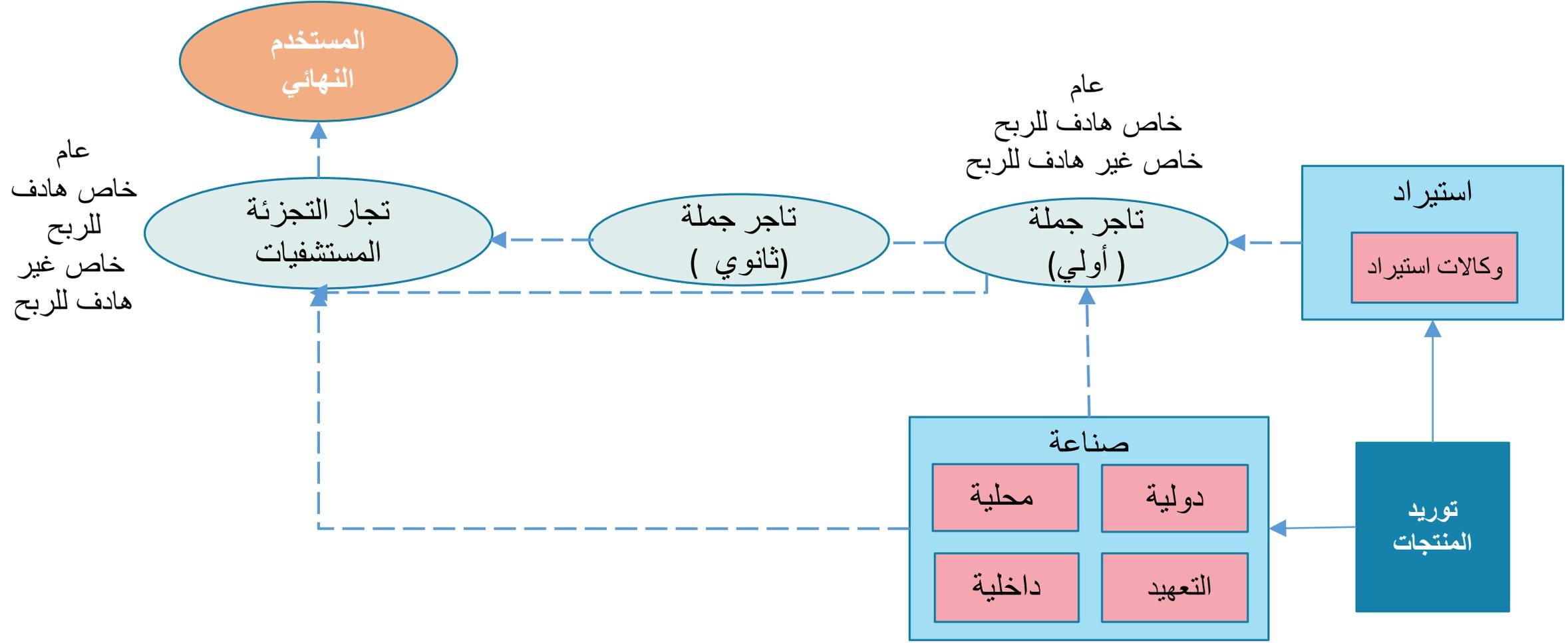
خاص غير هادف للربح	خاص هادف للربح	عام	
<p>المنظمات الدينية المنظمات الخيرية المجتمع المدني النقابات المنظمات غير الحكومية الدولية</p>	<p>الأطباء: عيادات فردية، مجموعات ممارسة ، مراكز تشخيص، مستشفيات الشركات: مستشفيات، مراكز، سلاسل الخدمات، مراكز للتشخيص</p>	<p>وزارة الصحة والشركات التابعة لها الحكومات المحلية المستشفيات الجامعية الوزارات الأخرى (الدفاع والنقل، الخ (..، المؤسسات العامة المستقلة</p>	<p>العلاج</p> <p>أولي ثانوي ثالثي</p> <p>عيادة</p> <p>مستشفى</p> <p>برنامج</p> <p>مستوصف</p> <p>يوم واحد</p> <p>مركز تشخيص</p>
-	المستشفيات والجامعات ومراكز التدريب ومعاهد التدريب		التدريب
-	الجامعات		التعليم
<p>الوحدات البحثية داخل المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمنظمات غير الحكومية الدولية</p>	<p>شركات الأدوية والمراكز البحثية الخاصة</p>	<p>الوحدات البحثية التابعة لوزارة الصحة والجامعات ومعاهد البحوث المتخصصة</p>	البحث

