



دليل استرشادي

لتطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 6 في مدونة سلوك
العاملين والأعضاء في المؤسسات
الأهلية في فلسطين



AMAN
Transparency Palestine



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

دليل استرشادي

لتطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 6 في مدونة سلوك العاملين
والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

رام الله - فلسطين

2025

AMAN
Transparency Palestine



جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حال الاقتباس يرجى الإشارة الى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". 2025. دليل استرشادي لتطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية- مستند إلى المبدأ رقم 6 في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المنظمات الأهلية في فلسطين. رام الله- فلسطين.

إنّ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذا الدليل، ولا يتحمل أيّة مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الدليل بعد نشره.

فهرس المحتويات

مقدّمة

4

هدف الدليل

4

لمحة عن مدونة السلوك

4

مبدأ رقم (6) المساءلة

5

المرجعية القانونية لإعمال نظم المساءلة

6

الخطوات الإجرائية لإعمال المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية

8

1.1 الالتزامات التشغيلية لإعمال مبدأ المساءلة

8

1.2 الفصل بين الصلاحيات ووضوحها

9

1.3 ضمان إعمال أدوار الأجسام الحاكمة في المؤسسات الأهلية

11

1.4 كيفية تطوير نظام شكاوى يستجيب للمساءلة في المؤسسات الأهلية

13

1.5 المتابعة والتقييم (أداة التقييم الذاتي)

14

حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية

16

الخاتمة

18

تُعد المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية أداة حيوية لتعزيز الشفافية، والنزاهة، والكفاءة، وبخاصة في فلسطين، حيث يواجه المجتمع المدني تحديات مضاعفة مثل الاحتلال، والأزمات الإنسانية، والكوارث، والحروب، ما يتطلب إدارة كفؤة واستجابة أعلى. يقدم هذا الدليل إطاراً متكاملًا لتطبيق مبدأ المساءلة، مستندا إلى مدونة السلوك الفلسطينية (2008)، وقانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000، ومؤشرات المساءلة من الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، مع دمج أفضل الممارسات العالمية لمواجهة التحديات.

تؤكد المساءلة الداخلية على وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام الموارد، وتحمل المسؤولين مسؤولية قراراتهم أو إخفاقاتهم في تحقيق الأهداف، والقدرة على تفسير التصرفات والأداء. يُعد هذا الدليل أداة عملية للمؤسسات لبناء الالتزام في تقديم معلومات مفصلة وشفافة، وقبول المساءلة أمام الهيئة العامة، والمستفيدين، والمانحين، والمتعاقدين، مع الحفاظ على الاستقلالية. كذلك إنشاء نظام شكاوى، واستخدام وسائل محاسبية وتدقيقية معتمدة، واستخدام الأموال في المجالات المخصصة، وتحديد صلاحيات الصرف مع فصل المسؤوليات.

هدف الدليل

يأتي هذا الدليل الاسترشادي لتطبيق المبدأ السادس من مبادئ مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين، والخاص بمبدأ المساءلة، ضمن جهود ائتلاف "أمان" المستمرة لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية لتعزيز حوكمتها، وتحسينها، وتعزيز التدابير الوقائية ضد أي فرص فساد داخل بيئة عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية. كما يأتي استجابة للحاجة المتزايدة إلى تطوير أدوات وإرشادات عملية تساعد المؤسسات الأهلية على تطبيق مبادئ مدونة السلوك في بنيتها التنظيمية وإجراءاتها التشغيلية.

يهدف الدليل إلى تسهيل التطبيق العملي لمبدأ المساءلة داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، من خلال إجراءات وأدوات عملية تساعد على ترجمة الالتزام بالمبدأ إلى ممارسات يومية مؤسسية قابلة للقياس والمتابعة، مستهدفا أعضاء مجالس الإدارة، والهيئة العامة للمؤسسة، والمديرين، والموظفين، والمتطوعين، والمستشارين، والجهات المانحة، والشريكة.

لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

صدرت مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العام 2008 عن الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، الذي تم تشكيله لغرض إعداد وتطوير مدونة السلوك من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بالتعاون مع الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية في فلسطين، وبمشاركة ائتلاف "أمان" الذي تولى وضع قواعد ومبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المدونة.

هدفت المدونة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الأهلية. وتمثل المدونة مرجعية طوعية تسعى المؤسسات إلى الالتزام بها، بما يعزز ثقة الجمهور والمانحين، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

تعرف مدونة السلوك بأنها: معيار لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار عمل المؤسسات، تحدد لمجالس إدارتها والموظفين العاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أدائهم مهامهم. وتهدف إلى تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الأهلية ورفع مصداقيتها مع الشركاء والمستفيدين. كما تهدف إلى التنظيم الذاتي، حيث تسعى المدونة إلى أن تكون أداة للتنظيم الذاتي، وتساهم في توحيد السلوك المهني المثالي المرغوب فيه لدى جميع أعضاء المؤسسة وموظفيها، بما يعزز النزاهة والشفافية والمساءلة، ويكفل توفير بيئة واقية من الفساد.

تستند المدونة إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية، ومنها:

- الشفافية: الوضوح في العمليات والإجراءات والمعلومات.
- المساءلة: تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات.
- الحكم الصالح: اتخاذ القرارات بناءً على معايير أخلاقية ومهنية.
- المشاركة: تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية.
- العدالة والمساواة: ضمان العدالة والمساواة في تقديم الخدمات والفرص.
- منع تضارب المصالح.

تواجه مدونة السلوك تحديات في التنفيذ بسبب نقص التدريب والمتابعة وتحويل المبادئ إلى إجراءات، وهذا الدليل يفسر إجراءات المبدأ السادس منها وهو المساءلة.

مبدأ رقم (6) المساءلة:

تعني المساءلة وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها. والمقدرة على تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو بعضو فيها (سواء مجلس الإدارة أو الموظفين).

تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بأن تقدم المعلومات المطلوبة حول أي موضوع أو نشاط يتعلق بالمؤسسة مع أكبر قدر من التفصيل والانفتاح، وأن تقبل المؤسسة الأهلية الفلسطينية أن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، والمستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحين والمتعاقدين مع المؤسسة وفق شروط التعاقد، ووفق القانون، ومع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية، وبشكل خاص، تعمل كل مؤسسة على: إيجاد نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج المؤسسة ونشاطاتها استخدامه، وأن يتم الرد خطياً على كل شكوى، وأن

تراجع مجالس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية. واستخدام وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة، ومن ضمنها وسائل تحقق مناسبة، واستخدام الأموال في المجالات المخصصة لها والمعلنة، وتحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية، ومراعاة فصل المسؤوليات.

