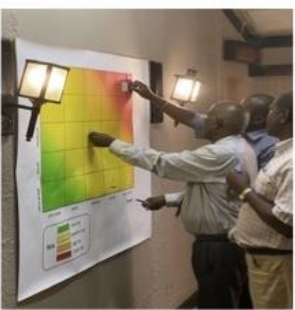
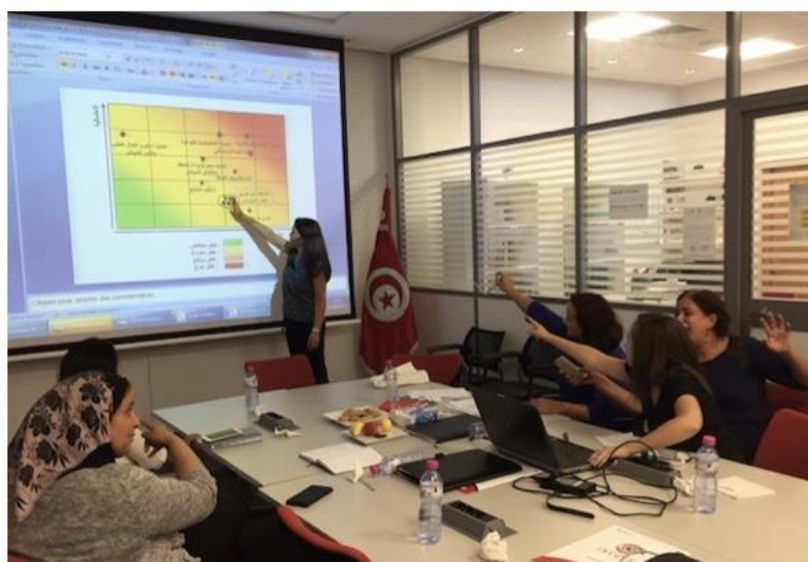
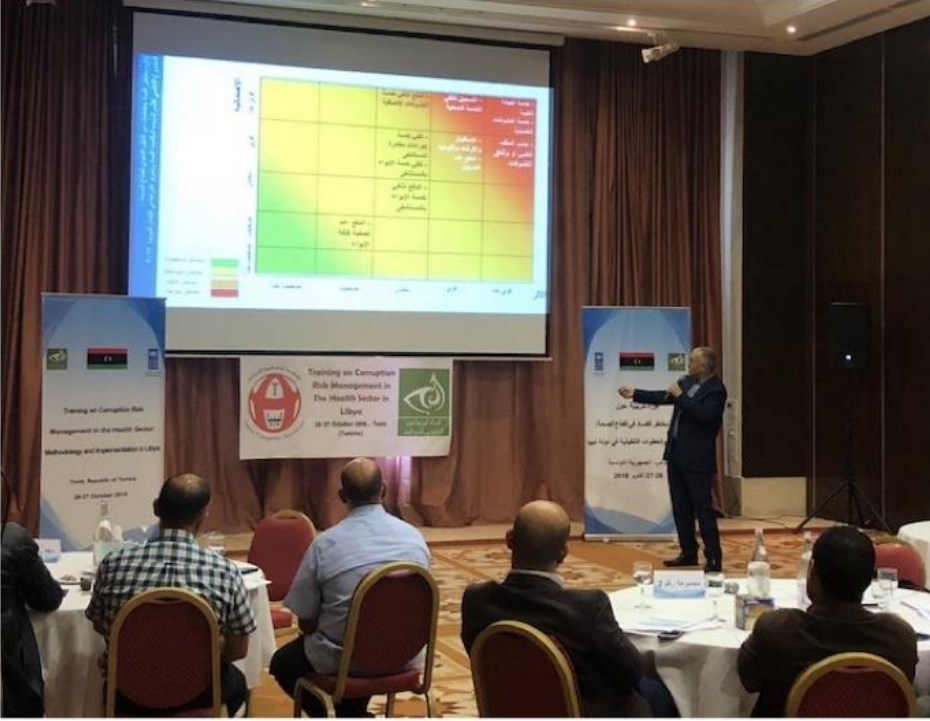


تطبيقات عملية

منهجية إدارة مخاطر الفساد القطاعية



مراحل التطبيق

الإعداد

1

تحديد السياق والنطاق

2

تقييم المخاطر

3

إستكشاف سُبُل التعامل مع المخاطر

4

اختيار الأولويات

5

التخطيط والتنفيذ

6

نشاط مستمر: التواصل والإستشارة

نشاط مستمر: المراقبة والمراجعة

نشاط مستمر: التسجيل والإبلاغ

مثال عن الفساد على المستوى القطاعي

برنامج فيروس
نقص المناعة
البشرية

الأهداف والغايات
العامة



النتائج المستهدفة

الأدوار والمسؤوليات

تفويض
(سلطة موكلة)

أفعال وقرارات تتماشى
مع التفويض



رشوة
إختلاس

أثر سلبي

نتائج مشوهة

إنحراف القرارات والأفعال
نحو تحقيق مكاسب خاصة

الفساد

أثر الإنحراف

لا يحصل المرضى
على الأدوية أو
يدفعون مقابل
الحصول عليها

إحتمالية الإنحراف

تقييم مخاطر
الفساد

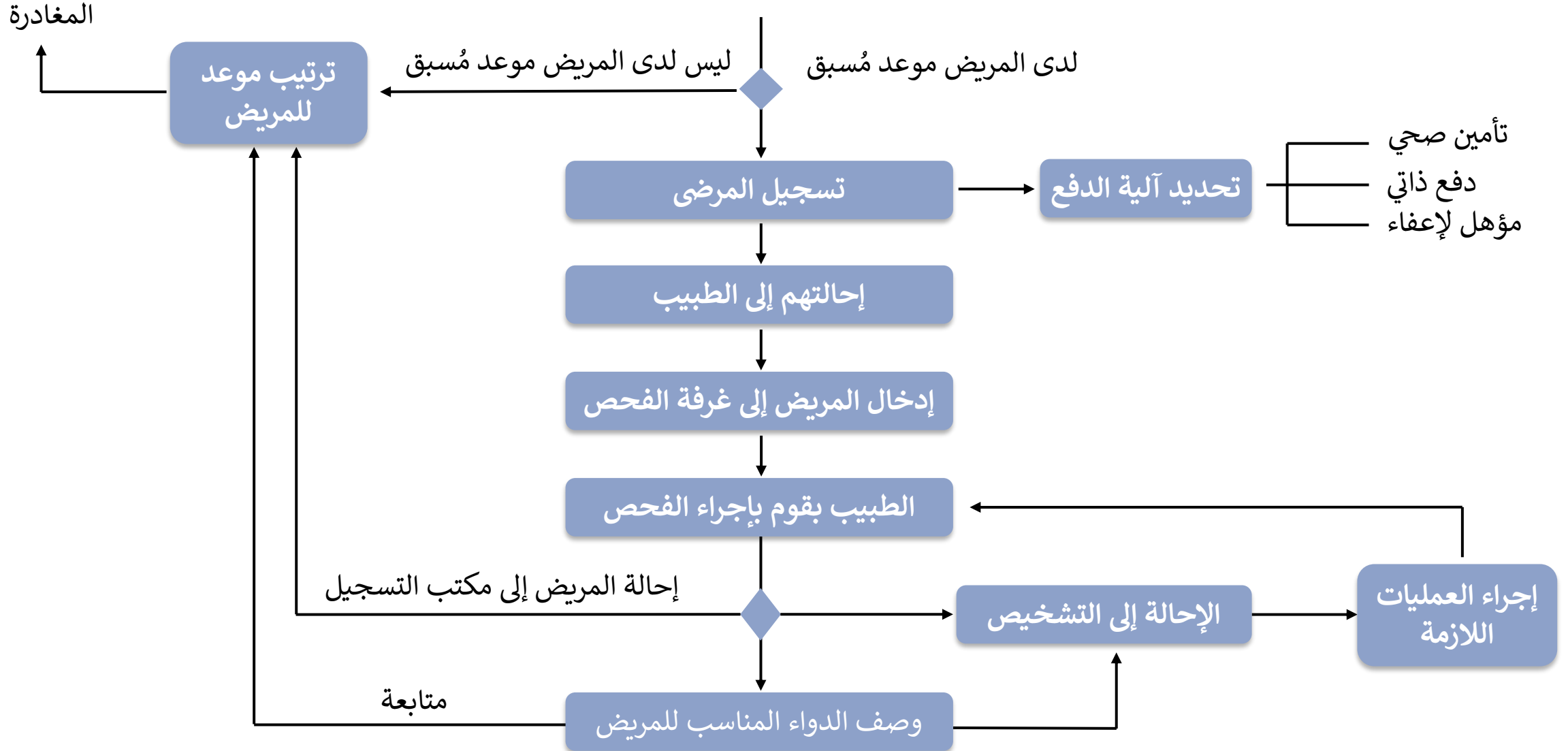
تقليص عدد
الموفيات
الناتجة عن
الفيروس

تصل الأدوية إلى
المرضى بطريقة
منصفة وبتكلفة
منخفضة

تدهور صحة
المرضى وإنتشار
الفيروس

مثال عن التفكيك
الى "نقاط قرار"

وصول المرضى إلى مكتب إستقبال المرضى الخارجيين



مثال عن التفكيك
الى "نقاط قرار"

نقاط القرار	الفاعل المحتمل
1- ترتيب موعد	موظف الإستقبال
2- تسجيل المريض	موظف الإستقبال
3- تحديد آلية الدفع	موظف الإستقبال والمحاسب
4- إحالة المريض إلى الطبيب المعالج	موظف الإستقبال والممرض
5- إدخال المريض إلى غرفة الفحص	الممرض
6- إجراء الفحص اللازم	الطبيب
7- وصف العلاج المناسبة	الطبيب
8- إحالة المريض إلى التشخيص والعمليات/ مزيد من التدخلات	الطبيب
9- ترتيب موعد للمزيد من الإجراءات	موظف الإستقبال
10- القيام بالإجراءات والعمليات اللازمة	الطبيب
11- إدخال المريض إلى المستشفى	موظف الإستقبال
12- تحضير التقرير الطبي	الطبيب

مثال عن تحديد
وصياغة
"النتائج المشوهة"

نقاط القرار

إنحراف القرارات والأفعال

1- ترتيب موعد

التأخير أو الإسراع في إعطاء الموعد أو رفضه

2- تسجيل المريض

تسجيل المريض بإسم أو رقم هوية مختلفة
تسجيل المريض مع طبيب محدد

3- تحديد آلية الدفع

حرمان المريض من الحق في التغطية المالية
تسجيل المريض كمغطى ماليًا أو معفى من الدفع
تجاوز الدفع

4- إحالة المريض إلى الطبيب المعالج

إحالة المريض إلى طبيب معين مباشرة

5- إدخال المريض إلى غرفة الفحص

التأخير أو الإسراع في إدخال المريض
إحالة المريض إلى طبيب معين مباشرة

6- إجراء الفحص اللازم

رفض / تأخير / أو الإسراع في تقديم خدمات أساسية للمريض
تقديم خدمات غير ضرورية أو غير مناسبة
تقديم خدمات متدنية الجودة
طلب مدفوعات إضافية من المريض

نقاط القرار

إنحراف القرارات والأفعال

7- وصف العلاج المناسبة

وصف دواء بديل باهظ الثمن
وصف دواء غير ضروري
وصف دواء متدني الجودة

8- إحالة المريض إلى التشخيص والعمليات

إحالة المريض للقيام بإجراءات غير ضرورية
إحالة المريض للحصول على بدائل أكثر تكلفة أو مقدم خدمات خارج المنشأة
إحالة المريض لتلقي خدمة متدنية الجودة
إحالة المريض إلى علامة تجارية / اسم معين كترويج غير مبرر

9- إدخال المريض إلى المستشفى

التأخير أو الإسراع في إدخال المريض
إعطاء المريض خدمة ذات جودة عالية، على سبيل المثال غرفة خاصة

10- تحضير التقرير الطبي

حذف معلومات من التقرير
تحريف معلومات في التقرير

مثال عن قياس
"الأثر"



تحليل الاثر

حجم الاثر الناتج عن النتيجة المشوهة الناتجة عن الفعل مركبة مع تكرار / الانحراف عند نقطة القرار الحدوث عند النقطة او النقاط المماثلة

← قوي جدا قوي متوسط ضعيف ضعيف جدا

مجالات الأثر أمثلة قد تؤثر في نطاق الأثر (1)

أن تقبل لجنة تسجيل اللقاحات الرشوة مقابل تسجيل لقاح غير فعال وإدخاله إلى السوق	الجودة
أن يقبل موظف المشتريات شراء أجهزة الموجات فوق الصوتية المتدنية الجودة من شركة مملوكة لزوجته	
أن يكتب المفتش تقريرًا لصالح منشأة لأن المدير من أقرباءه، على الرغم من تقييمه المنخفض	
أن يصدر الضابط ترخيصًا لطبيب على من الرغم ضعف مؤهلاته لأنه حصل على توصية من مسؤول كبير	
أن تُجبر الأم على دفع رشوة لإدخال طفلها إلى المستشفى، مما يحد من وصولها إلى الخدمة	الوصول
أن يوجه سياسي ما الأدوية المدعومة إلى مجموعته لكسب دعمهم السياسي	العدالة
أن يتم توزيع اللقاح على الأقوياء والأثرياء مما يحد من توافره للفئات الاجتماعية والاقتصادية الدنيا	

مجالات الأثر أمثلة قد تؤثر في نطاق الأثر (2)

أن يتم تعيين مديرة غير مؤهلة في المستشفى لأنها من أقارب مسؤول كبير	رأس المال البشري
ممرضة مؤهلة لا تعمل في المستشفى لأنها ترفض الرضوخ لمدير يقدم رشوة جنسية	
ان يصف طبيب ما أدوية باهظة الثمن وغير ضرورية لأنه يحصل على رحلات خيالية من شركة الأدوية	التمويل
أن يقوم مسؤول المشتريات بتسوية بالإتفاق مع شركة بسعر أعلى بكثير مما لو كان قد تم من خلال مناقصة	
أن يضع الوزير سياسة لبناء عدة مستشفيات غير ضرورية لصالح قريب يمتلك شركة إنشاءات	
أن يتم تحويل رواتب وهمية إلى حساب مدير الموارد البشرية	

مجالات الأثر أمثلة قد تؤثر في نطاق الأثر (3)

البيئة	أن يسمح ضابط التفتيش بخروج المواد الخطرة من المستشفى ضمن القمامة العادية مقابل رشوة
التنافسية	أن تتأخر وحدة التسجيل في تسجيل ملفات اللقاحات من عدة شركات باستثناء شركة واحدة
	أن تقدم شركة أدوية معينة عمولات للأطباء لمواصلة وصف أدويتها والترويج لها مقابل الأدوية الأخرى ذات الجودة والسعر المماثل
	أن تضع لجنة المشتريات مواصفات صارمة لا تتناسب إلا مع شركة واحدة
الثقة	الفساد المستشري في المستشفيات الحكومية يقوض ثقة مرضاها

مثال عن قياس "الاحتمالية"

تحليل الاحتمالية

التقييم الشامل للقوتين المتضادتين:
الدوافع والكوابح

ضعيف جدا ضعيف متوسط قوي قوي جدا

كوابح

قابلية التنفيذ

إمكانية
تنفيذ العقوبة

إمكانية
الاكتشاف

السمعة

النزاهة
الشخصية

اساءة استغلال
السلطة الموكلة



دوافع

ضغوط المجتمع والاقربان

علاقات اسرية واجتماعية

علاقات وانتماءات سياسية

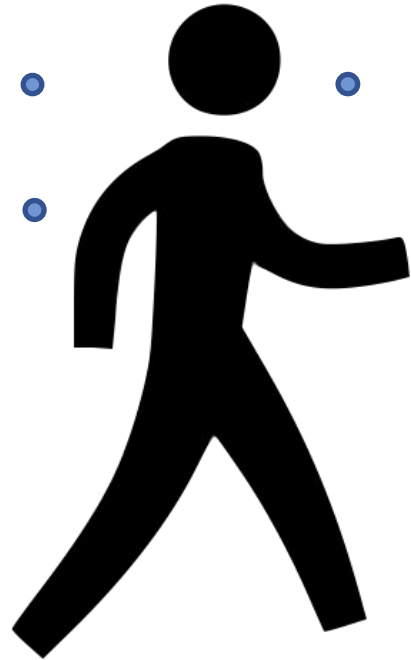
تقلبات اقتصادية

صعوبات مالية

نقص في الموارد

عقبات ادارية ورقابية

عائد عالي متوقع



ما هو التأثير على سمعتي؟

هل هو اخلاقي ويتوافق مع مبادئى؟

هل العقوبة قوية وهل سيتم تنفيذها؟

اذا قمت بذلك هل سيتم اكتشافى والامساك بي؟

هل استطيع تنفيذ ذلك؟

لقد حاولت وفشلت

الأطراف المؤثرون في
عملية المساءلة
والمحاسبة

الهيئات الحاكمة

- رقابة مجلس الإدارة
- الضوابط الداخلية
- التدقيق الداخلي
- التسلسل الإداري
- السياسات والإجراءات
- الفصل بين المهام
- سياسات الإفصاح
- إدارة تضارب المصالح
- الأتمتة وإدارة المعلومات

أصحاب المصلحة الآخرين

- منظمات المجتمع المدني
- وسائل الإعلام
- النقابات

المنظمون المستقلون

- هيئات التراخيص
- هيئات ضمان الجودة
- السلطات التنظيمية المالية
- هيئات مكافحة الفساد



مثال عن "خارطة
المخاطر"



الاحتمالية

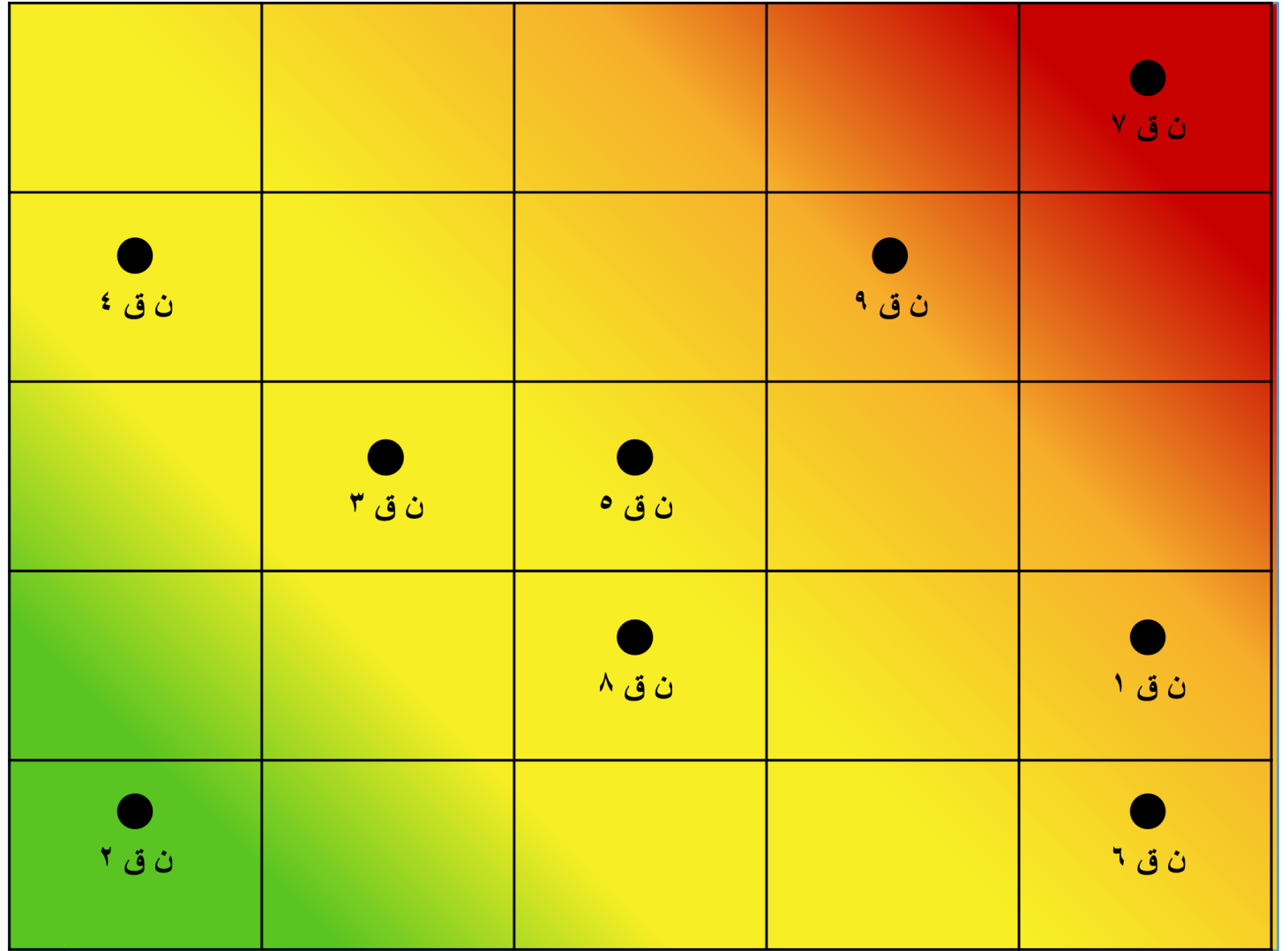
قوي جداً

قوي

معتدل

ضعيف

ضعيف جداً



ضعيف جداً

ضعيف

معتدل

قوي

قوي جداً

الأثر

إختيار الأولويات

خيارات معالجة المخاطر

وزن الاستجابة للمخاطر بناء على:

- الجدوى وإمكانية التطبيق
- التعقيدات التقنية
- الفترة الزمنية
- مدى تعقيد عملية التنفيذ
- المواقف المتوقعة لأصحاب المصلحة
- العائدات والكلفة المترتبة

تقييم الخطر

أمثلة:

- إعطاء الأولوية لمعالجة بعض النقاط على الرغم من أنها ذات مخاطر منخفضة أو متوسطة مقارنة بنقاط أخرى وذلك بسبب عدم القدرة على تجاوزها
- إدماج الأولويات الوطنية و التنظيمية
- الخيارات والأولويات السياسية

مستوى الخطر

أمثلة:

- معالجة نقاط القرار التي تحمل مخاطر عالية ودرجة القبول بوجود مخاطر فساد ذات خطر منخفض
- القبول بوجود مخاطر الفساد ذات أثر مرتفع وإحتمال ضعيف مع مراقبة دقيقة

هيا بنا إلى
العمل ...