جمعية، مؤسسة،
شركة غير هادفة للربح
فرع منظمة
شراكة متعددة الأطراف

شركة (ملكية فردية، ذات
مسئولية محدودة، مساهمة،
مدرجة

سلطة ادارية، مؤسسة، هيئة
عامة، شركات مملوكة للدولة

توريد المنتجات



دفع الخدمات

الدفع عن طريق المستفيد

الدفع المباشر للخدمة أو المنتج من قبل المريض عند نقطة الخدمة / البيع سواء للخدمة كاملة أو لجزء منها

الدفع عن طريق طرف ثالث

الدعم والتبرعات

الإعانات الحكومية والصناديق

تبرعات المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية

التبرعات الفردية الخيرية

تغطية صحية

برامج الاستحقاقات الطبية لموظفي الحكومة والشركات المملوكة للدولة

برامج الاستحقاقات الطبية لموظفي الشركات الخاصة

أعضاء النقابات والتعاونيات

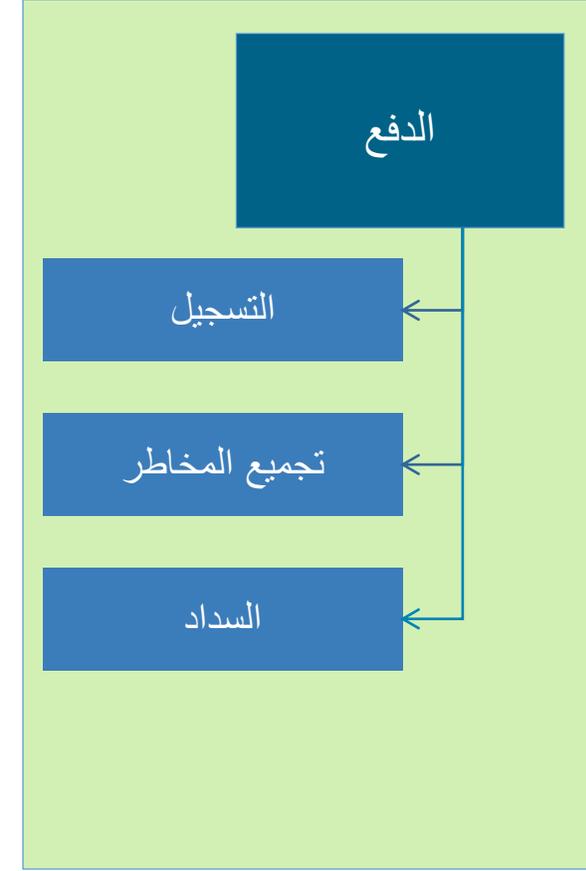
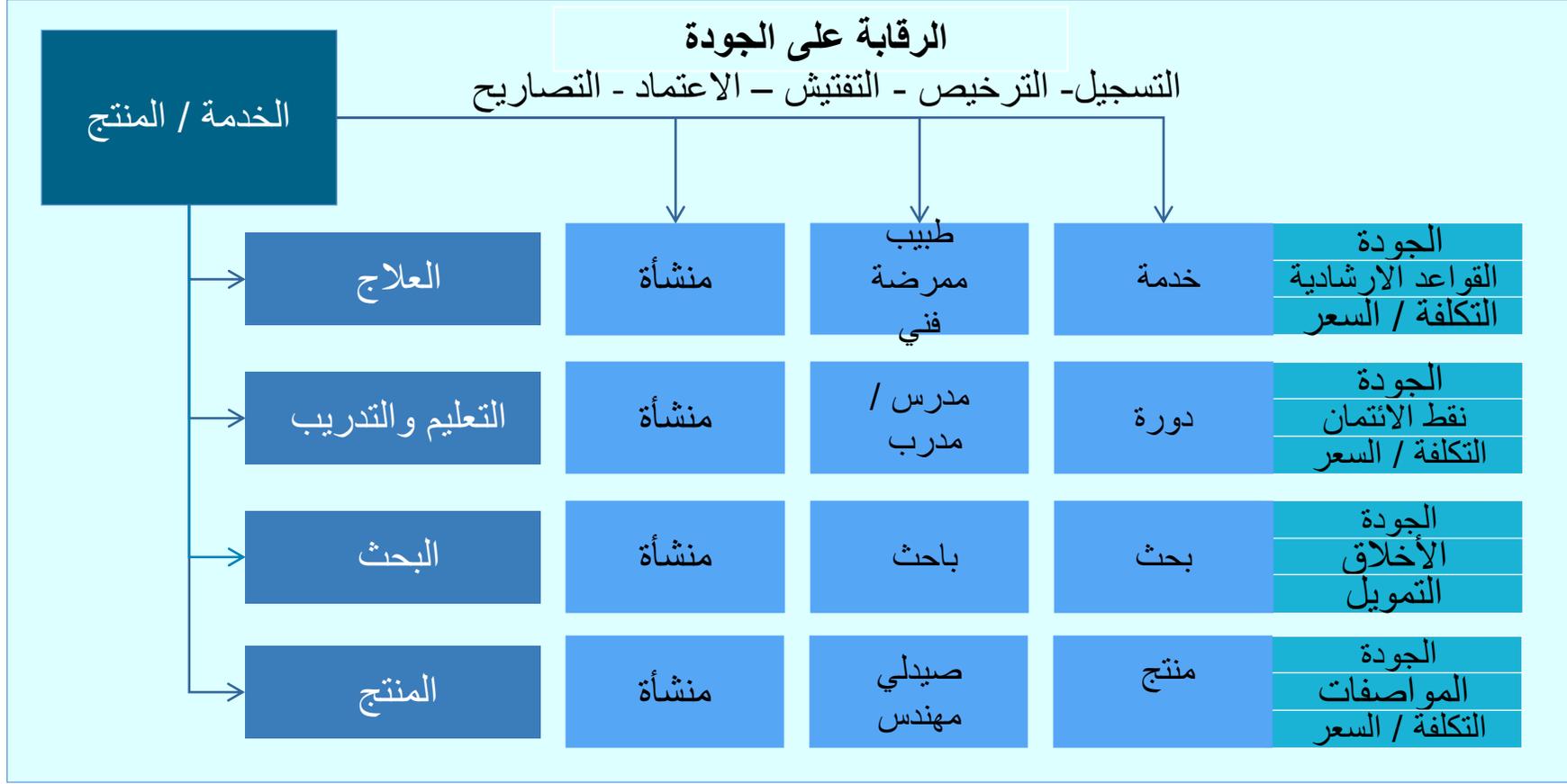
تأمين

عام: الضرائب والتأمين الاجتماعي

خاص هادف للربح: التأمين الطبي وإدارة المطالبات

خاص غير هادف للربح: تأمين متناهي الصغر

الرقابة التنظيمية



توريد المنتجات

- تصنيع واستيراد وتوريد المنتجات الدوائية وغير الدوائية
- يمكن أن تحدث المعاملات على النحو التالي: بين الشركات والمستهلك أو بين الشركات وبعضها أو بين الشركات والحكومة.

الجهات الفاعلة الرئيسية: الشركات المستوردة والمصانع والموردين، والصيديات، وهيئات المشتريات المركزية

الشراء ، الإدارة، صرف الادوية

توفير الخدمات

- تشخيص وعلاج المرض، وصف الأدوية.
 - ينطوي على مزيج من العناصر بما في ذلك: المنشأة، والموارد البشرية، والمعدات الطبية، والمنتجات الطبية والسبل المالية
 - تشمل أيضا خدمات التعليم والتدريب والبحوث
 - التفاعل المباشر مع المستفيد
- الجهات الفاعلة الرئيسية: مقدمي الخدمة (عيادات، مستشفيات، جامعات، مراكز بحوث)

تقديم الخدمة، والإدارة، والشراء

وضع السياسات والقوانين

- وضع سياسات جديدة وتحديث السياسات القائمة
 - التوصية و تغيير القوانين الحالية أو خلق قوانين جديدة
 - ترجمة السياسات إلى خطط وتنفيذها
- الجهات الفاعلة الرئيسية: الحكومة ، هيئات حكومية معاونة والبرلمان

وضع السياسات العامة والقوانين

الرقابة التنظيمية

- الرقابة على جودة الخدمات والمنتجات والمرافق والموارد البشرية
- الرقابة على المؤسسات والشركات والأسواق والمعاملات المالية
- أشكال أخرى للرقابة بما في ذلك التسجيل والتفتيش والترخيص والاعتماد و إصدار الشهادات و التصاريحات

الجهات الفاعلة الرئيسية: الحكومة والهيئات التنظيمية واللجان الإشرافية والبرلمان

الرقابة على الجودة

الدفع

- دفع لشراء المنتجات والخدمات للمستفيدين
- ويمكن أن يتم في أشكال مختلفة بما في ذلك التأمين، ودعم الحكومة، و الدفع المباشر من المرضى والتبرعات المباشرة

الجهات الفاعلة الرئيسية: صناديق التأمين الحكومية والخاصة، التعاونيات، مشاريع التغطية الطبية، منظمات المجتمع المدني الغير هادفة للربح والأشخاص

الدفع للخدمات والادوية

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

وضع السياسات والقوانين

إصدار القوانين

- صياغة القوانين واللوائح
- وضع المعايير والإجراءات

تخصيص الموارد

- بناء وإعادة تأهيل المرافق
- تخصيص التمويل
- تخصيص المنتجات
- تخصيص الموارد البشرية

إعداد السياسات

- الصياغة
- وضع خطة التطبيق
- المراجعة
- التقييم

تقديم الخدمة

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

الدفع للخدمات والأدوية

السداد

- التفويض المسبق
- إدارة المطالبات
- السداد

التسجيل والتغطية

- التسجيل
- إختيار سياسة التأمين

الرقابة على الجودة

الإعتماد

- تطبيق المعايير
- التحقق
- إصدار الإعتماد

الترخيص

- تطبيق المعايير
- التحقق
- إصدار التراخيص

التسجيل

- استلام الاستثمارات
- تقييم الاستثمارات
- مراجعة تقارير التفتيش
- موافقة / رفض المنتج
- نشر نتائج التقارير
- تطبيق إجراءات «المسار السريع»

الرقابة على الواردات

- الرقابة على جودة المنتج على حدود البلاد
- أخذ العينات المخبرية من المنتجات
- تيسير المعاملات الورقية
- التصريح

التفتيش

- القيام بالتفتيش
- إصدار تقارير التفتيش
- متابعة النتائج

الإدارة

إدارة المخازن

- استلام المنتجات
- التخزين
- الجرد
- الصرف

إدارة الموارد البشرية

- التوظيف
- الانتفاع من الفوائد/ الحقوق
- تنفيذ الجزاءات
- الحوافز
- مراقبة الاداء

إدارة الأصول الثابتة

- إدارة المرافق
- إدارة المعدات

إدارة التمويل

- جمع الإيرادات
- الحفاظ علي الأموال
- تخصيص الأموال
- صرف المدفوعات

الصرف

الصرف في العيادات الداخلية

- صرف الادوية
- صرف الأجهزة
الطبية

الصرف في العيادات الخارجية

- صرف الادوية
- صرف الأجهزة
الطبية (أجهزة
الزرع،
المستهلكات،
الأجهزة العلاجية)

الصرف في المنافذ (الصيدليات)

- صرف الادوية
- صرف الأجهزة
الطبية

الشراء

إصدار المناقصة

- وضع شروط المناقصة والمواصفات
- الإعلان عن المناقصة

عمليات ما قبل المناقصة

- تحديد الإحتياجات
- تحديد عملية المناقصة
- تسجيل الموردين

عمليات ما بعد المناقصة

- رصد أداء المتعاقد
- التوزيع

اجراء المناقصة

- تقييم العطاءات
- ومقدمي العروض
- منح الموردين
- إصدار العقود