المرجعية القانونية لإعمال نظم المساءلة

في الجدول رقم (1) أدناه أبرز السياسات والمواثيق القانونية المحلية والدولية التي ينبغي أن تعتمد عليها المؤسسة الأهلية كمرجع قيمى وأخلاقي لضمان المساءلة والحوكمة الرشيدة:

جدول 1: أبرز السياسات والمواثيق القانونية المحلية والدولية

السياسات والمواثيق المحلية (الوطنية)	
القانون الأساسي المعدل الذي يتحدث عن الحق في التجمع كإحدى صور المشاركة السياسية التي تفتح المجال للمساءلة. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 في فلسطين وتعديلاته.	يحدد الأطر القانونية لتسجيل الجمعيات، وإدارتها، وواجباتها تجاه المجتمع، والشفافية المالية والإدارية.
قانون مكافحة الفساد الفلسطيني رقم (1) لسنة 2005 وتعديلاته.	يفرض التزاماً بسياسة منع الفساد في المؤسسة، ويشجع الإفصاح المالي، ويمنع استغلال المنصب لتحقيق مكاسب شخصية.
نظام تضارب المصالح للعام 2020.	يحدد بدقة مفهوم وإجراءات وعقوبات وآليات إعمال عدم تضارب المصالح في المؤسسات العامة، ويلزم المؤسسات الأهلية بالإجراءات ذاتها التي يلزم بها القطاع العام.
قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية.	يمنح هذا القانون ديوان الرقابة المالية والإدارية صلاحية الرقابة على القطاع الأهلي.
الأنظمة الداخلية للمؤسسة (النظام الأساسي، والنظام المالي والإداري).	تعتبر مرجعية أساسية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وضمان المساءلة المتبادلة، وتنظيم العلاقة بين الهيئة العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.
نظام الشركات غير الربحية.	يتضمن أحكاماً مهمة في تنظيم القطاع الأهلي المتمثل بالشركات غير الربحية، ونظم العمل فيها، بما يشمل مساءلتها.
مدونة السلوك للمنظمات الأهلية الفلسطينية.	مرجع أخلاقي مهم يضع معايير للسلوك المهني، والنزاهة، والحوكمة، والمساءلة، والإفصاح. ويشجع على تبني قيم المشاركة، والعدالة، واحترام وحقوق الإنسان، والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

السياسات والمواثيق الدولية والإقليمية	
يؤسس لمبدأ الكرامة، والمساواة، والحق في المشاركة؛ وهي ركائز أساسية لأي مساءلة مجتمعية أو مؤسسية. ويؤكد على حق الأفراد في حرية التعبير والمشاركة في الشأن العام، وهو أساس للمساءلة المجتمعية للمؤسسات الأهلية.	الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948) والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (1966).
يلزم المؤسسات الأهلية باحترام حقوق الفئات المهمشة، وضمان العدالة الاجتماعية في برامجها ومشاريعها.	العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (1966)
تشجع على تطبيق أنظمة الشفافية والمساءلة في المؤسسات غير الحكومية التي تتعامل مع الأموال العامة أو المساعدات.	اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC)
مرجع أساسي في العمل الإنساني يحدد مبادئ: الإنسانية، الاستقلال، الحياد، المساءلة أمام المستفيدين.	مدونة المبادئ الأساسية للعمل الإنساني (Code of Conduct for the International Red Cross and NGOs)
تضع تسعة معايير لضمان مساءلة المؤسسات أمام المجتمعات التي تخدمها، بما في ذلك المشاركة، والشفافية، وآليات الشكاوى.	معايير المساءلة الإنسانية (CHS – Core Humanitarian Standard)
تشجع على الإفصاح عن التمويل، والمشاريع، والنتائج للجمهور، والمستفيدين.	مبادئ الشفافية والمساءلة في التمويل الإنمائي (Publish What You Fund – IATI)
تعتبر المساءلة، والشفافية، والمشاركة، ركائز أساسية لضمان تنفيذ أهداف التنمية المستدامة وتحقيق الثقة بين الحكومات والمواطنين؛ بمعنى أن التنمية لا تقاس فقط بالنتائج الاقتصادية أو البيئية، بل، أيضاً، بمدى المساءلة في إدارة الموارد العامة والمشاريع التنموية.	أهداف التنمية المستدامة 2030
الأهداف التي تتحدث مباشرة عن المساءلة:	
الهدف 16: السلام والعدل والمؤسسات القوية هو الركيزة الأوضح للمساءلة في أجندة التنمية المستدامة.	
إضافة إلى بعض الغايات المرتبطة بالهدف 16 حسب الآتي:	
الغاية 16.6: تطوير مؤسسات فعالة، خاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات. يدعو هذا الهدف إلى بناء مؤسسات عامة وغير حكومية تعمل بكفاءة وشفافية وتخضع للمساءلة أمام المواطنين والمستفيدين.	
الغاية 16.7: ضمان اتخاذ قرارات تستند إلى المشاركة والتمثيل الواسع والاستجابة للاحتياجات على جميع المستويات. وهذا يعزز مبدأ المساءلة التشاركية (Participatory Accountability)، التي تشمل المجتمع المدني والمستفيدين من البرامج.	
الغاية 16.10: ضمان وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية. المساءلة لا تتحقق من دون حق الجمهور في الوصول إلى المعلومات، وهو أحد أسس الشفافية.	

الخطوات الإجرائية لإعمال مبدأ المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية

1.1 الالتزامات التشغيلية لإعمال مبدأ المساءلة

ركزت المدونة في عرضها لمبدأ المساءلة (المبدأ رقم 6) على ضرورة وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. لأغراض هذا الدليل سيتم التركيز على مجموعة من الإجراءات لتطبيق مبدأ المساءلة (مبدأ رقم 6) ومنها ما تم ذكره بالمدونة بالإضافة الى مؤشرات مبدأ المساءلة كما ما هو معتمد في ائتلاف امان. الجدول رقم (2) يحوي الالتزامات التشغيلية لإعمال مبدأ المساءلة أدناه:

جدول 2: الالتزامات التشغيلية لإعمال مبدأ المساءلة

الالتزام	التفسير
وجود نظام استقبال ومتابعة الشكاوى	يحق لأي متضرر من برامج ونشاطات المؤسسة استخدامه، وأن يتم الرد خطياً على كل شكوى، وأن تراجع مجالس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية
استخدام وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة وضمن ذلك وسائل تحقق مناسبة.	استخدام نظام محاسبي واضح (دفاتر، برامج محاسبية، قوائم مالية، سندات قبض وصرف...) والالتزام بمعايير محاسبية معروفة مثلًا المعايير الدولية أو ما يقابلها محلياً، حسب قدرة المؤسسة. مع التأكد من وجود موازنة سنوية، وتقارير مالية دورية، وفصل بين المصروفات الإدارية ومصروفات المشاريع، ومدقق حسابات خارجي مستقل، وجود إجراءات داخلية للرقابة مثل: توقيعين على الشيكات/ الحوالات، ويفضل وجود لجنة تدقيق في مجلس الإدارة تشرف على التقارير المالية.
استخدام الأموال في المجالات المخصصة لها والمعلن عنها.	وجود موازنات واضحة يتم الصرف حسب بنودها، وأن يتم استخدام الأموال للغرض والهدف الذي تم التخطيط لها وحسب موازنة كل مشروع.
تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية ومراعاة فصل المسؤوليات.	يجب أن تتمتع جميع النشاطات المالية والمحاسبية والإدارية والإشرافية بنظام موافقات إدارية وفق متطلبات النظام المالي وأدلة الإجراءات، ويجب فصل وظيفة المحاسب المالي عن أمانة الصندوق وعن مهمة تحضير التسويات البنكية.
وضوح الهيكلية، الوصوف الوظيفية، الفصل في الصلاحيات	يجب أن يتم اعتماد هيكلية إدارية واضحة ومعتمدة من مجلس الإدارة توضح كافة الوظائف بالمؤسسة ويجب أن يتم اعتماد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة بحيث يضمن الفصل بالصلاحيات والمسؤوليات بين كل مركز وظيفي والآخر.
دورية إعداد التقارير المالية والإدارية	يجب أن يتم إعداد تقارير إدارية ومالية دورية يتم رفعها حسب خطوط المساءلة داخل المؤسسة، وأن يتم رفع تقارير من الإدارة التنفيذية الى مجلس الإدارة ومن مجلس الإدارة الى الهيئة العامة.
وجود أنظمة مكتوبة لإدارة صندوق الثريات	وجود نظام مكتوب ومعتمد لإدارة صندوق الثريات، بحيث يتضمن الإجراءات اللازمة للتأكد من صحة المدفوعات والمقبوضات النقدية، وعدم الاستخدام السيئ للنقد ووضع ضوابط من ضمنها تحديد المسؤولين عن الصندوق والقيام بجرد الصندوق بشكل دوري مفاجئ ومطابقة الرصيد الفعلي للنقد مع الرصيد الدفترى.

<p>ان تقوم المؤسسة بعمل جرد سنوي للموجودات فيها ويتم توثيق محضر الجرد وتضمينه في التقارير السنوية وخاصة التقرير المالي، وان يتم وضع نظام للتعامل مع الموجودات المستهلكة سواء بالانتلاف أو التبرع أو غيرها حسب النظام المعتمد في المؤسسة.</p>	<p>وجود جرد سنوي دوري</p>
<p>اعداد واعتماد أنظمة مكتوبة وواضحة تشرح كيف يتم الإبلاغ عن الفساد، بحيث يتضمن النظام توفير قنوات فعالة لمعالجة الشكاوى والنزاعات، وإنشاء قناة سرية (بريد إلكتروني، صندوق مغلّق، أو منصة إلكترونية) لتلقي شكاوى الفساد. ويتضمن أيضا ضمان السرية البات لحماية المبلغين والشهود، لحمايتهم من أي إجراءات انتقامية او عقابية نتيجة ابلاغهم او شهادتهم. وتشكيل لجنة تحقيق مستقلة للتحقق من البلاغات.</p>	<p>وجود أنظمة مكتوبة حول الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين والشهود</p>
<p>تقوم المؤسسة بإعداد نظام مكتوب للتعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية من خلال تشكيل فريق عمل مختص (من الإدارة والرقابة والموارد البشرية) يتولى التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية، يقوم الفريق بمراجعة الأنظمة والإجراءات في المؤسسة والمعايير الوطنية والدولية ذات الصلة، ثم إعداد مسودات أنظمة مكتوبة واضحة تتضمن: تعريفات، صلاحيات، آليات تنفيذ، إجراءات متابعة، وجداول زمنية. تعرض المسودات على مجلس الإدارة لمناقشتها وتعديلها وإقرارها، ثم يتم تعميمها على جميع الموظفين وتدرج في دليل السياسات والإجراءات، كما تلتزم المؤسسة بمراجعة هذا النظام بشكل دوري لتحديثه استنادا إلى الممارسة الفعلية والملاحظات الواردة من الرقابة الداخلية والخارجية.</p>	<p>وجود أنظمة مكتوبة حول التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية</p>

1.2 الفصل بين الصلاحيات ووضوحها

إن ضمان عدم تمرکز السلطة والصلاحيات في المؤسسة يلامس جوهر الحوكمة والمساءلة في المؤسسات الأهلية. فحين تكون السلطة موزعة، يصبح كل قرار خاضعا للتدقيق والمراجعة، بينما حين تحتكرها جهة واحدة، تصعب المساءلة وتزيد فرص الانحراف.

الآثار المؤسسية بعيدة المدى لتمرکز الصلاحيات:

1. تحوّل المؤسسة من كيان ديمقراطي إلى شخصي أو عائلي، ما يفقدها مصداقيتها أمام المانحين والجمهور.
2. هشاشة البنية الإدارية؛ لأن كل العمليات تعتمد على شخص واحد، فإذا غاب أو استبدل تنهار المنظومة.
3. ضعف الثقافة المؤسسية، وارتفاع معدلات الإحباط بين الطاقم بسبب غياب العدالة في اتخاذ القرارات.
4. زيادة مخاطر الفساد المالي والإداري بسبب غياب المراقبة والتوازن.
5. تراجع المساءلة المجتمعية، لأن لا أحد يعرف من يُسأل من، أو كيف تُدار الأموال والمشاريع.

جدول 3: الممارسات الشائعة في تمركز السلطات في المؤسسة

المجال	الممارسات السلبية الشائعة	الأثر السلبي المترتب
القرارات الإدارية	المدير العام أو رئيس المجلس يتخذ قرارات مصرية (تعيينات، عقود، شراكات) دون استشارة المجلس، أو العودة إلى السياسات المعتمدة.	ضعف المشاركة، إقصاء الكفاءات، وتراجع ثقة الموظفين بالمؤسسة.
المالية والمشتريات	الشخص نفسه يوقع العقود ويصادق على الفواتير ويشرف على الصرف دون رقابة أو تفويض مزدوج.	فساد مالي محتمل، تضارب مصالح، غياب الشفافية في استخدام الأموال العامة.
التخطيط الاستراتيجي	يتم إعداد الخطط والمشاريع من قبل الإدارة العليا دون إشراك الطاقم أو المجتمع المحلي المستفيد.	ضعف ملكية العاملين والمستفيدين للبرامج، وانخفاض الأثر المجتمعي للمشاريع.
الرقابة والمساءلة	تعطيل دور اللجان الرقابية أو الهيئات العامة أو جعلها شكلية بحجة "الكفاءة" أو "السرعة" في اتخاذ القرار.	غياب المحاسبة الداخلية، ما يؤدي إلى تكرار الأخطاء والانحرافات.
العلاقات المؤسسية	احتكار العلاقات مع الممولين أو الشركاء من قبل شخص واحد.	خطر على الاستدامة: لأن الثقة بالمؤسسة تصبح مرتبطة بشخص لا بنظام.

جدول 4: الإجراءات المطلوبة لضمان توزيع المسؤوليات والصلاحيات كأساس للمساءلة الناجحة

الإجراء	آلية إعماله	التفسير
مبدأ الفصل بين السلطات داخل المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> الهيئة العامة تضع التوجيهات العامة. مجلس الإدارة يراقب ويقر السياسات. الإدارة التنفيذية تنفذ فقط ضمن التفويض الممنوح لها. 	هذا التوزيع يخلق نظام "الرقابة المتبادلة" التي تمنع الاستبداد المؤسسي.
المشاركة في اتخاذ القرار	إشراك المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار يعزز الإحساس بالمسؤولية الجماعية، ويحسن جودة القرارات.	مثال: عقد اجتماعات دورية مع الطاقم لمناقشة الخطط والموازنات قبل رفعها لمجلس الإدارة.
تفويض الصلاحيات بوضوح	تفويض مدروس وواضح يمنع التكدس الإداري ويسمح بالمساءلة الدقيقة؛ لأن كل شخص يعرف مسؤولياته وحدود سلطته.	مثال: توقيع العقود يحتاج إلى توقيعين (المدير المالي والمدير العام)، ما يقلل من احتمالية إساءة استخدام الموارد.
وجود لجان مستقلة	تشكيل لجان (مثل لجنة المشتريات، لجنة التدقيق، لجنة الموارد البشرية) تضمن أن القرارات تمر عبر أكثر من جهة مراجعة.	مثال: لجنة مشتريات تضم ممثلاً عن مجلس الإدارة، والإدارة المالية، واللجنة الفنية، الهيئة العامة لضمان النزاهة.
الشفافية والإفصاح الداخلي	الإعلان الدوري عن القرارات والتقارير المالية لجميع العاملين والمستفيدين يخلق بيئة من الرقابة المجتمعية الداخلية.	مثال: وجود خطة إفصاح معتمدة وطاقم مدرب على تنفيذها.

1.3 ضمان إعمال مبدأ المساءلة الداخلية من قبل الأجسام الحاكمة في المؤسسات الأهلية

يعتبر دور الأجسام الحاكمة في المؤسسات الأهلية (مثل مجلس الإدارة، والهيئة العامة، واللجان المتخصصة، والإدارة التنفيذية) في المساءلة الداخلية محورياً لضمان النزاهة، والشفافية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية.

جدول 5: الممارسات والآليات التي تضمن إعمال مبدأ المساءلة من قبل الأجسام الحاكمة

الآليات	الممارسات	أدوارها في المساءلة	الهيئة العامة:
<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام داخلي واضح يحدد صلاحيات الهيئة العامة ومسؤولياتها. - اعتماد نموذج توثيق رسمي لمحاضر الاجتماعات وقراراتها. - إنشاء لجنة انتخابية مستقلة لضمان نزاهة الانتخابات. - آلية لتلقي شكاوى الأعضاء وملاحظاتهم حول أداء المجلس أو الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد اجتماعات دورية ومنظمة وفق النظام الداخلي، مع توافر النصاب القانوني. - الحصول على معلومات وتقارير شفافة قبل الاجتماعات بوقت كاف (مثل التقريرين المالي والإداري). - انتخاب مجلس إدارة بطريقة ديمقراطية ونزيهة. - مراجعة التقارير المالية والتدقيق في الموازنات السنوية قبل المصادقة عليها. - تفعيل حق الاستجواب لأعضاء المجلس التنفيذي أو المدير العام أثناء الاجتماعات الفصلية والسنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المصادقة على التقارير الإدارية والمالية السنوية ومساءلة مجلس الإدارة عنها. - انتخاب مجلس الإدارة ومحاسبته على أداؤه. - مراجعة السياسات العامة للمؤسسة والتأكد من توافقها مع رسالتها وأهدافها. 	<p>تمثل أعلى سلطة رقابية في المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود لجنة تدقيق ومراجعة مالية مستقلة ترفع تقاريرها للمجلس. - وجود مدونة سلوك لأعضاء المجلس توضح الالتزامات الأخلاقية. - اعتماد نظام لإدارة المخاطر ومتابعة الالتزام به. - نظام واضح لتضارب المصالح والإفصاح عن أي علاقات شخصية أو مالية. - جلسات مغلقة لمناقشة القضايا الحساسة دون تدخل من الإدارة التنفيذية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. وضع خطة عمل سنوية وأهداف واضحة مع مؤشرات أداء لمتابعتها. 2. مراجعة تقارير الأداء والتقارير المالية بشكل دوري (ربع سنوي أو شهري). 3. التأكد من تطبيق سياسات النزاهة وتضارب المصالح. 4. القيام بزيارات ميدانية لمتابعة سير المشاريع والبرامج. 5. تقييم أداء المدير التنفيذي سنوياً بناءً على معايير موضوعية. 6. نشر ملخصات التقارير والقرارات لتعزيز الشفافية الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة أداء الإدارة التنفيذية واستخدام الموارد بفعالية وكفاءة. - إقرار السياسات المالية والإدارية وضمان التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة. - وضع آليات لتلقي الشكاوى الداخلية والتعامل معها بعدالة وشفافية. - اعتماد تقارير التقييم الداخلي وضمان وجود نظام تدقيق داخلي أو خارجي. - مراجعة الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية ومساءلة الإدارة التنفيذية عنها. 	<p>مجلس الإدارة:</p> <p>الإشراف والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة.</p>

