

# منهجية ادارة مخاطر الفساد القطاعية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

## مسار الرقابة والمساءلة على الموظفين في الجامعة اللبنانية:

مسار الرقابة والمساءلة على الموظف من قبل المدير تسلسلياً  
استناداً لأحكام المرسوم الاشتراعي رقم 112 تاريخ 1959/6/30 وتعديلاته

### فريق العمل:

أ. إيلي نخلة  
أ. فريال سعد  
أ. سحر علم الدين  
أ. قاسم أبو صالح

د. ربيع مكوك  
د. ايلي الحاج موسى  
د. هويدا الترك  
د. ياسر مهنا

د. الياس حداد

# 1. خريطة مسار الرقابة والمساءلة على الموظف في الجامعة اللبنانية

2. تحديد المجالات | نقاط القرار لتقييم مخاطر الفساد

3. تحديد الفاعل المحتمل

4. مصفوفة تقييم المخاطر

- تحديد النتائج المستهدفة

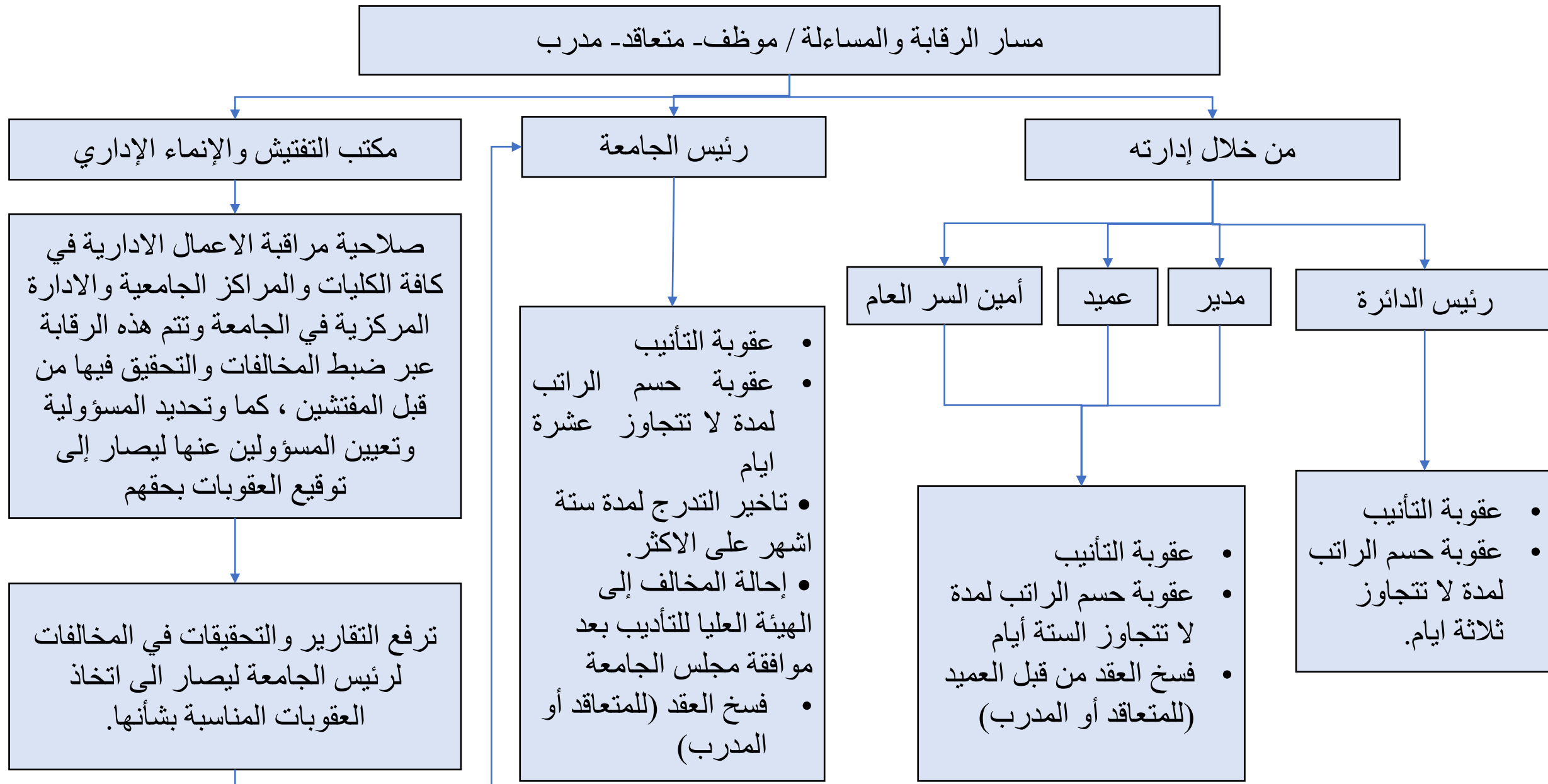
- تحديد النتائج المشوهة

- تقييم الأثر

- تقييم الإحتمالية

5. الخارطة الحرارية للمخاطر Heat map

# خريطة مسار الرقابة والمساءلة على الموظف في الجامعة اللبنانية



1. خريطة مسار الرقابة والمساءلة على الموظفين في الجامعة اللبنانية



2. تحديد المجالات | نقاط القرار لتقييم مخاطر الفساد

3. تحديد الفاعل المحتمل

4. مصفوفة تقييم المخاطر

• تحديد النتائج المستهدفة

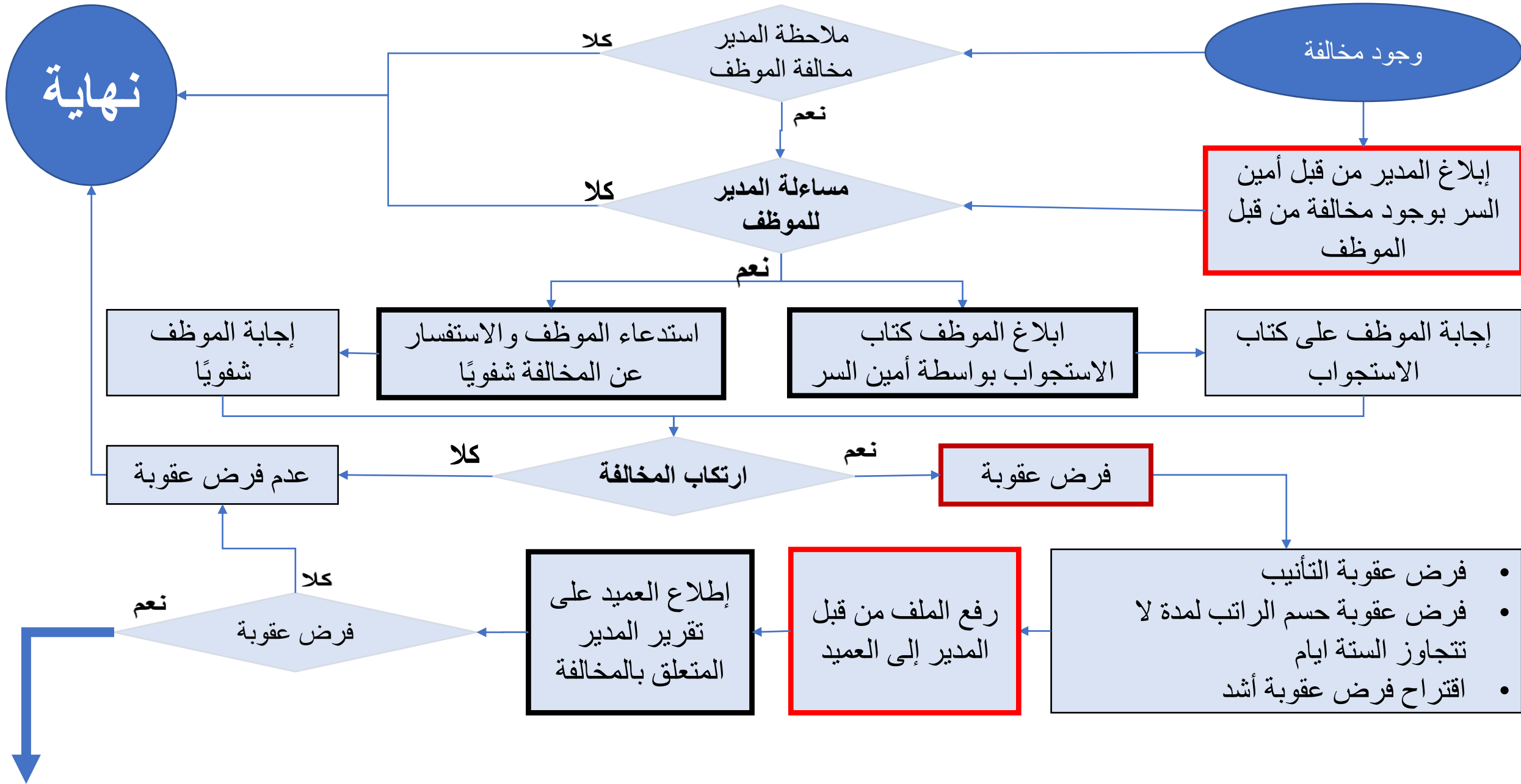
• تحديد النتائج المشوهة

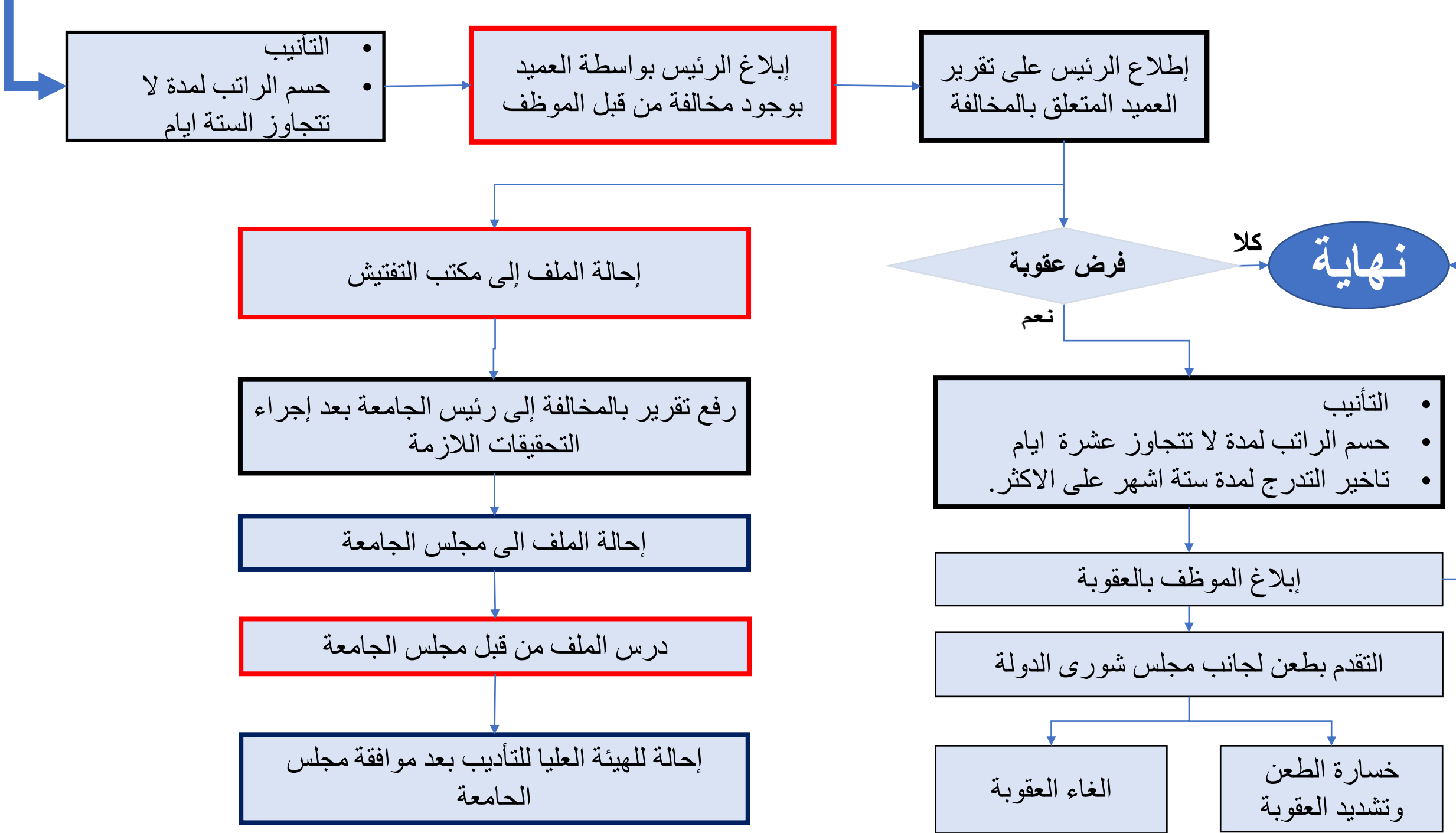
• تقييم الأثر

• تقييم الإحتمالية

5. الخارطة الحرارية للمخاطر Heat map

# تحديد المجالات | نقاط القرار لتقييم مخاطر الفساد





1. خريطة مسار الرقابة والمساءلة على الموظفين في الجامعة اللبنانية

2. تحديد المجالات | نقاط القرار لتقييم مخاطر الفساد

3. تحديد الفاعل المحتمل

4. مصفوفة تقييم المخاطر

• تحديد النتائج المستهدفة

• تحديد النتائج المشوهة

• تقييم الأثر

• تقييم الإحتمالية

5. الخارطة الحرارية للمخاطر Heat map



# مسار الرقابة والمساءلة على الموظف استنادًا لأحكام المرسوم الاشتراعي رقم 112 تاريخ 1959/6/30 وتعديلاته - وجود مخالفة -

نقاط القرار	الفاعل المحتمل
• إبلاغ المدير من قبل أمين السر بوجود مخالفة من قبل الموظف	• أمين سر الكلية
• مساءلة المدير للموظف	• المدير
• إبلاغ الموظف كتاب إستجواب بواسطة أمين السر	• أمين السر
• إستدعاء الموظف والاستفسار عن المخالفة شفويًا	• المدير
• إجابة الموظف على كتاب إستجوابه (شفويًا أو كتابيًا)	• الموظف المعني
• فرض عقوبة (التأنيب - حسم الراتب لمدة لا تتجاوز الستة أيام)	• المدير
• اقتراح فرض عقوبة أشد	• المدير
• رفع الملف من قبل المدير للعميد	• المدير
• إطلاع العميد على تقرير المدير المتعلق بالمخالفة	• العميد
• فرض عقوبة (التأنيب - حسم الراتب لمدة لا تتجاوز الستة أيام)	• العميد
• إبلاغ الرئيس بواسطة العميد بوجود مخالفة من قبل الموظف	• العميد



مسار الرقابة والمساءلة على الموظف استنادًا لأحكام المرسوم الاشتراعي رقم 112 تاريخ 1959/6/30 وتعديلاته  
- وجود مخالفة -

نقاط القرار	الفاعل المحتمل
• إطلاع الرئيس على تقرير العميد المتعلق بالمخالفة	• الرئيس
• <b>إحالة الملف إلى مكتب التفتيش</b>	• الرئيس
• رفع تقرير بالمخالفة إلى رئيس الجامعة بعد إجراء التحقيقات اللازمة	• رئيس مكتب التفتيش
• إحالة الملف إلى مجلس الجامعة	• الرئيس
• <b>درس الملف من قبل مجلس الجامعة</b>	• مجلس الجامعة
• فرض عقوبة (التأنيب - حسم الراتب لمدة لا تتجاوز 10 ايام، • تاخير التدرج لمدة ستة اشهر على الأكثر	• الرئيس
• إحالة للهيئة العليا للتأديب	• الرئيس

1. خريطة مسار الرقابة والمساءلة على الموظفين في الجامعة اللبنانية

2. تحديد المجالات | نقاط القرار لتقييم مخاطر الفساد

3. تحديد الفاعل المحتمل

4. مصفوفة تقييم المخاطر

• تحديد النتائج المستهدفة

• تحديد النتائج المشوهة

• تقييم الأثر

• تقييم الإحتمالية

5. الخارطة الحرارية للمخاطر Heat map



تقييم الاحتمالية	تقييم الأثر		النتائج المشوهة	النتيجة المستهدفة	نقطة القرار	مجال القرار
	النتيجة	الشرح				
23	إحتمالية قوية لوجود مخالفة	3,2	إخفاء أمين السر المخالفة عن المدير أثر سلباً على الجودة، الوصول، الكفاءة والفعالية، العدالة والثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السماح بالتدخلات السياسية - الدينية- العائلية...</li> <li>- خلافات شخصية بين أمين السر والموظف</li> <li>- اشاعات مغرضة</li> <li>- تلفيق اتهامات</li> <li>- إهمال وتقصير الموظف لواجباته الوظيفية</li> </ul>	إجراءات المساءلة المناسبة	1- إبلاغ المدير من قبل أمين السر بوجود مخالفة من قبل الموظف
11	احتمالية ضعيفة لفرض عقوبة	3,6	عدم فرض العقوبة أثر سلباً على الجودة، الوصول، الكفاءة والفعالية، التمويل والثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المحاباة</li> <li>■ الوساطة</li> <li>■ تشديد العقوبة</li> <li>■ تخفيف العقوبة</li> </ul>	اتخاذ إجراءات عقابية عادلة	2- فرض العقوبة من قبل المدير
15	احتمالية متوسطة لعدم رفع الملف إلى العميد	3,2	عدم رفع الملف من قبل المدير إلى العميد أثر سلباً على الجودة، الوصول، الكفاءة والفعالية، والثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التهرب من الضغوطات السياسية والعائلية والطائفية...</li> <li>■ التهرب من المسؤولية بإحالتها على سلطة أعلى</li> <li>■ تشديد العقوبة</li> <li>■ تخفيف العقوبة</li> </ul>	فرض عقوبة عادلة	3- رفع الملف من قبل المدير إلى العميد

تقييم الاحتمالية	تقييم الأثر		النتائج المشوهة	النتيجة المستهدفة	نقطة القرار	مجال القرار
	النتيجة	الشرح				
21	احتمالية قوية لعدم الإبلاغ عن المخالفة	3,2	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح بالتدخلات السياسية - الدينية- العائلية...</li> <li>خلافات شخصية بين الإدارة والموظف</li> <li>اشاعات مغرضة</li> <li>تلفيق اتهامات</li> <li>إهمال وتقصير الموظف لواجباته الوظيفية</li> </ul>	اتخاذ إجراءات عقابية عادلة	4- إبلاغ الرئيس بواسطة العميد بوجود مخالفة من قبل الموظف	
21	احتمالية قوية لعدم إحالة الملف	3,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>طمس الحقائق والأدلة</li> <li>عدم التوسع بالتحقيق</li> <li>التوصية بتشديد العقوبة</li> <li>التوصية بتخفيف العقوبة</li> </ul>	التوسع بإجراء التحقيقات	5- إحالة الملف إلى مكتب التفتيش	
17	احتمالية متوسطة لعدم درس الملف	3,1	<ul style="list-style-type: none"> <li>السماح بالتدخلات السياسية - الدينية- العائلية...</li> <li>عدم الأخذ بتوصية مكتب التفتيش</li> <li>عدم إحالة الملف إلى الهيئة العليا للتأديب</li> <li>إحالة الملف إلى الهيئة العليا للتأديب</li> </ul>	اتخاذ إجراءات عقابية عادلة	6- درس الملف من قبل مجلس الجامعة	

1- إبلاغ المدير من قبل أمين السر بوجود مخالفة من قبل الموظف

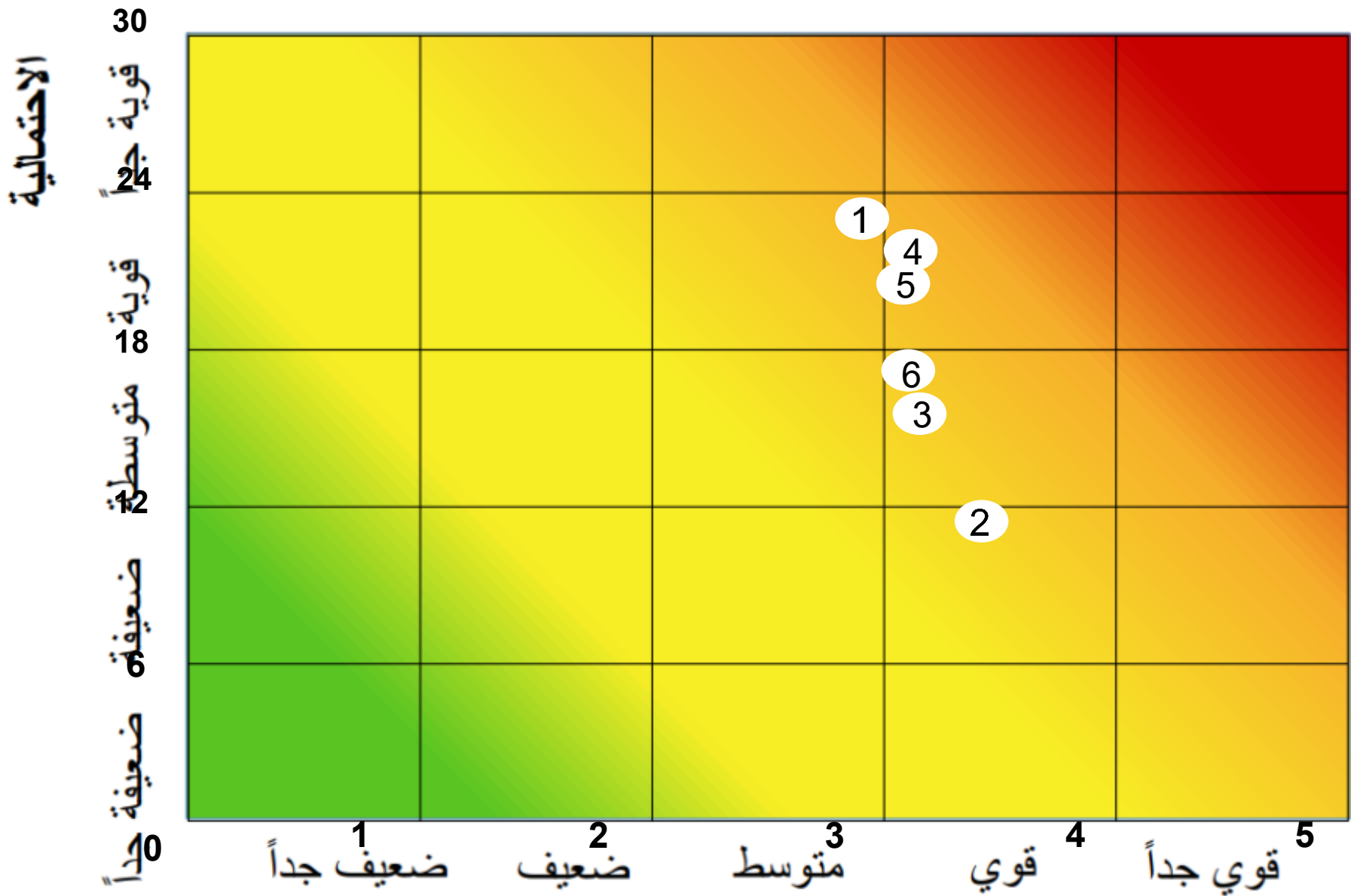
2- فرض العقوبة من قبل المدير

3- رفع الملف من قبل المدير إلى العميد

4- إبلاغ الرئيس بواسطة العميد بوجود مخالفة من قبل الموظف

5- إحالة الملف إلى مكتب التفتيش

6 - درس الملف من قبل مجلس الجامعة



# التوصيات

التوصيات	النتيجة المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"><li>• توخي السرية في التحقيق.</li><li>• القيام بتحقيقات شفافة وموضوعية بمعزل عن رأي مسبق أو التأثر بوجهة نظر الآخرين.</li></ul>	1- درس الملف لاتخاذ إجراءات المساءلة المناسبة
<ul style="list-style-type: none"><li>• تحقيق مبني على أدلة ومعطيات لا على آراء ومواقف شخصية</li><li>• فرض عقوبة موازية بين الموظفين المرتكبين للمخالفة ذاتها</li><li>• فرض عقوبة متناسبة مع حجم المخالفة</li></ul>	2- اتخاذ إجراءات عقابية عادلة من قبل المدير
<ul style="list-style-type: none"><li>• عدم استغلال التحقيق لتشويه سمعة الموظف</li><li>• اعتماد الشفافية وعدم اطلاق مواقف شخصية</li><li>• فرض عقوبة موازية بين الموظفين المرتكبين للمخالفة ذاتها</li><li>• فرض عقوبة متناسبة مع حجم المخالفة</li></ul>	3- فرض عقوبة عادلة من قبل العميد

# التوصيات

التوصيات	النتيجة المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"><li>• عدم محاولة التأثير على رأي الرئيس</li><li>• عدم شخصنة المخالفة</li><li>• عدم تضخيم المخالفة أو إعطائها أكثر من حجمها قبل وصول الملف إلى الرئيس، وذلك على خلفيات مسبقة</li><li>• عدم تسخيف المخالفة قبل وصولها إلى الرئيس، وذلك محاباة أو لاعتبارات سياسية</li></ul>	4- اتخاذ إجراءات عقابية عادلة من قبل الرئيس
<ul style="list-style-type: none"><li>• التوسع بالتحقيق وتصويبه لإظهار الحقيقة</li><li>• وضع تقرير شامل وشفاف عن التحقيق</li><li>• طرح التوصيات بشكل واضح ومبرر</li></ul>	5- التوسع بإجراء التحقيقات من قبل التفتيش
<ul style="list-style-type: none"><li>• الأخذ برأي مكتب التفتيش</li><li>• عدم اعتماد المحاباة والوساطة عند دراسة الملف واتخاذ القرار بالإحالة على الهيئة العليا للتأديب</li><li>• عدم السماح بالتدخلات السياسية والطائفية</li><li>• اعتماد الشفافية وعدم اطلاق المواقف الشخصية</li></ul>	6- اتخاذ إجراءات عقابية عادلة من قبل مجلس الجامعة

# التوصيات العامة

- إيجاد آلية لتوصيف وتصنيف المخالفات من خلال إستمارة تبين كيفية معالجة الخلل وعلى كل المستويات
- وضع لائحة بالمخالفات التي يرجح حصولها والعقوبات التي تتناسب معها
- وضع آلية تؤمن للموظف إمكانية الدفاع عن نفسه والاستئناف أمام المرجع القضائي المختص
- ضرورة إطلاع الموظف على كامل الاوراق المتعلقة به، وان يستعين بموظف واحد من رتبته اثناء مثوله امام مكتب التفتيش
- وضع الآلية المناسبة التي تحتم احالة الملف الى رئاسة الجامعة ومن بعدها الى مكتب التفتيش



# التوصيات العامة

- تفعيل الرقابة الداخلية ضمن كافة الإدارات في الجامعة لتحسين أداء الموظفين
- إخضاع الموظفين وكافة العاملين في الجامعة اللبنانية لدورات تدريبية لتحسين الأداء الوظيفي
- مكننة كافة الدوائر وخاصة مكتب التفتيش في الجامعة اللبنانية
- أتمتة كافة المعلومات الخاصة بالعاملين في الجامعة اللبنانية في خادم واحد
- تعزيز إستقلالية مكتب التفتيش في الجامعة اللبنانية...

نَشْكُرُ مَتَابِعَتَكُمْ وَإِصْفَاءَكُمْ