



# الدليل الاسترشادي لبناء برنامج الالتزام في المؤسسات الصحية

الإصدار الأول  
2025



## الفهرس

3 .....	المصطلحات والتعاريف
5 .....	المقدمة
6 .....	◦ أهداف برنامج الالتزام:
7 .....	◦ المعايير الدولية لبرنامج الالتزام
8 .....	◦ مبادئ الالتزام الرئيسية
11 .....	◦ منظور أداة تطبيق برنامج الالتزام
12 .....	القسم الأول:
13 .....	◦ فوائد تفعيل برنامج الالتزام
14 .....	القسم الثاني:
14 .....	◦ أساسيات بناء برنامج الالتزام:
15 .....	◦ العنصر 1: المعايير والسياسات والإجراءات
16 .....	◦ العنصر 2: الإشراف والمسؤولية
17 .....	◦ العنصر 4: الرقابة وتقييم المخاطر
21 .....	◦ العنصر 5: التقارير الدورية
23 .....	◦ العنصر 6: التحقيق والمعالجة
23 .....	◦ العنصر 7: الانضباط
.....	◦ مسؤوليات وحدة الالتزام في المؤسسة المعنية بتطبيق إطار برنامج الالتزام



## المصطلحات والتعاريف

**السياسات:** مجموعة من المبادئ والتوجهات العامة والخطوط العريضة التي تحكم نط سير المؤسسة وتنشر بها الإدارة عند اتخاذها للقرارات، وتعد بمثابة خارطة طريق للعمل المؤسسي، وتعمل على تجديتها دورياً، وقد تكون على مستوى الدولة أو المؤسسة. وتحتوي السياسات على إجراءات محققة لها.

**الإجراءات:** هي سلسلة من الخطوات التنفيذية المحددة والمرتبة ترتيباً زمنياً، والتي تصف بدقة كيفية أداء العمل على كافة المستويات، بما يؤدي إلى التقليل من تدخل الإدارة في توجيه العمل الروتيني بالمؤسسة والعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

**التعليمات:** جميع ما يصدر عن الجهات الرقابية من لواائح وقواعد ومبادئ وأطر وأدلة وتعاميم ملزمة في سبيل القيام بدورها كجهة رقابية وإشرافية.

**الشفافية:** الوضوح وإتاحة المعلومات والإجراءات المعتمول بها داخل المؤسسة للعاملين والمرجعين.

**النزاهة:** السلوك الشخصي المتسم بالموضوعية والحياد والعدالة والبعد عن الشبهات والالتزام بالأمانة وعدم إساءة استخدام السلطة أو المنصب الوظيفي لتحقيق منفعة شخصية.

**المخالفه:** أي تجاوز أو انتهاك لضوابط وإجراءات صادرة وفق نظام أو لائحة تختص بتنظيم مجال معين يترب على مخالفتها عقوبات إدارية.

**مدير الالتزام:** المدير الذي يتولى الإشراف العام على إدارة وبرنامج الالتزام في المؤسسة.

**موظفي الالتزام:** الموظفين المكلفين بأعمال الالتزام في المؤسسة وفق هيكلها التنظيمي.

**مسؤول الالتزام:** الموظف من منسوبي وحدات عمل أخرى خلاف منسوبي وحدة الالتزام، المفوض من رئيسه لتولي مسؤوليات ومهام معينة خاصة بوظيفة الالتزام في وحدته العملية ويعتمد بدوام كامل أو بدوام جزئي حسب حجم المؤسسة ونطاقها ومواردها.

**منسوبي الجهة:** كل من يعمل تحت إشراف المؤسسة أو لحسابها، سواءً كان موظفاً رسمياً أو متعاقداً بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

**مخاطر عدم الالتزام:** المخاطر التي قد تؤدي إلى تطبيق عقوبات وإجراءات نظامية ضد المؤسسة يترب عليها تكب خسائر مالية أو معنوية نتيجة عدم التزامه بالأنظمة والتعليمات والمعايير التنظيمية ذات الصلة. والقواعد السلوكية والأخلاقية السارية المشار إليها جميعاً بأنظمة الالتزام وقواعده ومعاييره.

**الأنظمة:** القواعد العامة والاشتراطات الصادرة من السلطة التنظيمية في المملكة المتعلقة بالمؤسسات الصحية ومزاولي المهن الصحية.

**الجريمة:** هي فعل منكر يهدد حقاً أو مصلحة يحميها الشرع أو النظام تنسب إلى شخص يدعى الجاني.



## المصطلحات والتعاريف

### المخالفة التأديبية:

كل عمل أو امتناع عن عمل يصدر عن الشخص يتضمن خروجاً على الواجبات أو ارتكاباً للمهظورات المهنية المنصوص عليها نظاماً أو يشكل مساساً بشرف وكرامة المهنة.

### مدونة قواعد السلوك الوظيفي:

مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم 555 وتاريخ 1437/12/25 التي تهدف بشكل أساسي إلى تحديد الأسس والسلوكيات والأخلاق والقيم التي يجب أن يتخلّى بها موظفو الجهة أثناء أدائهم لواجباتهم والمهام المنططة به.

### إطار الالتزام آيزو 37301:

هو أحد المعايير الأساسية المطبقة عالمياً ضمن مجموعة من معايير الحكومة 37000، وتتضمن مجموعة من المتطلبات التي تتفق عليها دولياً طبقاً للتطور التقني وتطور المعرفة والخبرة.

نطاق التطبيق: جميع المؤسسات الصحية.

### تعارض المصالح:

تعارض مصلحة خاصة مع مصلحة المؤسسة بحيث تؤثر المصلحة الخاصة في قدرة الشخص على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية والمهنية بموضوعية ونزاهة وحياد، سواء أكان التعارض فعلياً أو ظاهرياً أو محتملاً.

### المسؤولية المدنية:

هي التزام قانوني يقع على عاتق الممارس الصحي أو المؤسسة الصحية بتعويض المريض عن أي ضرر ناتج عن خطأ مهني أو تقصير أو إهمال في تقديم الرعاية الصحية، متى ثبت وجود علاقة سببية بين الخطأ والضرر.

### المسؤولية الجنائية أو الجزائية:

هي التزام الشخص بتحمل تبعات فعله المجرم نظاماً، حال توفر أركان الجريمة وثبوت نسبتها إليه، وذلك بإخضاعه للعقوبة المنصوص عليها شرعاً أو نظاماً، ما لم يتوافر مانع من موانع المسؤولية.

### المسؤولية التأديبية:

كما نصت عليها المادة (31) من نظام مزاولة المهن بالصحة يكون الممارس الصحي محل للمساءلة التأديبية إذا أخل بأحد واجباته المنصوص عليها في هذا النظام، أو خالف أصول مهنته، أو كان في تصرفه ما يعد خروجاً على مقتضيات مهنته أو آدابها). ولها ذات الأركان في المسؤولية الجنائية وهي الركن الشرعي والمادي والمعنوي فيتمكن قيام المسؤولية إذا كان تصرف الممارس مخللاً بآداب المهنة. كمعاينة الطبيب للمريض وهو بلباس منزلي مثلًا.



## المقدمة

وبناءً على ذلك، تبنت وكالة الالتزام والتراخيص في وزارة الصحة مبادرة إعداد هذا الدليل الاسترشادي لبرنامج الالتزام في المؤسسات الصحية، استناداً إلى المعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال، وذلك بهدف:

- توفير مرجع للجهات ذات العلاقة حول الخطوات الرئيسية لبناء برنامج الالتزام.
  - توضيح المراحل الضرورية لتصميم، وتنفيذ، واستدامة البرنامج بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
  - الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز بيئه عمل قائمة على النزاهة والمسؤولية.
  - تحفيز وتوجيه منسوبي المؤسسة والمسؤولين بتبني مبادئ وثقافة الالتزام عند ممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات.
- يوضح هذا الدليل بشكل عام المراحل الأساسية لتصميم، وتنفيذ، والمحافظة على برنامج الالتزام، مع تحديد المتطلبات التنظيمية، ومواكبة التحديات والتغيرات ذات العلاقة، بهدف إدارة مخاطر عدم الالتزام بكفاءة وفعالية. كما يعزز الدليل ثقافة الالتزام المؤسسي، ويحفّز منسوبي المؤسسة على تبني السلوكيات الأخلاقية والإبلاغ عن الممارسات المخالفة لحماية المؤسسة من المخاطر النظامية والسلوكية.

يعد برنامج الالتزام مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لمساعدة المؤسسة على الامتثال للأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها. وتكون أهمية برامج الالتزام في عدة جوانب، من أبرزها:

1. تعزيز ثقافة الالتزام الذاتي، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
2. حماية المؤسسة من ارتكاب أفعال غير نظامية والتعرض للمساءلة القانونية.
3. المساهمة في تحسين سمعة المؤسسة من خلال التخفيف من حدة المخاطر الناجمة عن عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
4. تقليل احتمالية التعرض للعقوبات والغرامات المالية، ما يسهم في تحقيق كفاءة مالية أفضل.
5. دعم وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها على كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية.
6. رفع قدرات المؤسسة في التعرف على حالات عدم الالتزام بشكل استباقي واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة لمعالجتها.

تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ برنامج الالتزام، ويعتمد المنهج المحدد الذي تتبعه المؤسسة على عدد من العوامل، بما في ذلك: حجم المؤسسة، نطاق الخدمات، إضافة إلى الأنظمة واللوائح المحددة التي تخضع لها.

الالتزام يعني تلبية جميع المتطلبات الإلزامية مثل (التشريعات، والأنظمة)، أو المتطلبات اختيارية مثل (السياسات الداخلية للمؤسسة، والمعايير المتبعة في القطاع). حيث تعمل أنشطة الالتزام على تحديد، وتقدير، وتقديم النصح والمشورة، والمراقبة، وإعداد التقارير حول مخاطر عدم الالتزام في المؤسسة، والمرتبطة بامكانية تعرضها لعقوبات نظامية أو إدارية أو غرامات مالية، بما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة نتيجة إخفاقها في الوفاء بمتطلبات الالتزام.

## ما هو الالتزام؟

## برنامج الالتزام

ولتنظيم برنامج الالتزام بشكل جيد، يتطلب الأمر وجود وثيقة مكتوبة تُعرف بخطة الالتزام، توضح بالتفصيل الأدوات التي ستلتزم بها المؤسسة لتحقيق الالتزام والمحافظة عليه. تحدد خطة الالتزام المعايير المستهدفة، وتتصف آليات مراقبة هذه المعايير، وتضع خططاً للإجراءات التصحيحية في حال اكتشاف خلل في تطبيق الأنظمة والسياسات والإجراءات.

هو إطار عمل منظم يتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة بها داخل المؤسسة. يركز البرنامج على تعزيز ثقافة الالتزام الذاتي بين العاملين بها، من خلال توفير التدريب والدعم المستمر، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. كما يشمل البرنامج آليات للرصد والتقييم ومتابعة التصحيح، بهدف تحديد مجالات التحسين وتعزيز فعالية العمليات المؤسسية بصورة مستدامة.

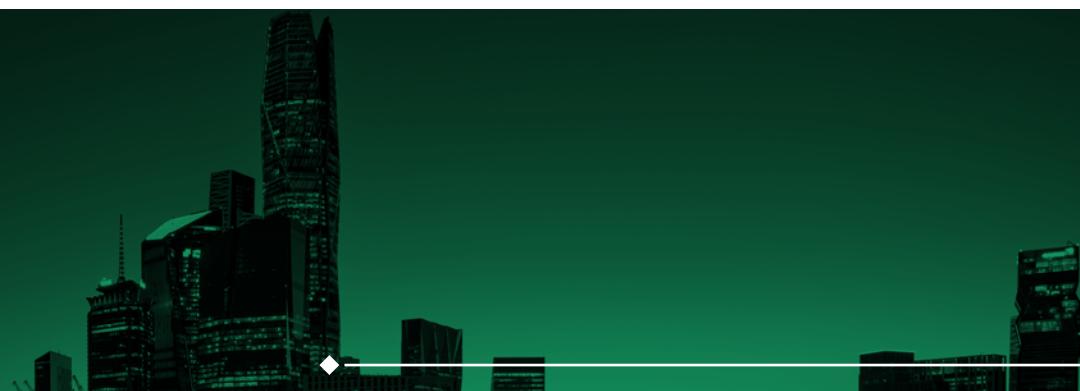
من أبرز أهداف برنامج الالتزام التأكيد من أن المؤسسة تُدير وتنفذ أنشطتها وأعمالها وفقاً للأنظمة واللوائح والمتطلبات التنظيمية وغيرها من الاشتراطات التي تنطبق عليها. إلى جانب ذلك، كما يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الإضافية، منها:

- زيادة وعي الممارسين بمدونة قواعد السلوك الوظيفي.
- إدارة البلاغات المرتبطة بحالات عدم الالتزام بكفاءة وفعالية.
- تقديم الدعم والمشورة التنظيمية للفئات المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق متطلبات الالتزام.
- تقليل مخاطر عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.
- رفع مستوى نضج ممارسات إدارة الالتزام داخل المؤسسة.
- تعزيز الامتثال للأنظمة واللوائح والتعليمات ذات العلاقة.
- نشر وتعزيز ثقافة الالتزام بين منسوبي المؤسسة.

## أهداف برنامج الالتزام:

هي مجموعة من القيم، والمبادئ، والمعرفة التي يمتلكها منسوبي المؤسسة تساعدهم على ترسیخ معايير سلوكية تؤدي إلى الالتزام بالمتطلبات التنظيمية من خلال تنظيم وتمكين بيئة العمل واستخدام التقنيات الحديثة والمساهمة في استدامة القطاع الصحي.

## ثقافة الالتزام:

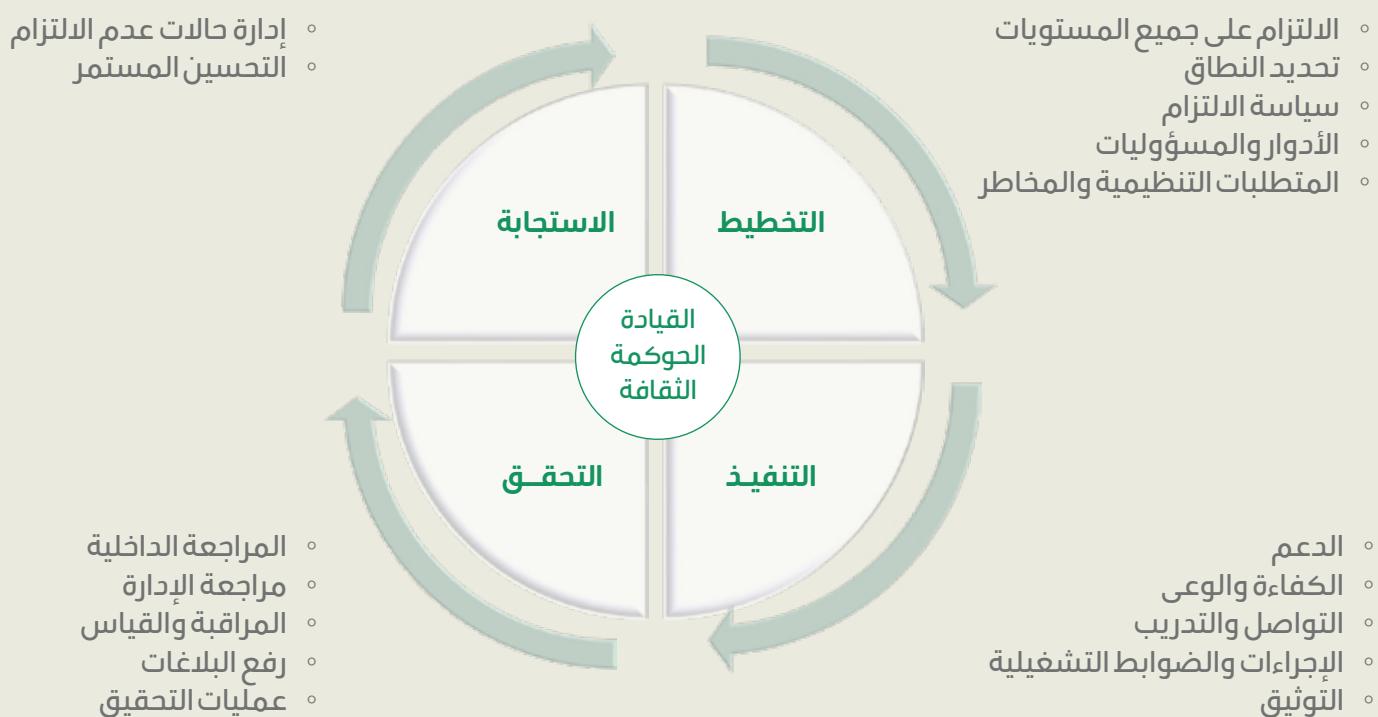




## المعايير الدولية لبرنامج الالتزام

### 1-المعيار الدولي لبرنامج الالتزام ISO 37301

أصدرت المنظمة الدولية لتوحيد القياس (International Organization For Standardization ISO) معيار الالتزام ISO 37301 في عام 2021 وفقاً لأفضل الممارسات في هذا المجال. ويعتبر هذا المعيار مرجعاً دولياً لأي مؤسسة ترغب أن تمارس أعمالها بالتوافق مع المتطلبات والارشادات الأساسية لمعيار الالتزام. ويتبني منهجية (PDCA) التي تستخدم في تطوير ومراقبة وتحسين برنامج الالتزام بشكل مستمر ومستدام حسب الشكل الموضح أدناه:



## مبادئ الالتزام الرئيسية



### 2- إرشادات صادرة عن لجنة دعم المنظمات - COSO

أصدرت لجنة دعم المنظمات (Committee Of Sponsoring Organization) إرشادات حول تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية فيما يتعلق بعمليات إدارة المخاطر وعدم الالتزام، حيث يمكن استخدامها في عملية إدارة المخاطر وعدم الالتزام في المؤسسة حول العناصر التالية:



تحسين عمليات المؤسسة في مجال الممارسات الأخلاقية وتقعات المجتمع والحفاظ على نجاحها واستدامتها ممساعدة المؤسسات الصحية في إثبات التزامها بالتشريعات والأنظمة والاشتراطات التي تسعى إلى الالتزام بها.

- مساعدة المنشآت الصحية على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والرقابية والممارسات الرائدة.
- تحديد وتقليل مخاطر عدم الالتزام من قبل المنشآت وتحديث الإجراءات التصحيحية بسرعة وفعالية وكفاءة.

## أهمية إطار عمل الالتزام وأثره على المنشآت الصحية

يمكن تصنيف متطلبات الالتزام المؤسسة وفقاً للتي:



## متطلبات الالتزام:

- منع واكتشاف وتصحيح حالات عدم الالتزام، والإبلاغ عنها، والسيطرة على المخاطر ضمن الحدود المقبولة.
- تقديم تأكيدات بشأن مدى الامتثال للمتطلبات الإلزامية والاختيارية.
- متابعة ومراقبة الالتزام ورفع تقارير عن حالة الالتزام
- تعزيز ثقافة الالتزام ونشر الوعي بالمتطلبات الأساسية، وضمان المسائلة.
- تعريف وحصر متطلبات الالتزام داخل المؤسسة الصحية.
- تحديث متطلبات الالتزام وفقاً لأي تغيرات تنظيمية تطرأ.

## أنشطة إطار الالتزام:



**5. المراقبة والتدقيق:** يجب على المؤسسة مراقبة وتدقيق برنامج الالتزام الخاص بها للتأكد من فعالية البرنامج. وينبغي إجراء هذا الرصد والتدقيق بشكل مستمر ودوري ورفع تقارير عن حالتها وينبغي أن يركز على مجالات المؤسسة الأكثر عرضة لخطر عدم الالتزام.

**6. الإجراءات التصحيحية:** على المؤسسة اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تكتشف أي سلوك يدل على عدم امتثال. وينبغي أن يكون هذا الإجراء التصحيحي سريعاً وفعالاً، وينبغي أن يصمم لمنع حدوث عدم الالتزام مرة أخرى.

**7. الإجراءات التأديبية:** تطبق المؤسسة نظاماً معمولاً به لتقييم أداء منسوبيها الذين ينتهيون السياسات والإجراءات، على أن يكون هذا النظام عادلاً ومتسقاً، ومصمماً بطريقة تمنع تكرار المخالفات في المستقبل.

**1. التزام القيادة:** ينبغي على الإدارة العليا نشر ثقافة الالتزام في جميع أنحاء المؤسسة. وأن يكون هذا الالتزام واضحاً في سياسات المؤسسة وإجراءاتها، وكذلك في تصرفات قادتها عند اتخاذ القرار.

**2. تقييم المخاطر:** يتبع على المؤسسة تحديد المخاطر التي قد تواجهها أو تم توجيهها إلى الالتزام. ويشمل ذلك المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية والعاملين بها وعملائها.

**3. المعايير والسياسات والإجراءات:** ينبغي على المؤسسة تطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات مكتوبة تعالج المخاطر على الالتزام التي دددتها. يجب أن تكون هذه السياسات والإجراءات واضحة وموجزة وسهلة الفهم.

**4. تدريب العاملين:** يجب على المؤسسة توفير التدريب لمنسوبيها على السياسات والإجراءات. وينبغي أن يكون هذا التدريب مستمراً وأن يكون مصمماً وفقاً لاحتياجات العاملين.

**الموارد:** تشمل الموارد البشرية، والتكنولوجية، والمالية، والمعلومات والكافاءات وغيرها من الإمكانيات التي تعد عاملً حاسماً في إنجاح تطبيق برنامج الالتزام. وتسهم هذه الموارد في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

**المنهجية:** تعد المواءمة مع أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين من أبرز العوامل التي تدعم فعالية التنفيذ. إذ تسهم في فهم المتطلبات والتوقعات، وتحقيق التساق مع أهداف المؤسسة.

## مكّنات نجاح برنامج الالتزام

**دعم القيادة:** يمثل دعم القيادة الركيزة الأساسية في وضع التوجه العام لرؤية الالتزام داخل المؤسسة. ويتجسد ذلك في توجيه جميع أصحاب العلاقة نحو الامتثال، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق النجاح، يتبعه تصميم وتنفيذ برنامج الالتزام بفعالية، مع العمل على تجاوز التحديات التي قد تواجه التنفيذ.

**ثقافة التغيير:** يتطلب تعزيز ثقافة الالتزام فهماً دقيقاً لمستوى الثقافة التنظيمية الحالية، ثم العمل على تطويرها تدريجياً. ويُعد رفع مستوى الوعي جزءاً محورياً من هذا التحول، من خلال جهود تشاركية بين مختلف المستويات التنظيمية.



## منظور أداة تطبيق برنامج الالتزام

لؤمن وزارة الصحة بأهمية تطوير أدوات فعالة لتطبيق الأنظمة واللوائح وتعزيز الامتثال. ولتحقيق التحسين المستمر، ينبغي أن تبني المؤسسات الصديقة آليات عمل تنظيمية وإدارية متكاملة تتضمن خطة امتثال إلزامية. تهدف هذه الخطة إلى الوقاية من حالات عدم الالتزام، والحد من ممارسات الاحتيال أو إعادة الاستخدام. ونظرًا لتفاوت أحجام المؤسسات وهياكلها التنظيمية، فإن تصميم برنامج الالتزام قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى. ومع ذلك، هناك عناصر أساسية مشتركة يتطلب توفرها في جميع برامج الالتزام، بغض النظر عن نوع أو حجم المؤسسة.





# القسم الأول:

## فوائد تفعيل برنامج الالتزام

ولا يعني فشل البرنامج في منع المخالفات بالضرورة أنه غير فعال، بل إن معيار فاعليته يكمن في جدية المؤسسة في منعه واكتشافه، وقد أظهرت دراسات دولية - استناداً إلى المبادئ التوجيهية الفيدرالية لإصدار الأحكام (1984) - أن السمة الأهم للبرنامج الفعال هي اجتهداد المنظمة في منع المخالفات النظامية واكتشافها. ويُعد وجود برنامج التزام منظم من أبرز العوامل المساعدة في تحقيق نجاح مستدام المؤسسة.

لكي يكون برنامج الالتزام فعالاً في منع واكتشاف حالات عدم الالتزام بالأنظمة والسياسات، والسلوكيات الاحتيالية أو غير الأخلاقية، ينبغي أن يكون عملياً في تصميمه، وتنفيذه، وإنفاذه. يساعد البرنامج الفعال في توضيح أسلوب عمل المؤسسة، بدءاً من أعلى مستويات الإدارة إلى جميع منسوبيها. ويوفر مؤشرات وبيانات تُسهم في تحديد مواطن الضعف وتعزيز الرقابة. كما تُعد المراقبة المستمرة لجودة الأداء دليلاً على التزام المؤسسة، وضماناً لتقديم خدمات آمنة.

## مقومات برنامج الالتزام:

- المنظور الرقابي**
  - توفير آلية لتقييم آداء المؤسسة مقابل المتطلبات التنظيمية ومعايير الأداء الداخلية المعمول بها.
  - توفر الإرشادات والمعايير لمتابعة سير الخطة الرقابية مثل التعامل مع إجراءات المطالبات، خدمة العملاء، وأعداد الوظائف المتاحة.
  - الإجراءات التأديبية والتصحيحية
  - يوفر آلية عملية لاتخاذ الإجراءات التأديبية للمخالفات والسلوك غير القانوني.
  - توفر هيكل تنظيمي لتشكيل وتنفيذ التدابير التصحيحية.

- المنظور الإداري**
  - التواصل الفعال بشأن التزام المؤسسة بالمعايير.
  - التواصل الفعال ينقل أهداف محددة للموظفين لدعم معايير النزاهة التنظيمية في الإبلاغ عن السلوك غير اللائق والأنشطة الاحتيالية والأنماط المسيئة.
  - تنسيق الإجراءات التوصل والتعاميم باللوائح والتغييرات التنظيمية والتعديلات داخل المؤسسة.
  - إنشاء المسائلة عن تلقي المعلومات التنظيمية، وتفعيل المتطلبات التنظيمية، ومراقبة مستوى الأداء اتجاه المعايير.
- المنظور التنظيمي**
  - تحديد القوانين التنظيمية المحددة التي تحكم عمليات المؤسسة.
  - وضع معايير البرنامج وفقاً للوائح محددة.
  - إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على جميع المتطلبات التنظيمية التي تطبق على المؤسسة



# القسم الثاني:

تم تحديد العناصر التالية باعتبارها ضرورية لبرنامج الالتزام الفعال..

## أسسیات بناء بنامیج الالتزام

وتطبيق أفضل الممارسات الدولية ويتطلب ذلك وضع سياسات وإجراءات لتحقيق ومنع الممارسات الخاطئة التي قد تكون جنائية أو التنظيمية.

يجب أن يكون لدى المؤسسة مجموعة محددة من المعايير وإجراءات الالتزام، وألا تكون هذه المعايير وثيقة "ورقية فقط"، بل يجب أن تكون وثيقة حية تعزز الثقافة التنظيمية التي تشجع السلوك الأخلاقي والالتزام باللوائح والأنظمة.

### العنصر 1: المعايير والسياسات والإجراءات

**المعايير والإجراءات**  
يجب أن يكون لدى المنظمة سياسات وإجراءات ومعايير السلوك مكتوبة توضح التزام المنظمة بالامتثال لجميع القوانين الوطنية المعتمدة بها داخل المملكة.

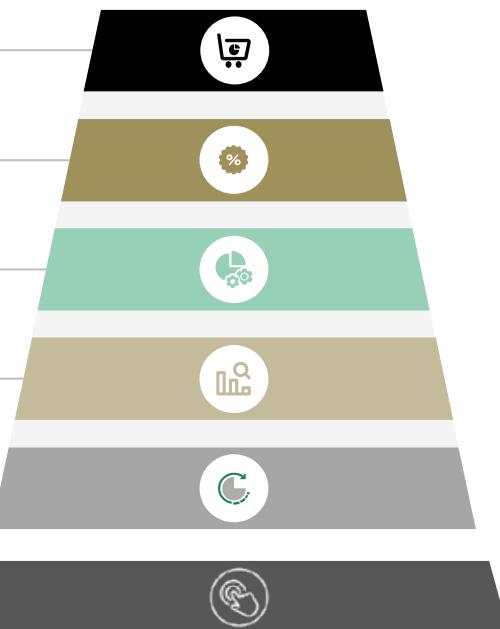
**إشراف رفيع المستوى وتقويض السلطة**  
يجب على المنظمة تعيين مسؤول امتثال وللجنة الممثلة أمام الإدارة العليا.

**تدريب الموظفين**  
يجب على المنظمة توفير التدريب والتعليم الفعال لمسؤول الامتثال وموظفي المنظمة.

**ال التواصل**  
يجب إنشاء خطوط اتصال فعالة بين مسؤول الامتثال وموظفي المنظمة.

**المراقبة والتدقيق**  
يجب أن تكون المنظمة قد اتخذت خطوات منطقية لتحقيق الامتثال لمعاييرها من خلال استخدام أنظمة المراقبة والتدقيق المصممة بشكل مقبول.

**آليات التنفيذ والتأديب**  
يجب تنفيذ المنظمة التأديبية من خلال مبادئ أدلة وارشادات معلنة، مع ضرورة وجود إجراءات تصحيحية ووقائية بعد اكتشاف المخالفة.



حيث تكون متاحة بشكل دائم وسهلة الوصول لمنسوبي الجهة. علامة على ذلك، من الضروري التأكيد على أهمية الاطلاع المستمر على التعليمات الصادرة، وضرورة طلب أي توضيحات أو استفسارات من وحدة الالتزام في المؤسسة الصحية عند الحاجة. إذ أن عدم الالتزام بالتعليمات قد يؤدي إلى تبعات نظامية، مما يؤكد أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الالتزام وضمان تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة.

تحمل الإدارة العليا في المؤسسات الصحية مسؤولية عالية الأهمية تمثل في ضمان تواافق سياساتها الداخلية مع الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية، مثل وزارة الصحة والمنظمات ذات الصلة. يتطلب ذلك التأكد من وجود أدلة واضحة للسياسات والإجراءات المتعلقة بالخدمات الصحية، إلى جانب النماذج والعقود المستخدمة، بما يتماشى مع الأنظمة المعتمدة بها. لضمان فعالية هذا الالتزام، يجب حفظ هذه اللوائح والسياسات في قاعدة بيانات محدثة،

بما في ذلك بيانات الموارد البشرية، والبيانات المالية والمستندات الداعمة، وعقود الموردين والوكالء، والسجلات المالية والمحاسبة المتعلقة بالفوائير، يجب أن يحظى هذا المسؤول بالدعم الكامل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يتماشى مع الممارسات الدولية، ويشمل ذلك تزويده بالموارد الكافية والسلطة المناسبة والوصول المباشر إلى مجلس الإدارة أو لجنة فرعية منه، لتمكينه من أداء المسؤولية التشغيلية اليومية لبرنامج الالتزام، بإشراف فعال من الإدارة العليا، يمكن لبرنامج الالتزام أن يصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

بما في ذلك المراقبة والتدقيق للكشف عن الممارسات المخالفة للأنظمة والسياسات والإجراءات؛ (ب) إجراء تقييم دوري لفعالية برنامج الالتزام، ويساهم كذلك أن يكون لدى المؤسسة كوادر ذات كفاءة عالية على برنامج الالتزام، مع وجود مسؤول تنفيذي محدد يتولى المسؤوليات العامة للمهام، كذلك تعيين مسؤول الالتزام ليكون بمثابة نقطة الاتصال عن أنشطة الالتزام ويعتمد بدوام كامل أو بدوام جزئي حسب حجم المؤسسة ونطاقها ومواردها، يجب أن يتمتع المسؤول عن الالتزام بسلطة كاملة للوصول إلى جميع المستندات ذات الصلة بأنشطة الالتزام والأخلاقيات.

## العنصر 2: الإشراف والمسؤولية

تتمثل مسؤوليات برنامج الالتزام في الإشراف على تطبيق السياسات والإجراءات، مراقبة الامتثال، تقييم الأداء، تنظيم التدريب، وإعداد التقارير، تقديم الدعم والمشورة، بالإضافة إلى التعامل مع المخالفات وتصديها لتعزيز ثقافة الالتزام داخل المؤسسة، تحمل الإدارة العليا المسؤولية النهائية عن نجاح برنامج الالتزام، ويجب أن تضمن أن جميع الأنشطة والممارسات داخل المؤسسة تتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية، مما يسهم في حماية سمعة المؤسسة، كما يجب وعلى المؤسسة اتخاذ الخطوات المناسبة: (أ) ضمان إتباع برنامج الالتزام والأخلاقيات،

كما يتطلب أن يعد خطة تعليمية سنوية محددة الأدوار والأهداف، والمحظى الذي يتطلب التدريب عليه، والمدة والوقت، والأساليب التعليمية، وما إلى ذلك، الخطة التعليمية لا تشمل فقط الموظفين والقياديين والمدراء، بل أيضاً المتطوعين والمتعاقدين، والمقاولون وأعضاء مجلس الإدارة والأعضاء الآخرون ذوي الصلة في المؤسسة في الخطة التعليمية لأقسام محددة، يجب الأخذ في عين الاعتبار احتياجات محتوى القسم الفردية، والتقويم، والأساليب، ومدة التدريب، واستراتيجية التغيير لضمان القبول الإداري.

تهدف الدورات التدريبية العامة إلى زيادة الوعي بين منسوبي الجهة والتواصل والتأكيد على الالتزام بالسلوكيات والأخلاقيات، بعد التدريب المحدد/المركز في المجالات عالية الخطورة والحساسة أمراً بالغ الأهمية للكوادر المتخصصين. وينبغي أن يحصل هؤلاء الموظفون على تدريب مختلف عن المتطلبات التنظيمية مع التركيز على مجالات المخاطر المتعلقة بالالتزام والأخلاقيات الخاصة بالوظيفة لهؤلاء الموظفين، الطرق المناسبة للتدريب الموجه والمحدد، تدريبياً فردياً أو تدريبياً ثنائياً العمل لضمان دمج الالتزام والأخلاق في الأنشطة اليومية للموظف وعدم بقاءه مفهوماً نظرياً.

## العنصر 3: التعليم والتدريب

يعد التعليم والتدريب أول خطوط الدفاع - وربما الأكثر أهمية - لبرنامج الالتزام والأخلاق في زمن وصول صفحات الأنظمة واللوائح التي تحكم القطاعات والممارسات إلى الآلاف من الصفحات، فإن التعليم هو أفضل استراتيجية للحد من التجاوزات والالتزام بالأنظمة. ويحسن أن تتضمن المؤسسة برامج تعليمية للمطالبات الالتزام في عملها التنظيمي اليومي وباستدامة. يتعين تقسيم التدريب إلى فئتين، أولاً: ورش عمل عامة سنوية حول الالتزام والأخلاقيات لمنسوبي الجهة. ثانياً: التدريب يكون وفق اختصاص الموظف الاحتياج حسب الوصف الوظيفي والعمل اليومي.

## أدوات قياس الأثر في التدريب والتعليم:

5. تحليل البيانات: تحليل البيانات لتحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وتحديد الفجوات بين المهارات المطلوبة والأداء الفعلي، مما يساعد على توجيه برامج التدريب بشكل أكثر فعالية.
6. تقديم التغذية الراجعة: إشراك منسوبي الجهة في تقديم التغذية الراجعة حول التدريب يُعزز من شعورهم بالمسؤولية.

2. استطلاعات الرأي: استخدام استبيانات لجمع آراء منسوبي الجهة حول محتوى حول محتوى التدريب ومدى قابليته للتطبيق.
3. مراقبة الأداء: متابعة أداء الموظف بعد التدريب من خلال تقييمات دورية لتحديد أي مجالات تحتاج إلى تعزيز أو تطوير.
4. مقابلات فردية: إجراء مقابلات لمناقشة التغييرات في سلوكهم وأثر التدريب على أدائهم.

تعزيز فعالية برامج التعليم والتدريب، من الضروري تضمين أدوات قياس الأثر التدريبي على سلوك الموظف، على أن تشمل هذه الآلية:

1. تحديد الأهداف التدريبية: وضع أهداف واضحة تحدد ما يتوقع من الموظف بعد التدريب وإجراء تقييم شامل لمهارات الكوادر الحالية لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين

تساهم هذه الأدوات في قياس الأثر للتدريب بشكل فعال، مما يعزز ثقافة الالتزام داخل المؤسسة.

## العنصر 4: الرقابة وتقييم المخاطر

- مراجعة الوثائق المكتوبة التي أعدتها الأقسام المختلفة للمنظمة.
- تحليل البيانات التقنية والدراسات الطولية التي تحدد الخلل، إيجابياً أو سلبياً، في مجالات محددة خلال فترة معينة.
- مراجعة جميع الشكاوى الداخلية والخارجية.
- إدراج لغة الالتزام والأخلاقيات في الوصف الوظيفي وتقييم الأداء.
- إدراج الأسئلة المتعلقة بالالتزام في المقابلات الميدانية (التي ينبغي إبلاغ مسؤول الالتزام بالإجابات عليها).
- سيحتاج المدققون إلى الخبرة في المجالات التي يراقبونها، قد تستفيد المنظومة بوضع مجموعات داخلية مخصصة - فريق التحليل SWAT للمثال - لمراقبة مشاكل محددة أو مراجعة أماكن قد تكون من الاحتمالية تحصل فيها مشاكل.
- (شهرين أو ثلاثة أشهر وربما عدة فترات أخرى خلال خمسة أو ستة أشهر) لمراجعة العملية والمstandards الناتجة للتأكد من حل المشكلة، قد يتقرر بعد المراجعة المتكررة ضرورة اتخاذ المزيد من الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإجراءات التأديبية ضد الموظفين لعدم تطبيقهم للخطط التصحيحية والسياسات والإجراءات المحدثة باستمرار وبعد إعادة التدريب المتكررة، توصي وزارة الصحة مسؤول الالتزام أو مسؤول المراجعة بالنظر في الإجراءات التالية:
  - التقييم الذاتي للمؤسسة.
  - الزيارات الميدانية.
  - مقابلات مع الموظفين المشاركون في الإدارة والتسيير والتعاقد والتسويق والمالية والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
  - تطوير استبيانات للحصول على انتباعات من عدة جهات وأقسام المؤسسة.



## في المثال أدناه عن معايير تقييم الضوابط الرقابية:

الرقابي	تقييم الضابط الرقابي	وصف تقييم الضابط الرقابي	تعريف معيار التقييم
1	غير مرضي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضوابط الرقابية غير موجودة</li> <li>لا يوجد سياسات وإجراءات عمل يتم اتباعها لتنفيذ ومرافقة المتطلب التنظيمي</li> <li>لا يوجد شخص/أشخاص مسؤولون عن تنفيذ ومتابعة المتطلب التنظيمي</li> <li>لا يوجد برنامج تدريسي ونوعية متغيرة متعلقة بالمتطلب التنظيمي</li> <li>لا يوجد ملفات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي</li> </ul>	الضوابط الرقابية لم يتم مدها أو أشارت نتائج الفحص على أن الضابط مصمم بشكل ضعيف، أو غير معال
2	ضعيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضوابط الرقابية يتم مدها باطنطام وهي غالباً ملخصها تكون النتائج بحاجة إلى تحسينات أو إضافة ضابط رقابي آخر / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي من حين إلى آخر بنتائج منتهئة</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل ولكنها غير معتمدة أو يتم تحديتها باطنطام</li> <li>يوجد شخص/أشخاص مسؤولون عن تنفيذ ومرافقة المتطلب التنظيمي</li> <li>يوجد بعض التدريبات غير محددة ومتعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومرافقة المتطلب</li> <li>لا يوجد ملفات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي</li> <li>الضوابط الرقابية تعمد بشكل كبير على عمليات بدروة وبجاجة إلى أقصى</li> </ul>	الضوابط الرقابية يتم مدها باطنطام وهي غالباً ملخصها تكون النتائج بحاجة إلى تحسينات أو إضافة ضابط رقابي آخر / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي من حين إلى آخر بنتائج منتهئة
3	مقبول	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضوابط الرقابية لا يتم مدها باطنطام ولكن لا يتم تحديتها باطنطام</li> <li>يتم توفير تدريبات عامة فقط متعلقة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومرافقة المتطلب</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية تعمد بشكل جزئي على عمليات بدروة وبجاجة إلى أقصى</li> <li>الضوابط الرقابية يتم مدها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل جيد، ولكن لا يزال يوجد فراغ للتحسين، يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية في معظم الأحيان</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديتها باطنطام</li> <li>يوجد شخص/أشخاص مسؤولون عن متابعة تنفيذ ومرافقة المتطلب التنظيمي</li> <li>يتم توفير تدريبات عامة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديتها باطنطام</li> <li>يتم توفير تدريبات عامة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية مُعتمدة بشكل كامل، أو أنها بدروة أو وارد حاليه للأنهاء</li> </ul>	الضوابط الرقابية يتم مدها باطنطام ولكن لا يتم تحديتها باطنطام
4	جيد	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديتها باطنطام</li> <li>يتم توقيف تدريبات عامة بالمتطلب التنظيمي للأشخاص المسؤولين عن متابعة تنفيذ ومرافقة المتطلب، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديتها باطنطام</li> <li>يتم توقيف تدريبات عامة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية مُعتمدة بشكل كامل، أو أنها بدروة أو وارد حاليه للأنهاء</li> </ul>	الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية
5	ممتاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية</li> <li>يوجد سياسات وإجراءات عمل معتمدة ويتم تحديتها باطنطام</li> <li>يتم توقيف تدريبات عامة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي</li> <li>يتم إجراء عمليات مراجعة من قبل الادارة المعنية بالمتطلب التنظيمي، ولكن لا يتم توقيتها</li> <li>الضوابط الرقابية مُعتمدة بشكل كامل، أو أنها بدروة أو وارد حاليه للأنهاء</li> </ul>	الضوابط الرقابية يتم فحصها ونشر النتائج على أنها مصممة بشكل ممتاز وكافي / يتم إجراء عملية مراجعة للضوابط الرقابي بشكل دوري بنتائج إيجابية

**مخاطر عدم الالتزام:** هي المخاطر المرتبطة من مخالفات التشريعات والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات التشريعية والتنظيمية التي تحكم سير العمل أو قواعد إجراءات العمل الداخلية. بحيث أن عدم الالتزام بالأنظمة يعود على المؤسسة الصحية في:

خسائر لأصحاب المصالح



إضرار بصحة المستفيد



عواقب تشريعية قانونية، جزائية



مخاطر السمعة



خسائر مالية



فقدان النزاهة وثقة المتعاقدين



يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام وجدول زمني للمراقبة والتدقيق للمعاملات التنظيمية والأعمال والمخاطر والضوابط والسلوكيات، كما يجب إعداد إجراءات تنظيمية متسقة في مراجعة البيانات بشكل دوري ومستمر، كما يتطلب مراجعة الاستجابة والإجراء المتخذ إن تبين عدم الالتزام، سواءً كانت استباقية أو تفاعلية.



تقييم مخاطر الالتزام المتعلقة بعمليات الاستعانة بمصادر خارجية وأطراف ثالثة.  
تقييم المخاطر بشكل دوري وكلما حدثت تغيرات جوهرية في الظروف أو السياق التنظيمي.  
يجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة حول تقييم مخاطر الالتزام والإجراءات الضرورية لمعالجة المخاطر الخاصة بها.  
تحديد الإجراءات الضرورية لمعالجة المخاطر والفرص، وكيفية دمج تنفيذ الإجراءات في عمليات نظام إدارة الالتزام وتقييم فعالية هذه الإجراءات.

- ومن المفيد الجمع بين تقييم مخاطر الالتزام والأخلاقيات مع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في المؤسسة، إذا كان لدى المؤسسة إدارة مخاطر مؤسسية Enterprise Risk Management - (ERM).
- سيتم استخدام المخاطر التي حددت أثناء التقييم لإضفاء الطابع الأساسي على مكونات البرنامج. يساعد تحديد المخاطر المحددة ذات أولوية جهود المؤسسة، وإجراء ذلك بتقييم مستمر بالمتطلبات الأساسية:
- تحديد وتحليل وتقييم مخاطر عدم الالتزام الخاصة بها بناءً على خطة اعداد تقييم مخاطر الالتزام.
- تحديد مخاطر الالتزام من خلال ربط التزاماتها بالمتطلبات لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها والجوانب ذات الصلة بعملياتها.

**تقييم مخاطر الالتزام:**  
توفير بيانات واسعة النطاق للمخاطر أو قائمة بجميع مخاطر الالتزام التي تحتاج إلى وضع خطة لتخفييف الأثر المترتب في حالات عدم الانضباط، بمشاركة المدراء في تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة.  
يعد إجراء تقييم المخاطر بالتعاون مع وددة الالتزام للستفادة من عدة جهات وخبرات متنوعة ومشاركة المدراء والعاملين بوضع خطة لتخفييف المخاطر، بمجرد تطوير مصفوفة المخاطر، يجب تسجيل كل خطر وفقاً لمستوى الخطورة بالنسبة للمنظمة، وترتيب أولوياتها، وتحديد الضوابط لتحكم فيها.  
الخطوة الأخيرة هي وضع خطة عمل لضمان تخفييف المخاطر ذات الأولوية.  
ومن المفيد الجمع بين تقييم مخاطر الالتزام والأخلاقيات مع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في المؤسسة،

#### آليه تقييم احتمالية حدوث الخطر:

تحليل السيناريوهات: تطوير سيناريوهات مختلفة لتقدير تأثير الظروف المتغيرة على الاحتمالية.  
التنبؤات المستقبلية: استخدام النماذج التنبؤية والتقييمات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل الاتجاهات المستقبلية.

- الخبرة الفنية: الاعتماد على خبرات المتخصصين في المجال لتقدير الاحتمالية بناءً على المعرفة العملية.
- البيئة المحيطة: تحليل الظروف المحيطة والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على احتمالية حدوث الحدث.
- تقييم المخاطر: استخدام أدوات تقييم المخاطر مثل مصفوفة المخاطر لتحديد مستوى الاحتمالية.

- التاريخ السابق: دراسة الحوادث السابقة أو الأنماط التاريخية لتحديد مدى تكرار حدوث الحدث.
- التحليل الاحصائي: استخدام البيانات الإحصائية والنماذج الرياضية لتقدير احتمالية وقوع الحدث.
- الخبرة الفنية: الاعتماد على خبرات المتخصصين في المجال لتقدير الاحتمالية بناءً على المعرفة العملية.

بعد الانتهاء من تقييم احتمالية حدوث الخطر، يجب تقييم الأثر المترتب عليه والذي سوف ينبع عن الخطر وعدم الالتزام من خلال معايير، مثل على ذلك بشكل أدناه:

## معايير تقييم الأثر

02

### أ. تقييم أثر الخطر



### ب. تقييم الأثر

الصلة والسلامة	القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	المكانة والسمعة	استمرارية العمل	خسائر مالية	إجراءات قانونية/نظامية	مستوى الأثر	درجة الأثر
دجم الإصابات	دجم الأهداف/الأخرافي	دجم وأثر النفعية	دجم وأثر النفعية	دفورة وحجم التعطيل	مستويات مالية تحددها الجهة	نطاق الإجراءات وحجمها	الدرجة 1 إلى 5

الأثر: هو قياس أثر الخطر على الجهة في حال تحقق، وتأخذ بعين الاعتبار العواقب أو الخسائر المتوقعة.

يتم تقييم أثر المخاطر التي تم تحديدها وتصنيفها وفقاً للفقرة (أ). تقييم أثر الخطر) من خلال معايير تعدها الجهة بحسب ما هو مذكور في الفقرة (ب).  
تقييم الأثر).

تعتبر مؤشرات الأداء أدلة حيوية لتقدير فعالية برنامج الالتزام في المؤسسات الصحية، ولبناء مؤشرات أداء فعالة، يجب اتباع الخطوات التالية:

تحليل البيانات: لتحديد الاتجاهات والأداء العام، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستقبلية.  
مراجعة وتحديث المؤشرات: من خلال مراجعة المؤشرات بشكل دوري وتحديثها بناءً على المتغيرات التنظيمية أو البيئية لضمان استمرار فاعليتها.  
تقديم التقارير: يجب إعداد تقارير دورية تعرض نتائج المؤشرات، مما يساعد الإدارة على فهم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- تحديد الأهداف: يجب أن تتماشى المؤشرات مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، مثل تحسين الامتثال وتقليل المخاطر.
- اختيار المؤشرات المناسبة: ينبغي اختيار مؤشرات قابلة للقياس، مثل نسبة الالتزام بالسياسات، وعدد المخالفات المكتشفة، وزمن الاستجابة للبلاغ عن المخالفات، نسبة تصحيح الملاحظات، نسبة تغطية التدريب السنوي على الالتزام..)
- جمع البيانات: يتم جمع البيانات بشكل دوري من خلال أنظمة المعلومات والتقارير الداخلية، لضمان دقة المعلومات.

تساهم هذه الآلية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يعزز ثقافة الالتزام ويساهم في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## متابعة مؤشرات قياس أداء المؤسسة بالالتزام بالأنظمة والاشتراطات:

## العنصر 5: التقارير الدورية

ونتائج عمليات المراقبة والمتابعة، التقارير والبلاغات، على ان تكون معلومات دقيقة ومحدثة باستمرار ومنظمة بهدف:

- زيادة الكفاءة والإنتاجية، حيث يعمل ضبط الوثائق وتحديثها على تبسيط العمليات وإتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات بشكل أكثر سهولة.
- تطوير وثائق وسجلات برنامج الالتزام بحيث تكون سهلة الاستخدام والفهم لمنسوبى الجهة.

كما يساهم إعداد التقارير الدورية في تقييم مستوى الالتزام وتحدد المجالات التي تتطلب تحسيناً، مما يعزز فعالية البرنامج بشكل شامل.

يستحسن أن يكون لدى المؤسسة سياسات وإجراءات معمول بها من أجل التنفيذ الفعال لبرنامج الالتزام وتحفيز موظفيها على الأداء بما في ذلك الالتزام بالإبلاغ عن المشكلات المحتملة.

والاحتفاظ بجميع المعلومات الموثقة (الوثائق والسجلات) بهدف حمايتها من أي إضافة أو حذف أو تعديل أو استخدام غير مصرح به مثل معلومات ذات علاقة بأداء الالتزام، وبمخاطر عدم الالتزام، والإجراءات التصحيحية،

يتوجب على مسؤول برنامج الالتزام تنظيم اجتماعات دورية مع الإدارة العليا ورؤساء وحدات العمل المختلفة.

تهدف هذه المجتمعات إلى مناقشة مدى تطبيق الالتزام بالأنظمة المتعلقة بالعمليات وإدارة النشاطات الصحية. يُجَبَّذ أن تُعقد هذه الاجتماعات بانتظام، ويفضل أن يحضرها القيادين في هذه الاجتماعات مع مسؤول وحدة الالتزام دليلاً على القدرة في الدور القيادي وتحمل المسؤوليات تجاه الالتزام.

تعبر هذه الاجتماعات أساسية لتعزيز التواصل والتنسيق بين الوحدات.

الاجتماعات: تنظيم جلسات أو اجتماعات مفتوحة لمناقشة المخاوف بشكل مباشر مع الإدارة.

طبيقات الهواتف الذكية: تطبيقات مخصصة للبلاغات تتيح لمنسوبى الجهة الإبلاغ عن المشكلات بسهولة.

صندوق الاقتراحات: مكان مخصص لوضع الاقتراحات أو البلاغات بشكل سري.

- الخط الساخن: رقم هاتف مخصص للإبلاغ عن المشكلات بشكل سري وسريع.
- البريد الإلكتروني: عنوان بريد إلكتروني خاص لتقديم البلاغات، حيث يمكن لمنسوبى الجهة إرسال تفاصيل المشكلة.
- النظام الإلكتروني: منصة إلكترونية أو تطبيق يستخدم لتقديم البلاغات وتسجيلها.
- النماذج الورقية: نماذج مكتوبة يمكن ملؤها وتقديمها مباشرة إلى الإدارة المعنية.

يجب التأكد من أن جميع الأدوات المستخدمة في تقديم البلاغات تضمن مستوى عالٍ من سرية المعلومات وحماية هوية المبلغ، كما يتبع توفير تدريب شامل لمنسوبى الجهة حول كيفية استخدام هذه الأدوات بشكل فعال، مما يسهم في تعزيز ثقتهم في عملية الإبلاغ ويضمن عدم تعرضهم لأنقام أو عواقب سلبية.

## تحديد أدوات لتقديم واستقبال البلاغات:

## الإبلاغ عن طريق الخط الساخن

- السماح للمؤسسة بتحديد ومعالجة الممارسات الخاطئة في أسرع وقت ممكن.
- ضمان الالتزام بالسياسات الداخلية والمتطلبات التنظيمية.
- المساعدة في منع أو تقليل خسارة الأصول والمساعدة في استرداد المفقودة.
- إظهار ممارسات الحكومة السليمة والأخلاقية للمؤسسة ولأطراف المعنية.

- لكي تكون أي طريقة إبلاغ فعالة، على العاملين الاعتقاد أنه لن يكون هناك أي انتقام أو جزاء مقابل الإبلاغ. يعد مفهوم عدم الانتقام أمراً أساسياً لبرنامج الالتزام، وتعد السياسة المعلنة بوضوح فيما يتعلق بعدم الانتقام هي الخطوة الأولى.
- فالمعيار الدولي ISO36002، المتعلق بنظام إدارة البلاغات ينص على أن وجود آلية ووسائل متاحة لجميع منسوبي المؤسسة والأطراف ذات العلاقة له فوائد متعددة على سبيل المثال:

المؤسسة لديها عدة أساليب متنوعة لمنسوبيها للإبلاغ عن المشكلات المحتملة أو إثارة المخاوف. وزارة الصحة تؤكد على أهمية التواصل في عملية الالتزام. ويعود أهم نظام في استقبال البلاغات والتقارير هو سياسة الباب المفتوح. وأفضل طريقة في رفع التقارير هو النظام الذي يشعر فيه الموظف بالراحة عند الاقتراب من المشرفين عليه ومناقشة أي مشكلة محتملة بشكل مفتوح.

بعد جمع البيانات والبلاغات يتم إعداد التقارير الدورية، وهي أداة أساسية في إدارة المؤسسات، حيث تشمل عملية رفع التقارير مجموعة من الخطوات المنهجية التي تبدأ بتحديد الفترة الزمنية وجمع البيانات، مروراً بتحليل المعلومات وإعداد التقرير، وصولاً إلى مراجعتها ورفعها إلى مجلس الإدارة. يساهم هذا النظام في ضمان تقديم معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- خطوات إعداد التقارير:
  - تحديد الفترة الزمنية للتقرير وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة (الأداء، البلاغات، المخاطر...الخ).
  - تحليل البيانات وكتابة التقرير مع ملخص تنفيذي والوصيات.
  - مراجعة التقرير ورفعه إلى الإدارة العليا.
  - متابعة توصيات الإدارة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية باستخدام برنامج الالتزام.

لضمان معالجة البلاغات بشكل فعال وتحقيق نتائج إيجابية بعد استقبال البلاغات، يتم التعامل معها عبر الخطوات التالية:

- تقييم ومراجعة البلاغات لتحديد مدى أولويتها والمخاطر المرتبطة.
- إجراء تحقيق أولي سريع لجمع المزيد من المعلومات والتأكد حول البلاغ.
- تحديد الإجراء المناسب واتخاذ القرارات اللازمة، سواء كان ذلك تحقيقاً أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.
- تنفيذ الحلول أو التوصيات الالزمة لمعالجة المشكلة.
- توثيق تسجيل البلاغات والإجراءات المتخذة لضمان الشفافية والمساءلة.
- التواصل مع المبلغ وإبلاغه عن الإجراءات المتخذة في حال يتطلب ذلك.

## العنصر 6: التحقيق والمعالجة

يعتبر التوثيق التفصيلي أمرًا بالغ الأهمية، فإن وجود دليل بتقديريضم جميع التفاصيل والأحداث موثقة وواضحة يسهل من الوصول إلى النتيجة. الوثائق تشمل ما يلي:

- وصف لسوء السلوك المحتمل وكيفية الإبلاغ عنه وصف عملية التحقيق
- قائمة الوثائق ذات الصلة التي تمت مراجعتها
- قائمة العاملين الذين تمت مقابلتهم وملاحظات مقابلة الموظف
- السبب الجذري
- توثيق أي إجراءات تأديبية التقرير النهائي مع خطة العمل التصحيحية للإدارة.

- التحليل الجذري: تحديد الأسباب الجذرية للمخالفة.
  - خطة تصحيحية: وضع خطة تصحيحية مع إجراءات واضحة.
  - تنفيذ الإجراءات: التأكد من تنفيذ الإجراءات المتفق عليها.
  - توفير التدريب: تدريب العاملين على الأنظمة والاشتراطات وتجنب المخالفات.
  - مراجعات دورية: إجراء مراجعات للتحقق من فعالية التصحيح.
  - تقييم الأداء: استخدام مؤشرات لقياس فاعالية الإجراءات.
  - نظام للإبلاغ: إنشاء قناة للإبلاغ عن المخالفات.
  - التوثيق ورفع التقارير: توثيق المخالفات وتقديم تقارير دورية.
  - تحسين مستمر: تحديث السياسات بناءً على الدروس المستفادة.
  - تشجيع الثقافة: تعزيز ثقافة الالتزام والشفافية داخل المؤسسة.
- عند اكتشاف مخالفة، ينبغي إجراء تحقيق داخلي دقيق وموضوعي، مع توثيق جميع الخطوات المتعلقة بها. ويُفضل اختيار محققين ذوي دراية بطبيعة المخالفة، ويتصفون بالحياد والاستقلالية، كما أن يكون مسؤولاً الالتزام طرفاً في فريق التحقيق، وأن تعقد اجتماعات مبدئية لتحديد نطاق المشكلة، وتحظى بمعاهدة الاستراتيجية، وتوزيع المسؤوليات، وينصح بوضع جدول زمني واضح لجميع مراحل التحقيق، مع جمع الأدلة والمستندات ذات العلاقة.
- تُعد متابعة تصحيح المخالفات جزءاً أساسياً من برنامج الالتزام في المؤسسات، حيث تهدف إلى ضمان عدم تكرار الأخطاء وتحقيق أعلى معايير السلامة.
- تضمن هذه العملية عدة خطوات منهاجية تساهم في معالجة المخالفات بشكل فعال ومنع تكرارها من خلال.

## العنصر 7: الانضباط

سلسلة إجراءات تأديبية نموذجية (يمكن تكرار الخطوات أكثر من مرة أو تخطيها حسب على مستوى المخالفة وقصدها):

- تحذير شفهي
- إنذار كتابي
- التعليق أو الإيقاف
- الغرامة أو الحسم
- الفصل حسب ما تنص عليه أنظمة وزارة الموارد البشرية.

ينبغي أن تكون الإجراءات التأديبية متناسبة مع حجم المخالفة وأنظمة وزارة الموارد البشرية، حيث يوجد بعض المخالفات مثل أعمال الاحتيال تتطلب رفعها إلى الجهات المعنية. وفي حال المخالفات الغير مقصودة الأفضل التعامل معها من خلال التعليم والتثقيف أو التدريب الإضافي.

- إذا المؤسسة لم تتخذ الإجراءات الكافية أو الملائمة في حال عدم الانضباط أو الدوافع عند الالتزام قد يشير إلى ثقافة بعدم اعطاء أهمية أو أولوية للامتثال.
- يجب أن يتضمن سياسة تنفيذ عدم الالتزام والانضباط خمس نقاط رئيسية:
- الإجراءات المتخذة في حال عدم الالتزام
  - الإجراءات المتخذة في حال عدم الإبلاغ عن عدم الانضباط بالمتطلبات
  - إيضاح الخطوط العريضة للإجراءات التأديبية
  - تحديد الأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراء المناسب
  - تعهد بالانضباط سيكون عادلاً ومتسقاً
- لتعزيز برنامج الالتزام بالمؤسسة وتنفيذها بشكل متسبق في جميع أنحاءها من خلال (أ) التوافر المناسبة للأداء وفقاً لبرنامج الالتزام (ب) التدابير التأديبية المناسبة للانحراف في سوء السلوك سواء كان أخلاقياً، إجرامياً، إدارياً أو الفشل لاتخاذ خطوات مناسبة لمنع أو اكتشاف سوء السلوك. مساعدة العاملين وتنفيذ العقوبات إن دعت الحاجة أمر ضروري للحفاظ على ثقافة قوية داخل المؤسسة للالتزام، ووضع حواجز من قبل المؤسسة للالتزام يساعدهم بتعزيز تحسين الالتزام.

## استمرارية واستدامة البرنامج

لذلك تعتبر عملية التحسين المستمر عملية استدامة لامتناهية تساهم في زيادة جودة وكفاءة برنامج الالتزام بالشكل الدوري، حيث يتم في هذه العملية تصحيح الفجوات وأوجه القصور التي تم تحديدها خلال عملية تقييم أداء وفعالية البرنامج ، والاستجابة لحالات عدم الالتزام عند وقوعها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتأكد من حلها بشكل جذري حتى لا تتكرر أو تحدث في مكان آخر، أو العمل على فرض التحسين بشكل استباقي قبل وقوع المشكلة وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للتحسين والعمل عليها لرفع مستوى جودة الالتزام في المؤسسة.

ينبغي تصميم مشاريع التحسين المناسبة لبرنامج الالتزام لتقليل أي مخاطر محددة أو انتهاكات مخالفة. والاستمرار بالتحسينات والتغييرات المستمرة مع نضوج برنامج الالتزام. إذا احتملت المخاطر أو المخالفات، فمن المطلوب أن تعمل المؤسسة بتحسين أي جزء من برنامج الخاص بها. وستحتاج إلى: (1) معالجة المشكلة أو الانتهاك بشكل متسق ضمن سياسات وإجراءات البرنامج (2) التأكد من عدم حدوث هذا الخطأ أو المشكلة أو المخالفة في المستقبل، وإذا حدث ذلك، وعليها القيام بتنفيذ عناصر تحكم وتضبط مثل هذه المشكلة أو الانتهاك مبكراً وفورياً، إذا كان ذلك ممكناً. قد يعني هذا سياسة أو إجراء جديد.

## وعلى مسؤول الالتزام دور في:

استدامة واستمرار نجاح الالتزام في المؤسسة من خلال تقديم المشورة إلى القيادات العليا في المؤسسة فيما يتعلق بمخاطر عدم الالتزام بهدف إيصال المتطلبات النظامية وتقليل أثر المخاطر للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، كما يقدم الدعم في الاستفسارات المتعلقة بالأنظمة والاشتراطات، وكيفية رفع البلاغ حول الممارسات الخاطئة، وتقديم الاستشارات بتقييم المخاطر وتنفيذ السياسات ذات العلاقة.



التأكد من فهم متطلبات الالتزام، والإبلاغ فوراً عن أي مخالفات، والمشاركة في ورش العمل المخصصة لتعزيز الالتزام.



من الضروري تحديد المخاطر المتعلقة بعدم الالتزام من جانب الأطراف الخارجية، وذلك بواسطة تطبيق إجراءات فعالة لضمان الامتثال والالتزام بالمعايير والسياسات المنصوص عليها.



تمكين الموارد البشرية المؤهلة لأداء المهام الوظيفية والاستعانة بالاستشارة في الحالات التي تستدعي ذلك، مما يعزز التعاون ويساهم في تحقيق الأداء الأمثل والنجاح في العمل.



يجب الالتزام بقواعد السلوك المهني وأخلاقيات العمل وتنفيذ السياسات والإجراءات المعمول بها.



## نهاية الدليل

في ختام هذا الدليل، برنامج الالتزام هو عنصر أساسي لضمان سلامة وجودة الخدمات الصحية. من خلال إتباع الخطوات المنهجية، تمكن المؤسسات من تعزيز ثقافة الالتزام وتقليل المخاطر، مما يعزز ثقة المجتمع في خدماتها. بتفعيل البرنامج، كما تستطيع المؤسسة خوض رحلة التحول وبناء الرقابة الذاتية، وتحليل الفجوات بين معرفة أصحاب المصلحة والمتطلبات التشريعية.

حيث يساهم ذلك في رفع مستوى الوعي وتعزيز المشاركة في الإبلاغ واتخاذ القرارات.

لتحقيق هذه الأهداف، يجب دعم البرنامج بشكل مستمر لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تعكس التزام المؤسسة بالنزاهة والشفافية.

نأمل أن يكون هذا الدليل مرجعاً فعالاً لجميع المعنيين في تطبيق برنامج الالتزام.

## إخلاء مسؤولية

تم إعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة ولا يعد وثيقة إلزامية يجب أن يتم تطبيق الأعمال وفقاً لها. عليه فإن وزارة الصحة لا تتحمل أي مسؤولية عن أي تبعات قد تنشأ بسبب اتخاذ المؤسسة قرارات بناء على المعلومات الواردة بهذا الدليل.

في حال وجود أي استفسارات يسعدنا تواصلكم عبر البريد الإلكتروني  
[compliance@moh.gov.sa](mailto:compliance@moh.gov.sa)

رقم التواصل مع مركز الأعمال وزارة الصحة - وكالة الالتزام والتراخيص  
920018090