<p>- وجود إجراءات تشغيل قياسية (SOPs) لكل عملية إدارية أو مالية.</p> <p>- نظام شكاوى داخلي سري وآمن يحمي المبلغين.</p> <p>- آلية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وعادل.</p> <p>- نظام معلومات إداري ومالي إلكتروني يمكن من تتبع القرارات والإنفاق.</p>	<p>1. إعداد تقارير شفافة ومنظمة حول التقدم في الأنشطة والميزانيات.</p> <p>2. الالتزام بالقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة وتنفيذها ضمن المهل المحددة.</p> <p>3. تطبيق نظام محاسبة داخلية يضمن دقة البيانات.</p> <p>4. تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بأمان.</p>	<p>- رفع تقارير دورية دقيقة لمجلس الإدارة حول التقدم والإنفاق والنتائج.</p> <p>- الالتزام بالشفافية في إدارة الموارد البشرية والمالية.</p> <p>- إتاحة المعلومات للموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين.</p> <p>- ضمان وجود نظام شكاوى داخلي فعال وبيئة تشجع على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف.</p>	<p>الإدارة التنفيذية:</p> <p>تنفيذ الخطط والسياسات التي يقرها مجلس الإدارة.</p>
<p>- وجود مدقق خارجي مستقل مع تقارير منشورة بوضوح.</p> <p>- لجنة تدقيق داخلية مستقلة عن الإدارة التنفيذية.</p> <p>- نظام متابعة التوصيات وتنفيذها.</p>	<p>1. تدقيق الحسابات الداخلية والخارجية سنوياً.</p> <p>2. رفع تقارير مستقلة إلى مجلس الإدارة والهيئة العامة.</p> <p>3. متابعة تنفيذ التوصيات والتدقيق في استجابة الإدارة لها.</p>	<p>- مراجعة التقارير المالية والتأكد من دقتها وشفافيتها.</p> <p>- التحقيق في أي مخالفات أو سوء إدارة محتمل.</p> <p>- تقديم توصيات لمجلس الإدارة لتحسين نظام الرقابة الداخلية.</p>	<p>لجان الرقابة والتدقيق الداخلي:</p> <p>ضمان النزاهة والرقابة المستقلة على أعمال المؤسسة.</p>
<p>- وجود نظام تقييم صارم وشامل.</p> <p>- لائحة عقوبات واضحة.</p> <p>- رؤية تطوير وبناء قدرات مواكبة.</p>	<p>1. ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والمساءلة.</p> <p>2. تدريب دوري للأعضاء على مبادئ الحوكمة الرشيدة والمساءلة.</p> <p>3. نشر سياسات المؤسسة للعاملين والمستفيدين.</p>	<p>- الالتزام بسياسات المؤسسة ومدونات السلوك.</p> <p>- الإبلاغ عن التجاوزات أو الانتهاكات عبر قنوات آمنة.</p> <p>- المساهمة في تقييم الأداء الداخلي وإجراءات التحسين المستمر.</p> <p>- رفع التقارير الدورية للإدارة التنفيذية حول أعمالهم.</p>	<p>الموظفون وأصحاب المصلحة:</p> <p>المشاركة في المساءلة التشغيلية اليومية.</p>

1.4 كيفية تطوير نظام شكاوى يستجيب لمبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية

يُعد نظام الشكاوى أداة حاسمة لتعزيز الثقة والحوكمة امتثالاً لمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008)، التي تلزم بالرد الكتابي على كل شكاوى، مع مراجعة من مجلس الإدارة بشكل منهجي، لتعزيز المساءلة أمام الهيئة العامة والمستفيدين. يجب أن يعتمد النظام على مبادئ تضمن الاستجابة للمساءلة، وفقاً للمعايير الدولية، وتشمل:

- **الحق في السماع والرد:** يحق للمستفيدين والمجتمعات تقديم الشكاوى أو التغذية الراجعة (feedback)، مع واجب الرد من قبل المؤسسة، ما يعزز الشفافية والكفاءة.
- **الوصولية والشمول:** يجب أن يكون النظام متاحاً للجميع، بمن في ذلك النساء، والأطفال، والأشخاص ذوو الإعاقة، والمجموعات المهمشة، مع قنوات متعددة (رسمية وغير رسمية) لتقليل الحواجز الثقافية أو الاجتماعية، بما في ذلك الشكاوى الأخلاقية، وإمكانية التقديم ضد رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين في المؤسسة.
- **الخصوصية والسلامة:** ضمان عدم الانتقام (non-retaliation) والسرية، وبخاصة في الشكاوى الحساسة مثل الاستغلال الجنسي أو الفساد، لتشجيع الإبلاغ دون خوف.
- **الفعالية والتعلم:** يجب أن يؤدي النظام إلى تحسين البرامج من خلال تحليل الشكاوى ومشاركة النتائج، ما يقلل من الفساد ويزيد من الثقة.
- **التكيف مع السياق:** دمج النظام مع الهياكل المجتمعية والمؤسسية ذات العلاقة؛ مثل أنظمة الحماية، وأنظمة التظلم الوطنية، وبخاصة في قضايا العنف المبني على النوع الاجتماعي.
- **عمل سياسة حماية المبلغين:** تشجع المؤسسة على الإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي أو إساءة استخدام للموارد. وتضمن المؤسسة السرية وعدم الانتقام لمن يبلغ بحسن نية. وتحال البلاغات إلى ضابط نزاهة مستقل، ويتم التحقيق خلال 30 يوماً (أو إطار متفق عليه). وتحديد الإجراءات التأديبية تُطبق شفافاً عند تثبت المخالفة.
- **الخطوات العملية لتطوير النظام:** يجب أن يتم التطوير بالتشاور مع أطراف العلاقة والمستفيدين في كل مؤسسة أهلية لضمان الملاءمة، ويبين الجدول رقم 6 هذه الخطوات.

جدول 6: الخطوات العملية لتطوير نظام الشكاوى

الخطوة	التفسير
1	<p>تدريب الموظفين وتعيين نقطة الاتصال (Focal Point)</p> <p>- عقد جلسة توجيه لجميع الطاقم العامل في المؤسسة لشرح أهمية النظام في تعزيز المساءلة، مع التركيز على أنها أداة تحسين لا رقابة.</p> <p>- تعيين نقطة اتصال أو فريق (مثل مسؤول المساءلة، مستقل عن التنفيذ)، مع وصف وظيفي يشمل تسجيل الشكاوى وتحليلها.</p> <p>إعداد خطة عمل مع جدول زمني.</p>
2	<p>التشاور مع المجتمعات لاختيار القنوات</p> <p>- شرح المساءلة والحق في الشكاوى في اجتماعات أولية مع المستفيدين، مع التركيز على الشكاوى غير الحساسة (مثل جودة الخدمات) والحساسية (مثل الفساد).</p> <p>- اختر قنوات متعددة بناءً على التشاور: رسمية (صناديق شكاوى مغلقة، خطوط هاتفية مجانية، بريد إلكتروني، رسائل نصية) وغير رسمية (لقاءات مجتمعية، زيارات مراقبة، مجموعات نقاش مركزة).</p> <p>- اضمن الوصولية: استخدم لغات محلية، أدوات للأمية، وقنوات آمنة للنساء والأطفال.</p>

3	تصميم عملية التعامل مع الشكاوى وتحديد الأدوار والأوقات	<p>- عملية التعامل: 1 الاستلام (عبر القنوات). 2. التسجيل (في قاعدة بيانات محمية، مع تصنيف: طلب معلومات، شكوى بسيطة، شكوى كبيرة، شكوى حساسة). 3. الإقرار (رد كتابي خلال 7-14 يوماً). 4. التحقيق (لجنة مؤقتة للشكاوى غير الحساسة، نظام منفصل للحساسة مثل الاستغلال الجنسي). 5. الرد والحل (تصحيحات، تعويض إذا لزم). 6. الاستئناف (حق في الطعن). 7. الإبلاغ (تقارير شهرية للتحليل).</p> <p>- الأدوار: مجلس الإدارة يراجع الشكاوى منهجياً؛ المدير التنفيذي يشرف: قسم المالية يتحقق من الشكاوى المالية. ضمن فصل المسؤوليات لتجنب التضارب.</p> <p>- الأوقات: مثلاً عشرة أيام عمل للرد على الشكاوى غير الحساسة: تحديثات دورية للحساسة.</p>
4	التواصل والنشر	<p>- أبلغ المجتمعات بالنظام عبر حملات (لافئات، اجتماعات، إذاعة، مسرح، فيديوهات). كرر التواصل بانتظام، وبخاصة في بداية البرامج. استخدم وسائل رقمية آمنة لتجنب القيود الأمنية.</p>
5	الرصد والتقييم والتعلم	<p>- راقب النظام كل 6 أشهر (استطلاعات، تحليل اتجاهات الشكاوى)، مع إشراك المجتمعات في التقييم.</p> <p>- استخدم مؤشرات مثل نسبة الشكاوى المعالجة (هدف: 90% معالجة)، وشارك الدروس المستفادة لتحسين البرامج.</p> <p>- تصنيف الشكاوى وعمل تقارير دورية عنها من أجل التعلم واستخلاص العبر في المؤسسة ومناقشة التقرير من قبل مجلس الإدارة والهيئة العامة.</p>

1.5 المتابعة والتقييم (أداة التقييم الذاتي)

يتضمن الجدول رقم (7) نموذج أداة قائمة تحقق (Checklist) عملية ومتكاملة لتقييم مستوى المساءلة في المؤسسات الأهلية، يمكن استخدامها كأداة تقييم ذاتي داخل المؤسسة.

جدول 7: نموذج أداة قائمة تحقق (Checklist) عملية ومتكاملة لتقييم مستوى المساءلة في المؤسسات الأهلية

لا	جزئياً	نعم	مؤشر التقييم	أولاً. المساءلة على مستوى الإدارة العليا
			مجلس الإدارة يمارس دوره الرقابي بانتظام ويراجع الأداء الإداري والمالي.	
			تُنشر محاضر الاجتماعات وقرارات المجلس بشفافية داخل المؤسسة	
			توجد آلية واضحة لمنع تضارب المصالح بين أعضاء المجلس والإدارة ونموذج إقرار تضارب مصالح سنوي.	
			يتم تقييم أداء المدير العام أو التنفيذي بانتظام وبناءً على معايير موضوعية.	
			اجتماعات مجلس دورية ومحاضر معتمدة.	
			وجود جدول مراجعة داخلية/تدقيق سنوي	

ثانياً. المساءلة على مستوى الإدارية التنفيذية		تتوفر أدلة إجرائية وسياسات مكتوبة لتنظيم العمل.	
		توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين.	
		القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على معايير مهنية لا شخصية.	
		يتم توثيق القرارات الإدارية في سجلات رسمية.	
		وجود سياسة تفويض مكتوبة	
		توجد آلية واضحة لمعالجة الشكاوى الداخلية من الموظفين، مع ضمان وجود آلية سرية للإبلاغ عن المخالفات.	
ثالثاً. المساءلة على الإدارة المالية		وجود لائحة إجراءات تأديبية تُطبق بعدالة عند تثبيت المخالفة.	
		توجد سياسة مالية مكتوبة ومعتمدة.	
		يتم إعداد تقارير مالية دورية ومراجعتها داخلياً وخارجياً.	
		جميع النفقات والإيرادات موثقة بفواتير وأدلة صرف رسمية.	
		توجد رقابة على استخدام الموارد أثناء الطوارئ أو المشاريع الخاصة.	
		تُنشر ملخصات مالية للممولين والمستفيدين عند الطلب وتُتشر تقارير سنوية/مالية.	
رابعاً. المساءلة على مستوى أصحاب المصلحة		فصل المهام المحاسبية وتحديد واضح للصلاحيات في الإدارة المالية دون تمركز للسلطات.	
		يتم إشراك المستفيدين في تصميم البرامج والمشاريع.	
		توجد قنوات مخصصة لاستقبال شكاوى وملاحظات المستفيدين. ومعالجة محددة زمنياً.	
		المؤسسة تستجيب للشكاوى بفعالية وفي وقت مناسب.	
		تُتشر المؤسسة تقارير دورية عن أنشطتها ونتائجها للمجتمع.	
		المؤسسة تحترم مبدأ "حق المعرفة" وتفصح عن المعلومات غير الحساسة.	

نظام التقدير المقترح: نعم = 2 نقاط، جزئياً = 1 نقطة، لا = 0

النتيجة:

- من 50-60 نقطة: مستوى مساءلة مرتفع.
- من 35-49 نقطة: مساءلة متوسطة بحاجة لتحسين بعض الجوانب.
- من 20-34 نقطة: مساءلة ضعيفة تحتاج إلى تطوير شامل.
- أقل من 20 نقطة: غياب شبه كامل لمنظومة المساءلة.

حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية

هذه الحالات مستمدة من تجارب عالمية ومحلية، وتهدف إلى توضيح كيفية تطبيق آليات المساءلة (مثل الشفافية، الرقابة الداخلية، والمشاركة المجتمعية) لتعزيز الثقة والكفاءة. كل حالة تشمل: السياق، الاستراتيجيات، النتائج، الدروس المستفادة. يمكن دمج هذه الحالات في دليلك كأدوات تدريبية أو إرشادية. (انظر الجدول رقم 8).

جدول 8: حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية

الدروس المستفادة	النتائج	الاستراتيجيات والتدابير المتخذة	الحالة	
سياسات التفويض البسيطة ناجعة ومثمرة + فصل المهام أساسي للمساءلة+ مراجعة دورية مستدامة أكثر فعالية من أنظمة معقدة لا تُطبّق.	خفض الأخطاء 70 % خلال سنة، تسليم التقارير في مواعيدها، تحسّن ثقة المانحين.	1. صياغة واعتماد سلم تفويض مالي يحدد حدود الإنفاق لكل منصب (مبالغ، أنواع المصروفات). 2. فصل مهام من يفوض لا يوافق ولا يصرف. 3. إنشاء جدول مراجعة داخلية ربع سنوي وتقارير للمجلس (internal audit calendar). 4. تدريب للموظفين الماليين والإداريين على السياسة وأنظمة التسجيل . 5. إدخال قائمة تدقيق للمصروفات قبل الاعتماد (pre-approval checklist).	مؤسسة أهلية تعمل في تنمية المجتمع: لاحظت إدارة المانحين تكرار أخطاء محاسبية وتأخر في تسليم التقارير وضعف إجراءات المساءلة والمتابعة والتقييم بسبب غياب سياسة تفويض إنفاق واضحة، وتمركز السلطات في يد عدد قليل من الموظفين، وضعف المراجعة الداخلية.	تحسين الرقابة المالية من خلال سياسة تفويض واضحة ونظام مراجعة داخلية
تدريب أعضاء مجلس الإدارة، وتحديد صلاحياته كتابيا، عامل قوي لمنع تمركز الصلاحيات.	توازن السلطة، قرارات أكثر شفافية، تقليل الصفقات الفردية غير المبررة.	1. مراجعة النظام الأساسي وتعديله لتحديد صلاحيات المجلس وصلاحيات المدير التنفيذي. 2. اعتماد أجندة واجتماعات دورية للمجلس (كل شهر/ربع سنوي) مع محاضر مؤتقة وتوزيع مسؤوليات واضحة. 3. إنشاء لجان متخصصة (تمويل، تقييم المخاطر، نزاهة) تتكوّن من أعضاء مجلس إدارة وخبراء خارجيين عند الحاجة. 4. تدريب أعضاء المجلس على الحوكمة والمسؤوليات القانونية والأخلاقية . 5. اعتماد تقرير مجلس سنوي يُنشر داخليا وخارجيا.	منظمة خدمية مجلس إدارتها يعمل بطريقة طوعية وغير منظم، واتخذ المدير التنفيذي قرارات تشغيلية، والكثير من التعاقبات تتم دون استشارة. تكمن المشكلة في تركيز السلطة التنفيذية، ضعف متابعة مجلس الإدارة، غياب سياسات مكتوبة.	تقوية دور الهيئة الحاكمة لمزيد من المساءلة والشفافية

<p>حماية المبلغين تعيد بناء الثقة: يجب أن تكون القناة متعددة ومستقلة وواضحة.</p>	<p>زيادة أولية في البلاغات (ثقة متزايدة)، واتباع إجراءات تصحيحية أدت إلى ضبط حالات إساءة استخدام موارد.</p>	<p>1. صياغة واعتماد سياسة حماية المبلغين (whistleblower policy) تضمن السرية وعدم الانتقام. 2. إنشاء قنوات تقارير متعددة: صندوق بريد إلكتروني مشفّر، خط ساخن خارجي، صندوق شكاوى فعلي داخل مقرّ مُدار بواسطة طرف ثالث. 3. تعيين ضابط نزاهة (Integrity Officer) مستقل لقبول الشكاوى وإدارتها. 4. الإجراءات التأديبية الواضحة بعد التحقيق، مع جداول زمنية للمتابعة. 5. حملات توعية داخلية حول حقوق المبلغين وكيفية الإبلاغ.</p>	<p>مؤسسة خدمية تلقت شكاوى عن فساد داخلي، لكن الموظفين لم يبلغوا خوفاً من الانتقام. المشكلة: غياب آلية أمانة للشكاوى، وسياسة حماية المبلغين.</p>	<p>حماية المبلغين عن المخالفات وإنشاء قناة شكاوى آمنة</p>
<p>وجود إجراءات مسهّلة ومحددة زمنياً أفضل من إهمال المساءلة تحت ذريعة الطوارئ.</p>	<p>تمكّنت المؤسسة من تحقيق توازن بين السرعة والمساءلة: الدروس من التدقيق الرجعي حسّنت إجراءات الطوارئ اللاحقة.</p>	<p>1. اعتماد إطار مختصر للمساءلة أثناء الطوارئ يحدد إجراءات بديلة سريعة (مثلاً تفويض طارئ محدود بالزمن والقيمة). 2. توثيق استثنائي لجميع القرارات الطارئة مع متطلبات تبليغ لاحق للمجلس والمناحين. 3. آلية استقبال شكاوى سريعة للمستفيدين في الميدان (نقاط اتصال محلية، رسائل قصيرة). 4. تدقيق رجعي (post-response audit) بعد انتهاء الطوارئ لتقييم الإجراءات وتصحيح المسار.</p>	<p>مؤسسة أهلية استجابت للاحتياجات الطارئة بعد حرب الإبادة على قطاع غزة، وعملت تحت ضغوط سرعة التنفيذ، ما أدى إلى تقليل بعض خطوات التدقيق. المشكلة: خطر الانحراف عن معايير الشفافية والمساءلة بسبب السرعة والضغط الميداني.</p>	<p>المساءلة أثناء الطوارئ: الحفاظ على مبادئ المساءلة عند الاستجابة لأزمة</p>
<p>الشفافية البسيطة والمشاركة المباشرة تخلق ضغطاً إيجابية للمساءلة.</p>	<p>زيادة الثقة المجتمعية، خفض النزاعات المحلية، تحسين تنفيذ المشاريع بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين.</p>	<p>1. اعتماد سياسة نشر معلومات مفتوحة (ما يُصرف، ماذا يُنفذ، الجداول الزمنية، معايير الاستفادة). 2. تنظيم لقاءات مجتمعية دورية ولوحات معلومات في المواقع، ومحتوى مبسّط (نشرات قصيرة). 3. آلية تغذية راجعة، نقاط اتصال محلية، استمارات قصيرة، رسائل (SMS)، ومعالجة رسمية للشكاوى. 4. تضمين ممثلين من المجتمع في لجان مراقبة المشروع المحلية.</p>	<p>مؤسسة تعمل في مشروع تحسين البنى التحتية في مناطق نائية؛ شعور السكان بعدم معرفة أين تذهب الموارد. المشكلة: ضعف نشر المعلومات وأدوات التغذية الراجعة للمستفيدين.</p>	<p>المشاركة المجتمعية وشفافية المعلومات كألية للمساءلة</p>

لقد سعى هذا الدليل إلى وضع إطار عملي وأخلاقي وقيمي لإعمال مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية، من خلال تحديد المبادئ والمعايير والآليات التي تضمن التزام الأجسام الحاكمة والإدارة التنفيذية والعاملين والمستفيدين بممارسات مسؤولة وشفافة. كما يشجع الدليل المؤسسات على تبني ثقافة مؤسسية قائمة على الحوار، والمراجعة الذاتية، والاستجابة للمساءلة من الداخل والخارج على حد سواء. وفي السياق الفلسطيني، تزداد أهمية المساءلة في ظل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه المجتمع المدني، ما يتطلب من المؤسسات الأهلية أن تكون نموذجاً يحتذى به في الحكم الرشيد، واحترام القوانين، والالتزام بمعايير النزاهة والعدالة والمشاركة.

إن تطبيق مبادئ المساءلة هو استثمار في ثقة المجتمع واستدامة العمل الأهلي، وهو الطريق نحو بناء مؤسسات قوية، شفافة، قادرة على تحقيق أهدافها التنموية والإنسانية بكفاءة وفعالية. ومن هنا، يدعو هذا الدليل جميع المؤسسات الأهلية في فلسطين إلى تبني هذه المبادئ وتحويلها إلى ممارسات يومية ملموسة، بما يساهم في بناء مجتمع أكثر عدلاً ومواطنة ومسؤولية.

إن على كل مؤسسة أهلية أن تعتمد سياسة مساءلة واضحة وخطة تنفيذ سنوية تتضمن إجراءات واضحة للمساءلة الداخلية. يتضمن الجدول رقم (12) إرشادات ختامية "افعل ولا تفعل" تساعد المؤسسات الأهلية على تبني السلوكيات الإيجابية، وتجنب الممارسات التي قد تضعف الثقة أو تقلل من مصداقية المؤسسة.

جدول 9: قائمة افعل ولا تفعل لإعمال المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية

لا تفعل	افعل
ترك القرارات المهمة محصورة بيد شخص واحد دون رقابة أو تشاور.	اتباع هيكلية إدارية واضحة يتم من خلالها توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح بين الإدارة والهيئات الحاكمة لتجنب تضارب المصالح.
إهمال وجود تضارب مصالح داخل المؤسسة أو تجاهل الإفصاح عنه.	اعتماد نظام داخلي واضح للمساءلة يحدد آليات المراقبة، والتقارير، والتقييم الدوري للآداء.
استخدام السلطة لمعاقبة أو تهيش من يطرح انتقادات أو ملاحظات.	الحرص على عقد اجتماعات دورية للهيئة الإدارية وتوثيق محاضرها ونشر القرارات الرئيسية داخليا.
عدم مساءلة اللجان الشكائية التي لا تقوم بدورها، فمن لا يقوم بدوره ولو تطوعاً يُسأل.	تفعل دور لجان المراجعة أو التدقيق الداخلي المستقل لمتابعة تنفيذ السياسات والقرارات.
تجاهل الشكاوى أو الملاحظات الداخلية، حتى لو بدت بسيطة.	تطبق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والمكافآت.
عدم السماح باستشراء ثقافة الولاء الشخصي على حساب الكفاءة والمساءلة.	استخدام تقييم أداء سنوي موضوعي ومعلن يعتمد على معايير مهنية قابلة للقياس.

توفر آليات تظلم أو شكاوى داخلية آمنة وسريّة تُمكن الموظفين من الإبلاغ دون خوف من الانتقام.	التفاضي عن الأخطاء أو المخالفات الصغيرة لأنها قد تتفاقم مع الوقت.
مشاركة المعلومات المالية والإدارية الأساسية مع جميع الموظفين وأعضاء المؤسسة بانتظام.	إخفاء التقارير المالية أو الإدارية أو تأخير نشرها.
نشر تقارير دورية عن الأداء المالي والتنفيذي بلغة مفهومة وبمبسطة.	التعامل مع أموال أو ممتلكات المؤسسة كملكية شخصية.
استخدام قنوات اتصال داخلية مفتوحة تتيح تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. والاستثمار في قنوات تغذية راجعة للمستفيدين، فهي أخف تكلفة وأكثر فعالية للمساءلة العامة.	منح العقود أو المشتريات دون اتباع إجراءات شفافة ومعلنة.
اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليل واقعي، لا على المصالح الشخصية.	عدم الاكتفاء بإبلاغ الموظفين بالقرارات دون شرح أسبابها أو نتائجها.
توثق جميع القرارات المهمة مع مبرراتها لضمان إمكانية المراجعة اللاحقة.	استخدام الغموض أو الأسرار الداخلية كوسيلة للسيطرة الإدارية.
استشارة الموظفين أو أصحاب المصلحة الداخليين عند إعداد سياسات جديدة تؤثر فيهم.	التخلي بشكل تدريجي عن استخدام الورق في المتابعات والاستثمار في التطبيقات والأدوات الرقمية، لاسيما المجانية منها.
تعزيز ثقافة الاعتراف بالخطأ والتعلم منه بدلاً من العقاب فقط.	إغفال استخدام أدوات الحوار الداخلي وجلسات المصارحة الداخلية مع الموظفين في أجواء مناسبة.
تشجيع الموظفين على طرح الأسئلة والنقد البناء. درّب الموظفين والمجلس بانتظام، واطلب تقارير موجزة دورية لقياس التقدم.	بناء جدار من الموظفين المناقشين والمتسلقين ممن يتمتعون بقدرات في الوصولية المؤسسية.
عقد تدريبات مستمرة في النزاهة والشفافية والمسؤولية الأخلاقية.	إغفال بناء القدرات المستمر، وأن يكون جزءاً ثابتاً في التخطيط.
اعتماد الإجراءات البسيطة التي تطبق بدل الإجراءات المعقدة التي لا تطبق.	الوقوع في فخ اعتماد سياسات معقدة وفق مبدأ القص واللصق عن الآخرين، فالسياسية القوية هي السياسة السهلة البسيطة.
تخصّص موارد بسيطة وأشخاص مسؤولين لضمان تطبيق السياسات.	إغفال تخصيص موازنات لبناء القدرات في أعمال المساءلة بحجة ضعف الموارد المالية.



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

المؤسسة الفلسطينية المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ العام 2006، تأسس في العام 2000 من مجموعة من المؤسسات الأهلية الفاعلة في مجال الديمقراطية والحكم الصالح وحقوق الإنسان، سعياً لتحقيق رؤيته نحو «مجتمع فلسطيني خالي من الفساد».

يسعى الائتلاف حالياً إلى خلق وقيادة حراك مجتمعي عبر قطاعي مناهض للفساد، والإسهام في إنتاج ونقل وتوطين المعرفة بالفساد ومكافحته على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي. يحرص ائتلاف أمان على القيام بدوره الرقابي Watchdog على النظام الوطني للنزاهة بالتركيز على المشاركة المجتمعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة وخلق بيئة محصنة ومساهمة في الكشف عن جرائم الفساد والحد من انتشاره.

رام الله: عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال ص.ب: رام الله 339 القدس 69647
هاتف: 022989506 - 022974949 فاكس: 022974948
غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث
هاتف: 082884767 تلفاكس: 082884766
الموقع الإلكتروني: www.aman-palestine.org

     /AmanCoalition



استخدام تطبيق أمان: وهو تطبيق آمن للهواتف الذكية لاستقبال طلبات المشورة واستفسارات المواطنين، ومنصة للمعرفة حول جهود مكافحة الفساد



Android



iOS

للتحميل: