



دليل استرشادي

لتطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية

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



2025



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



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.

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

فهرس المحتويات

4	مقدمة
4	هدف الدليل
4	لمحة عن مدونة السلوك
5	مبدأ رقم (6) المساءلة
6	المرجعية القانونية لـإعمال نظم المساءلة
8	الخطوات الإجرائية لـإعمال المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية
8	1.1 الالتزامات التشغيلية لـإعمال مبدأ المساءلة
9	1.2 الفصل بين الصلحيات ووضوحيها
11	1.3 ضمان إعمال أدوار الأجهزة الحاكمة في المؤسسات الأهلية
13	1.4 كيفية تطوير نظام شكاوى يستجيب للمساءلة في المؤسسات الأهلية
14	1.5 المتابعة والتقييم (أداة التقييم الذاتي)
16	حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية
18	الخاتمة

المقدمة

تُعد المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية أداة حيوية لتعزيز الشفافية، والتزاهة، والكفاءة، وبخاصة في فلسطين، حيث يواجه المجتمع المدني تحديات مضاعفة مثل الاحتلال، والازمات الإنسانية، والكورونا، والحروب، ما يتطلب إدارة كفؤة واستجابة أعلى. يقدم هذا الدليل إطاراً متكاملاً لتطبيق مبدأ المساءلة، مستنداً إلى مدونة السلوك الفلسطينية (2008)، وقانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000، ومؤشرات المساءلة من الاتلاف من أجل التزاهة 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، والمعاقدين، 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 التزاهة والشفافية لتعزيز حوكتها، وتحصينها، وتعزيز التدابير الوقائية ضد أي فرص فساد داخل بيئه عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية. كما يأتي استجابةً 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 تساعده على ترجمة الالتزام بالمبادئ إلى ممارسات يومية مؤسسية قابلة للقياس والمتابعة، مستهدفاً أعضاء مجالس الإدارة، والهيئة العامة للمؤسسة، والمديرين، والموظفين، والمتطوعين، والمستشارين، والجهات المانحة، والشريكة.

ملحة 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 التزاهة والشفافية والمساءلة في المدونة.

هدفت المدونة إلى تعزيز مبادئ الحكومة 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 مجالس إدارتها والموظفين العاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أدائهم مهامهم. وتهدف إلى تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الأهلية ورفع مصداقيتها مع الشركاء والمستفدين. كما تهدف إلى التنظيم الذاتي، حيث تسعى المدونة إلى أن تكون أداة للتنظيم الذاتي، وتساهم في توحيد السلوك المهني المثالى 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 المسؤولة 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 إجرائياً 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 والافتتاح، وأن تقبل المؤسسة الأهلية الفلسطينية أن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، والمستفدين من أفراد المجتمع، والمانحين والتعاقدية مع المؤسسة وفق شروط التعاقد، ووفق القانون، ومع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية، وبشكل خاص، تعمل كل مؤسسة على: إيجاد نظام للشكوى، يحق لأي متضرر من برامج المؤسسة ونشاطاتها استخدامه، وأن يتم الرد خطياً على كل شكوى، وأن

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

المرجعية القانونية لـ إعمال نظم المساءلة

في الجدول رقم (1) أدناه أبرز السياسات والمواثيق القانونية المحلية والدولية التي ينبغي أن تعتمدتها المؤسسة الأهلية كمرجع قيمي وأخلاقي لضمان المساءلة والحكمة الرشيدة:

جدول 1: أبرز السياسات والمواثيق القانونية المحلية والدولية

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

السياسات والمواثيق الدولية والإقليمية

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

الخطوات الإجرائية لـإعمال مبدأ المساءلة الداخلية في المؤسسات الأهلية

1. الالتزامات التشغيلية لـإعمال 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 إلى مؤشرات مبدأ المساءلة كما ما هو معتمد في ائتمان. الجدول رقم (2) يحوي الالتزامات التشغيلية لـإعمال مبدأ المساءلة أدناه:

جدول 2: الالتزامات التشغيلية لـإعمال مبدأ المساءلة

الالتزام	التفسير
وجود نظام استقبال ومتابعة الشكاوى	يحق لأى متضرر من برامج ونشاطات المؤسسة استخدامه، وأن يتم الرد خطيا 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 مثل المعايير الدولية أو ما يقابلها محليا، حسب قدرة المؤسسة. مع التأكيد من وجود موازنة سنوية، وتقدير مالية دورية، وفصل بين المصروفات الإدارية ومصروفات المشاريع، ومدقق حسابات خارجي مستقل، وجود إجراءات داخلية للرقابة مثل: توقيعين على الشيكات/الحوالات، ويفضل وجود لجنة تدقق في مجلس الإدارة تشرف على التقارير المالية.
استخدام الأموال في المجالات المخصصة لها والعلن عنها.	وجود موازنات واضحة يتم الصرف حسب بنودها، وأن يتم استخدام الأموال لغرض الهدف 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 مواقف إدارية وفق متطلبات النظام المالي وأدلة الإجراءات، ويجب فصل وظيفة المحاسب المالي عنأمانة الصندوق وعن مهمة تحضير التسوبيات 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 والأخر.
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 إلى مجلس الإدارة ومن مجلس الإدارة إلى الهيئة العامة.
وجود أنظمة مكتوبة لإدارة صندوق التسريبات	وجود نظام مكتوب ومعتمد لإدارة صندوق التسريبات، بحيث يتضمن الإجراءات الالزامية للتأكد من صحة المدفوعات والمقبوضات النقدية، وعدم الاستخدام السريع للنقد ووضع ضوابط من ضمنها تحديد المسؤولين عن الصندوق والقيام بجرد الصندوق بشكل دوري مفاجئ ومطابقة الرصيد الفعلي للنقد مع الرصيد الدفترى.

ان تقوم المؤسسة بعمل جرد سنوي للموجودات فيها ويتم توثيق محضر الجرد وتضمنه في التقارير السنوية وخاصة التقرير المالي، وإن يتم وضع نظام للتعامل مع الموجودات المستهلكة سواء بالاتلاف أو التبرع أو غيرها حسب النظام المعتمد في المؤسسة.	وجود جرد سنوي دوري
إعداد واعتماد أنظمة مكتوبة وواضحة تشرح كيف يتم الإبلاغ عن الفساد، بحيث يتضمن النظام توفير قنوات فعالة لمعالجة الشكاوى والنزاعات، وإنشاء قنوات سرية (بريد إلكتروني، صندوق مغلق، أو منصة إلكترونية) لتلقي شكاوى الفساد. ويتضمن أيضاً ضمان السرية الياًت لحماية المبلغين والشهداء، لحمايتهم من أي إجراءات انتقامية أو عقابية نتيجة إبلاغهم أو شهادتهم. وتشكيل لجنة تحقيق مستقلة للتحقق من البلاغات.	وجود أنظمة مكتوبة حول الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين والشهداء
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 وواضحة تتضمن: تعريفات، صلاحيات، آليات تنفيذ، إجراءات متابعة، وجدول زمنية. تُعرض 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 استناداً إلى الممارسة الفعلية واللاحظات الواردة من الرقابة الداخلية والخارجية.	وجود أنظمة مكتوبة حول التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية

2. الفصل بين الصالحيات ووضوحاها

إن ضمان عدم تمركز السلطة والصالحيات في المؤسسة يلامس جوهر الحكمية والمساءلة في المؤسسات الأهلية. فحين تكون السلطة موزعة، يصبح كل قرار خاضعاً للتدقيق والمراجعة، بينما حين تتحكمها جهة واحدة، تصعب المساءلة وتزيد فرص الانحراف.

الأثار المؤسسية بعيدة المدى لتمرير الصالحيات:

- تحوّل المؤسسة من كيان ديمقراطي إلى شخصي أو عائلي، ما يفقدها مصداقيتها أمام المانحين والجمهور.
- هشاشة البنية الإدارية: لأن كل العمليات تعتمد على شخص واحد، فإذا غاب أو استُبدل تنهار المنظومة.
- ضعف الثقافة المؤسسية، وارتفاع معدلات الإحباط بين الطاقم بسبب غياب العدالة في اتخاذ القرارات.
- زيادة مخاطر الفساد المالي والإداري بسبب غياب المراقبة والتوازن.
- 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 مصيرية (تبينات، 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 الفوایر وشرف على الصرف دون رقابة أو تفويض مزدوج.	فساد مالي محتمل، تضارب مصالح، غياب الشفافية في استخدام الأموال العامة.
التحطيط الاستراتيجي	يتم إعداد الخطط والمشاريع من قبل الإدارة العليا دون إشراك الطاقم أو المجتمع المحلي المستفيد.	ضعف ملكية العاملين والمستفيدن للبرامج، وانخاض الأثر المجتمعي للمشروع.
الرقابة والمساءلة	تحطيل دور اللجان الرقابية أو الهيئات العامة أو جلها شكلاً بحجة "الكفاءة" أو "السرعة في اتخاذ القرار".	غياب المحاسبة الداخلية، ما يؤدي إلى تكرار الأخطاء والانحرافات.
العلاقات المؤسسية	احتقار 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	• الهيئة العامة تضع التوجهات العامة. • مجلس الإدارة يراقب ويفتر السياسات. • الإدارة التنفيذية تنفذ فقط ضمن التفويض المنح 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، ويعُحسن جودة القرارات.	مثال: عقد اجتماعات دورية مع الطاقم لمناقشة الخطط والموازنات قبل رفعها لمجلس الإدارة.
تفويض الصالحيات بوضوح	تفويض مدروس وواضح يمنع التكيس الإداري ويسمح بالمساءلة الدقيقة: لأن كل شخص يعرف مسؤولياته وحدود سلطاته.	مثال: توقيع العقود يحتاج إلى توقيعين (المدير المالي والمدير العام) ما يقلل من احتمالية إساءة استخدام الموارد.
وجود لجان مستقلة	تشكيل لجنة (مثل لجنة المشتريات، لجنة التدقيق، لجنة الموارد البشرية) يضمن 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 تفديتها.

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	
<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 وملحوظاتهم حول أداء المجلس أو الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد اجتماعات دورية ومنتظمة وفق النظام الداخلي، مع توافر النصاب القانوني. - الحصول على معلومات وتقارير شفافة قبل الاجتماعات بوقت كاف (مثلاً التقريرين المالي والإداري). - انتخاب مجلس إدارة بطريقة ديمقراطية ونزيفة. - مراجعة التقارير المالية والتدقير في الميزانيات السنوية قبل المصادقة عليها. - تفعيل حق الاستجواب لأعضاء المجلس التنفيذي أو المدير العام لشئون الاجتماعات الفصلية والسنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المصادقة على التقارير الإدارية والمالية السنوية ومساءلة مجلس الإدارة عنها. - انتخاب مجلس الإدارة ومحاسبته على أدائه. - مراجعة السياسات العامة للمؤسسة والتاكيد من توافقها مع رسالتها وأهدافها. 	<p>الهيئة العامة: تمثل أعلى سلطة رقابية في المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود لجنة تدقير 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 متابعتها. 2. مراجعة تقارير الأداء والتقارير المالية بشكل دوري (ربع سنوي أو شهري). 3. التأكيد من تطبيق سياسات النزاهة وتضارب المصالح. 4. القيام بزيارات ميدانية لمنابع سير المشاريع وإبرام اتفاقيات. 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 وضمان استخدام الموارد بفعالية وكفاءة. - إقرار السياسات المالية والإدارية وضمان التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة. - وضع آليات لتلقي الشكاوى الداخلية والتعامل معها بعدلة وشفافية. - اعتماد تقارير التقييم الداخلي وضمان وجود نظام تدقيق داخلي أو خارجي. - مراجعة الأداء مقابل الأهداف والخطط الاستراتيجية ومساءلة الإدارة التنفيذية عنها. 	<p>مجلس الإدارة: الإشراف والتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - وجود إجراءات تشغيل قياسية (SOPs) لكل عملية إدارية أو مالية. - نظام شكاوى داخلي سري وأمن يحمي المبلغين. - آلية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وعادل. - نظام معلومات إداري ومالى إلكترونى يمكن من تتبع القرارات والإنفاق. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. إعداد تقارير شفافة ومنتظمة حول التقدم في الأنشطة والبيزانيات. 2. الالتزام بالقرارات الصادرة عن مجلس الإدارة وتنفيذها ضمن المهل المحددة. 3. تطبيق نظام محاسبة داخلية يضمن دقة البيانات. 4. تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بأمان. 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع تقارير دورية دقيقة مجلس الإدارة حول التقدم والإنفاق والنتائج. - الالتزام بالشفافية في إدارة الموارد البشرية والمالية. - إتاحة المعلومات للموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين. - ضمان وجود نظام شكاوى داخلي فعال وبيئة تشجع على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف. 	<p>الإدارة التنفيذية: تنفيذ الخطط والسياسات التي يقرّها مجلس الإدارة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود مدقق خارجي مستقل مع تقارير مشورة بوضوح. - لجنة تدقيق داخلية مستقلة عن الإدارة التنفيذية. - نظام متابعة التوصيات وتنفيذها. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. تدقيق الحسابات الداخلية والخارجية سنويًا. 2. رفع تقارير مستقلة إلى مجلس الإدارة والهيئة العامة. 3. متابعة تنفيذ التوصيات والتدقيق في استجابة الإدارة لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة التقارير المالية والتأكيد من دقتها وشفافيتها. - التحقيق في أي مخالفات أو سوء إدارة محتمل. - تقديم توصيات لمجلس الإدارة لتحسين نظام الرقابة الداخلية. 	<p>لجان الرقابة والتدقيق الداخلي: ضمان النزاهة والرقابة المستقلة على أعمال المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام تقييم صارم وشامل. - لائحة عقوبات واضحة. - رؤية تطوير وبناء قدرات مواكبة. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. ثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية والمساءلة. 2. تدريب دوري للأعضاء على مبادئ الحكومة الرشيدة والمساءلة. 3. نشر سياسات المؤسسة للعاملين والمستفيدين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بسياسات المؤسسة ومدونات السلوك. - الإبلاغ عن التجاوزات أو الانتهاكات عبر قنوات آمنة. - المساهمة في تقييم الأداء الداخلي وإجراءات التحسين المستمر. - رفع التقارير الدورية للإدارة التنفيذية حول أعمالهم. 	<p>الموظفون وأصحاب المصلحة: المشاركة في المساءلة التشغيلية اليومية.</p>

٤.٤ كيفية تطوير نظام شكاوى يستجيب لمبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية

يُعد نظام الشكاوى أداة حاسمة لتعزيز الثقة والحكومة امثلاً 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:

- ٠ الحق في السماع والرد: يحق للمستفيدين والمجتمعات تقديم الشكاوى أو التغذية الراجعة (feedback)، مع واجب الرد من قبل المؤسسة، ما يعزز الشفافية والشفافية.
- ٠ الوصوصية والشمول: يجب أن يكون النظام متاحاً للجميع، بما في ذلك النساء، والأطفال، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمجموعات المهمشة، مع قنوات متعددة (رسمية وغير رسمية) لتقليل الحاجز الثقافية أو الاجتماعية، بما في ذلك الشكاوى الأخلاقية، وامكانية التقديم ضد رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين في المؤسسة.
- ٠ الخصوصية والسلامة: ضمان عدم الانتقام (non-retaliation) والسرية، وبخاصة في الشكاوى الحساسة مثل الاستغلال الجنسي أو الفساد، لتشجيع الإبلاغ دون خوف.
- ٠ الفعالية والتعلم: يجب أن يؤدي النظام إلى تحسين البرامج من خلال تحليل الشكاوى ومشاركة النتائج، ما يقلل من الفساد ويزيد من الثقة.
- ٠ التكيف مع السياق: دمج النظام مع الهيكل المجتمعية والمؤسسة ذات العلاقة؛ مثل أنظمة الحماية، وأنظمة التظلم الوطنية، وبخاصة في قضايا العنف المبني على النوع الاجتماعي.
- ٠ 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 يُبلغ بحسن نية. وتحال البلاغات إلى ضابط نزاهة مستقل، ويتم التحقيق خلال 30 يوماً (أو إطار متفق عليه). وتحدد الإجراءات التأديبية تُطبق شفافاً عند ثبيت المخالف.
- ٠ الخطوات العملية لتطوير النظم: يجب أن يتم التطوير بالتشاور مع أطراف العلاقة والمستفيدين في كل مؤسسة أهلية لضمان الملاءمة، وبين الجدول رقم ٦ هذه الخطوات.

جدول ٦: الخطوات العملية لتطوير نظام الشكاوى

الخطوة	التفصير
١ تدريب الموظفين وتعيين نقطة الاتصال (Focal Point)	<ul style="list-style-type: none"> - عقد جلسة توجيه لجميع الطاقم العامل في المؤسسة لشرح أهمية النظام في تعزيز المساءلة، مع التركيز على أنها أداة تحسين لا رقابة. - تعيين نقطة اتصال أو فريق (مثل مسؤول المساءلة، مستقل عن التقييد)، مع وصف وظيفي يشمل تسجيل الشكاوى وتحليلها. - إعداد خطة عمل مع جدول زمني.
٢ التشاور مع المجتمعات لاختيار القنوات	<ul style="list-style-type: none"> - شرح المساءلة والحق في الشكاوى في المجتمعات أولية مع المستفيدين، مع التركيز على الشكاوى غير الحساسة (مثل جودة الخدمات) والحساسة (مثل الفساد). - اختيار قنوات متعددة بناءً على التشاور: رسمية (صناديق شكاوى مغلقة، خطوط هاتف مجانية، بريد إلكتروني، رسائل نصية) وغير رسمية (القاعات المجتمعية، زيارات مراقبة،مجموعات نقاش مركبة). - اضمن الوصوصية: استخدم لغات محلية، أدوات للأميين، وقنوات آمنة للنساء والأطفال.

<ul style="list-style-type: none"> - 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 للشكوى 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). - الأدوار: مجلس الإدارة يراجع الشكاوى منهجياً، المدير التنفيذي يشرف: قسم المالية يتحقق من الشكاوى المالية، ضمن قبول المسؤوليات لتجنب التضارب. - الأوقات: مثلاً عشرة أيام عمل للرد على الشكاوى غير الحساسة؛ تحديات دورية للحساسة. 	<p>تصميم عملية التعامل مع الشكاوى وتحديد الأدوار والأوقات</p>	3
<ul style="list-style-type: none"> - أبلغ المجتمعات بالنظام عبر حملات (الافتتاح، اجتماعات، إذاعة، مسرح، فيديوهات). كرر التواصل بانتظام، وبخاصة في بداية البرامج. استخدم وسائل رقمية آمنة لتجنب القيود الأمنية. 	<p>التواصل والنشر</p>	4
<ul style="list-style-type: none"> - راقب النظام كل 6 أشهر (استطلاعات، تحليل اتجاهات الشكاوى). مع إشراك المجتمعات في التقييم. - استخدم مؤشرات مثل نسبة الشكاوى المعالجة (هدف: 90% معالجة). وشارك الدروس المستفادة لتحسين البرامج. - تصنيف الشكاوى وعمل تقارير دورية عنها من أجل التعلم واستخلاص العبر في المؤسسة ومناقشة التقرير من قبل مجلس الإدارة والهيئة العامة. 	<p>الرصد والتقييم والتعلم</p>	5

1.5 المتابعة والتقييم (أداة التقييم الذاتي)

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

جدول 7: نموذج أداة قائمة تتحقق (Checklist) عملية ومتکاملة 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 والمالى.	
			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	

			<p>توفر أدلة إجرائية وسياسات مكتوبة لتنظيم العمل.</p> <p>توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين.</p> <p>القرارات الإدارية تُتخذ بناءً على معايير مهنية لا شخصية.</p> <p>يتم توثيق القرارات الإدارية في سجلات رسمية.</p> <p>وجود سياسة تقويض مكتوبة</p> <p>توجد آلية واضحة ل處理及 الشكاوى الداخلية من الموظفين، مع ضمان وجود آلية سرية للإبلاغ عن المخالفات.</p> <p>وجود لائحة إجراءات تأديبية تطبق بعدها عند ثبوت المخالفة.</p> <p>توجد سياسة مالية مكتوبة ومعتمدة.</p> <p>يتم إعداد تقارير مالية دورية ومراجعتها داخلياً وخارجياً.</p> <p>جميع النفقات والإيرادات موثقة بفواتير وأدلة صرف رسمية.</p> <p>توجد رقابة على استخدام الموارد أنشاء الطوارئ أو المشاريع الخاصة.</p> <p>تُنشر ملخصات مالية للممولين والمستفيدين عند الطلب وتُنشر تقارير سنوية/مالية.</p> <p>فصل المهام المحاسبية وتحديد واضح للصلاحيات في الإدارة المالية دون تمركز للسلطات.</p>	<p>ثانية. المساءلة على مستوى الإدارية التنفيذية</p> <p>ثالثاً. المساءلة على الإدارة المالية</p>
			<p>يتم إشراك المستفيدن في تصميم البرامج والمشاريع.</p> <p>توجد قنوات مخصصة لاستقبال شكاوى وملحوظات المستفيدن. ومعالجة محددة زمنياً.</p> <p>المؤسسة تستجيب للشكاوى بفعالية وفي وقت مناسب.</p> <p>تُنشر المؤسسة تقارير دورية عن أنشطتها ونتائجها للمجتمع.</p> <p>المؤسسة تحترم مبدأ "حق المعرفة" وتُفصح عن المعلومات غير الحساسة.</p>	

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

النتيجة:

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

حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية

هذه الحالات مستمدّة من تجارب عالمية ومحليّة، وتهدّف إلى توضيّح كيفية تطبيق آليّات المساءلة (مثّل الشفافية، الرقابة الداخلية، والمشاركة المجتمعية) لتعزيز الثقة والكفاءة. كلّ حالة تشمل: السياق، الاستراتيجيات، النتائج، الدروس المستفادة. يمكن دمج هذه الحالات في دليلك كأدوات تدريبيّة أو إرشاديّة، (انظر الجدول رقم 8).

جدول 8: حالات دراسية عالمية ومحلية من تجارب مؤسسات أهلية

الحالات	الاستراتيجيات والتدابير المتّخذة	النتائج	الدروس المستفادة
تحسين الرقابة المالية من خلال سياسة تقويض واضحة ونظام مراجعة داخلية	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 (audit calendar). 4. تدريب للموظفين الماليين والإداريين على السياسة وأنظمة التسجيل. 5. إدخال قائمة تدقيق للمصروفات قبل الاعتماد (pre-approval). (checklist)	خفض الأخطاء مالي يحدّد خلال 70 سنة، تسلیم التقارير في مواعيدها، تحسّن ثقة المانحين.	سياسات التقويض والمراجعة الداخليّة تحدّد حدود الإنفاق لكل منصب (مبالغ، أنواع المصروفات). إدارة المانحين تكرار أخطاء مهابيّة وتتأخر في تسلیم التقارير وضعف إجراءات المساءلة والمتابعة والتقييم بسبب غياب سياسة تقويض إنفاق واضحة، وتمرّكز السلطات في يد عدد قليل من الموظفين، وضعف المراجعة الداخلية.
تقوية دور الهيئة الحكومية لمزيد من المساءلة والشفافية	1. مراجعة النظام الأساسي وتعديله لتحديد صلاحيات المجلس وصلاحيات المدير التنفيذي. 2. اعتماد أجندة واجتماعات دورية للمجلس (كل شهر/ربع سنوي) مع محاضر موثقة وتوزيع مسؤوليات واضحة. 3. إنشاء لجان متخصصة (تمويل، تقييم المخاطر، نزاهة) تتكون من أعضاء مجلس إدارة وخبراء خارجين عند الحاجة. 4. تدريب أعضاء المجلس على الحكومة والمسؤوليات القانونية والأخلاقيّة. 5. اعتماد تقرير مجلس سنوي ينشر داخلياً وخارجياً.	توازن السلطة، قرارات أكثر شفافية، تقليل الصفقات الفردية غير المبررة.	منظمة خدمة مجلس إدارتها يعمل بطريقة طوعية وغير منظم، واتخذ المدير التنفيذي قرارات تشغيلية، والكثير من التعادلات تتم دون استشارة. تكمن المشكلة في تركز السلطة التنفيذية، ضعف متابعة مجلس الإدارة، غياب سياسات مكتوبة.

<p>حماية المبلغين تعيّد بناء الثقة؛ يجب أن تكون القناة متعددة، ومستقلة وواضحة.</p>	<p>زيادة أولية في البلاغات (ثقة متزايدة)، وابتاع 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 فلبي داخل مقرّ مدار 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 توعوية داخلية حول حقوق المبلغين وكيفية الإبلاغ.</p>	<p>مؤسسة خدمية تلّت شكاوى عن فساد داخلي، لكن الموظفين لم يبلغوا خوفاً من الانتقام.</p> <p>المشكلة: غياب آلية آمنة للشكوى، وسياسة حماية المبلغين.</p>	<p>حماية المبلغين عن المخالفات وإنشاء قناة شكوى آمنة</p>
<p>وجود إجراءات مسؤولة ومحددة زمنياً أفضل من إهمال المساءلة تحت ذريعة الطوارئ.</p>	<p>تمكّن المؤسسة من تحقيق توازن بين السرعة والمساءلة؛ الدروس من التتفيق من التتفيق الرجعي حسنت إجراءات الطوارئ اللاحقة.</p>	<p>1. اعتماد إطار مختصر للمساءلة أشقاء الطوارئ يحد إجراءات بديلة سريعة (مثلاً تفويض طارئ محدود بالزمن والقيمة). 2. توثيق استثنائي لجميع القرارات الطارئة مع متطلبات تبليغ لاحق للمجلس والمانحين. 3. آلية استقبال شكاوى سريعة للمستفيدين في الميدان (نقطاط اتصال محلية، رسائل قصيرة). 4. تدقيق رجعي (post-response audit) بعد انتهاء الطوارئ لتقدير الإجراءات وتصحيح المسار.</p>	<p>مؤسسة أهلية استجابت لاحتياجات الطارئة بعد حرب الإبادة على قطاع غزة، وعملت تحت ضغوط سرعة التنفيذ، ما أدى إلى تقليل بعض خطوات التدقيق.</p> <p>المشكلة: خطر الانحراف عن معايير الشفافية والمساءلة بسبب السرعة والضغط الميداني.</p>	<p>المساءلة أثناء الطوارئ: الحفاظ على مبادئ المساءلة عند الاستجابة للأزمة</p>
<p>الشفافية البسيطة والمشاركة البشّرة تخلق ضغوطاً إيجابية للمساءلة.</p>	<p>زيادة الثقة المجتمعية، خفض التزامات المحليّة، تحسين تقييد المشاريع بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين.</p>	<p>1. اعتماد سياسة نشر معلومات مفتوحة (ما يصرّف، ماذا ينفّذ، الجداول الزمنية، معايير الاستقادة). 2. تنظيم لقاءات مجتمعية دورية ولوحات معلومات في الواقع، ومحظى مبسط (نشرات قصيرة). 3. آلية تذكرة راجعة، نقاط اتصال محلية، استثمارات قصيرة، رسائل (SMS)، ومعالجة رسمية للشكوى. 4. ضمنين ممثّلين من المجتمع في لجان مراقبة المشروع المحلي.</p>	<p>مؤسسة تعمل في مشروع تحسين البيئة التحتية في مناطق نائية: شعور السكان بعدم معرفة أين تذهب الموارد.</p> <p>المشكلة: ضعف نشر المعلومات وأدوات التذكرة الراجعة للمستفيدين.</p>	<p>المشاركة المجتمعية وشفافية المعلومات كالية للمساءلة</p>

لقد سعى هذا الدليل إلى وضع إطار عمل وأخلاقي وقيمي لإعمال مبدأ المساءلة في المؤسسات الأهلية، من خلال تحديد المبادئ والمعايير والآليات التي تضمن التزام الأجهزة الحكومية والإدارة التنفيذية والعاملين والمستفيدين بمارسات 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 وفاعلية. ومن هنا، يدعو هذا الدليل جميع المؤسسات الأهلية في فلسطين إلى تبني هذه المبادئ وتحوilyها إلى ممارسات يومية ملموسة، بما يسهم في بناء مجتمع أكثر عدلاً ومواطنة ومسؤولية.

إن على كل مؤسسة أهلية أن تعتمد سياسة مسألة 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 محسوبة بيد شخص واحد دون رقابة أو تشاور.	اتباع هيكلية إدارية واضحة يتم من خلالها توزيع الصالحيات والمسؤوليات بوضوح بين الإدارة والهيئات الحكومية لتجنب تضارب المصالح.
إهمال وجود تضارب مصالح داخل المؤسسة أو تتجاهل الإقصاص عنه.	اعتماد نظام داخلي واضح للمساءلة يحدد آليات المراقبة، والتقارير، والتقييم الدوري لللأداء.
استخدام السلطة لمعاقبة أو تهبيش من يطرح انتقادات أو ملاحظات.	الحرس على عقد اجتماعات دورية للهيئة الإدارية وتوثيق محاضرها ونشر القرارات الرئيسية داخلياً.
عدم مسألة اللجان الشكلية التي لا تقوم بدورها، فمن لا يقوم بدوره ولو تطوعاً يُساعل.	تقليل دور لجان المراجعة أو التدقيق الداخلي المستقل لمتابعة تنفيذ السياسات والقرارات.
تجاهل الشكاوى أو الملاحظات الداخلية، حتى لو بدت بسيطة.	تطبيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والكافارات.
عدم السماح باشتراط ثقافة الولاء الشخصي على حساب الكفاءة والمساءلة.	استخدام تقييم أداء سنوي موضوعي ومعلن يعتمد على معايير مهنية قابلة للقياس.

الغماضي عن الأخطاء أو المخالفات الصغيرة لأنها قد تتفاقم مع الوقت.	توفر آليات تظلم أو شكاوى داخلية آمنة وسرية تُمكّن الموظفين من الإبلاغ دون خوف من الانتقام.
إخفاء التقارير المالية أو الإدارية أو تأخير نشرها.	مشاركة المعلومات المالية والإدارية الأساسية مع جميع الموظفين وأعضاء المؤسسة بانتظام.
التعامل مع أموال أو ممتلكات المؤسسة كملكية شخصية.	نشر تقارير دورية عن الأداء المالي والتنفيذي بلغة مفهومة وببساطة.
منح العقود أو المشتريات دون اتباع إجراءات شفافة وعملية.	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.
عدم الالقاء بإبلاغ الموظفين بالقرارات دون شرح أسبابها أو تنتائجها.	اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وتحليل واقعي، لا على المصالح الشخصية.
استخدام الغموض أو الأسرار الداخلية كوسيلة للسيطرة الإدارية.	توثّق جميع القرارات المهمة مع مبرراتها لضمان إمكانية المراجعة اللاحقة.
التخلّي بشكل تدريجي عن استخدام الورق في المتابعات والاستثمار في التطبيقات والأدوات الرقمية، لاسيما المجانية منها.	استشارة الموظفين أو أصحاب المصلحة الداخليين عند إعداد سياسات جديدة تؤثر فيهم.
إغفال استخدام أدوات الحوار الداخلي وجلسات المصارحة الداخلية مع الموظفين في أجواء مناسبة.	تعزّز ثقافة الاعتراف بالخطأ والتعلم منه بدلاً من العقاب فقط.
بناء جدار من الموظفين المنافقين والمتسلقين منمن يتمتعون بقدرات في الوصولية المؤسسة.	تشجع الموظفين على طرح الأسئلة والنقد البناء. درّب الموظفين والمجلس بانتظام، واطلب تقارير موجزة دورية لقياس التقدم.
إغفال بناء القدرات المستمر، وأن يكون جزءاً ثابتاً في التخطيط.	عقد تدريبات مستمرة في النزاهة والشفافية والمسؤولية الأخلاقية.
الوقوع في فخ اعتماد سياسات معقدة وفق مبدأ القص وللصق عن الآخرين، فالسياسة القوية هي السياسة السهلة البسيطة.	اعتماد الإجراءات البسيطة التي تطبق بدل الإجراءات المعقدة التي لا تطبق.
إغفال تخصيص موازنات لبناء القدرات في إعمال المساءلة بحجة ضعف الموارد المالية.	تخصّص موارد بسيطة وأشخاص مسؤولين لضمان تطبيق السياسات.



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، سعيًا لتحقيق رؤيتها نحو «مجتمع فلسطيني خالٍ من الفساد».

يسعى الائتلاف حالياً إلى خلق وقيادة حراك مجتمعي 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: 022974949 - 022989506 فاكس: 022974948

غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث

هاتف: 082884766 تلفاكس: 082884767

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: