



# الدليل الاسترشادي

## لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 8 في مدونة سلوك  
العاملين والأعضاء في المؤسسات  
الأهلية في فلسطين



AMAN  
Transparency Palestine



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

# دليل استرشادي لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 8 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 إلى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". 2025. دليل استرشادي لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة في المؤسسات الأهلية- مستند إلى المبدأ رقم 8 في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات 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 الدليل

#### هدف الدليل

لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

تعريف مبدأ الإدارة الرشيدة

الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة

### الإجراءات العملية لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة

مصفوفة رقم (1): ترسيخ استقلالية القرار المؤسسي

مصفوفة رقم (2): النزاهة ومنع تضارب المصالح

مصفوفة رقم (3): الشفافية والإفصاح

مصفوفة رقم (4): المساءلة والمسؤولية

مصفوفة رقم (5): المشاركة داخل المؤسسة ومع المجتمع

مصفوفة رقم (6): إدارة الموارد بكفاءة وفعالية

مصفوفة رقم (7): الالتزام القانوني والتنظيمي

مصفوفة رقم (8): الرقابة والتقييم المستمر

مصفوفة رقم (9): تطوير البرامج بناءً على احتياجات المجتمع

مصفوفة رقم (10): مكافحة الفساد وحماية الموارد العامة

مصفوفة رقم (11): بناء القدرات والتطوير المهني للموظفين والمتطوعين

### المتابعة والتقييم لمدى الالتزام بتحقيق مبدأ الإدارة الرشيدة

أولاً. آليات المتابعة والتقييم

ثانياً. مصفوفات المتابعة والتقييم

ثالثاً. أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

انطلاقاً من الدور الريادي الذي يقوم به الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - "أمان" في تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد داخل القطاع الأهلي، وامتداداً لجهوده السابقة في المشاركة بإعداد وتطوير جزء من مبادئ مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين، بالتعاون مع الشبكات الأهلية الفلسطينية، يأتي هذا الدليل الاسترشادي ليواصل هذا المسار المؤسسي نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة.

هذا الدليل يُترجم المبدأ رقم (8) المتعلق بالإدارة الرشيدة الوارد في المدونة، إلى إجراءات عملية وتطبيقات واقعية تساعد المؤسسات الأهلية على تحويل هذا المبدأ من التزام أخلاقي ونظري، إلى ممارسة مؤسسية يومية ملموسة، تسهم في بناء بيئة عمل نزيهة، وفعّالة، ومستجيبة لاحتياجات المجتمع الفلسطيني.

لقد رُوِيَ في إعداد هذا الدليل الواقع الفلسطيني بخصوصيته وتعقيداته، فالإدارة الرشيدة في السياق الفلسطيني لا تتفصل عن القدرة على التكيف مع القيود السياسية والإدارية والتمويلية، وعن التزام القيم الوطنية في مواجهة الفساد وتعزيز العدالة والمساواة. ومن هذا المنطلق، يأتي الدليل كأداة عملية مساندة لمجالس الإدارة والهيئات العامة والعاملين والمتطوعين، لبناء مؤسسات أهلية أكثر كفاءة وفاعلية، وأكثر التصاقاً بقضايا مجتمعتها.

## هدف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تمكين المؤسسات الأهلية، على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، من تطبيق المبدأ رقم 8 المتعلق بالإدارة الرشيدة، من خلال تطوير أنظمة إدارية حديثة تقوم على التخطيط الفعّال، وضبط الأداء، وتوزيع الصلاحيات بوضوح، وإرساء ثقافة مساءلة شفافة تحسن استثمار الموارد، وتُعزّز ثقة المواطنين والشركاء بالمؤسسة. كما يوفر الدليل نماذج وأدوات تقييم عملية تساعد على قياس مستوى الالتزام وتطويره بصورة مستمرة.

## 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 مدونة السلوك وتطويرها 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 مؤسسات المجتمع. 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 العمل وسلوكياته 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.

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

## تعريف مبدأ الإدارة الرشيدة

يُعدّ المبدأ رقم (8) "الإدارة الرشيدة" حجر الزاوية في تعزيز فعالية واستدامة المؤسسات الأهلية الفلسطينية. فهو يضع الأسس التي تضمن إدارة المؤسسات الأهلية بطريقة مهنية، ومنظمة، وشفافة، تقوم على وضوح الرؤية، وتوزيع الصلاحيات، والالتزام بالإجراءات المالية والإدارية المنضبطة، بما يعزز قيم النزاهة، والمساءلة، والكفاءة في اتخاذ القرار.

تستند الإدارة الرشيدة إلى منظومة مؤسسية متكاملة تُنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين، والمتطوعين، بحيث تعمل المؤسسة بروح الفريق الواحد، وتتخذ قراراتها باستقلالية ومسؤولية، وتوظف مواردها البشرية والمالية بما يحقق المصلحة العامة، ويخدم احتياجات المجتمع الفلسطيني.

هذا المبدأ يُترجم الحوكمة إلى ممارسة يومية، ويضمن أن تكون المؤسسة كياناً منفتحاً على المسألة، متعلماً، ومرناً في مواجهة التحديات، دون أن يفقد التزامه بالقيم الوطنية والمجتمعية.

**وبناء على ما سبق، فإن الإدارة الرشيدة، كمبدأ، هي:**

أن تكون المؤسسة الأهلية قادرة على إدارة شؤونها بطريقة متوازنة وفعّالة، تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتوفّر بيئة عمل منظمة، قائمة على العدالة وتكافؤ الفرص، وتحترم الأدوار وتلتزم بالأنظمة.

**ويقوم هذا المبدأ على مجموعة من المرتكزات:**

- الشفافية في الإجراءات والمعلومات، بما يعزز الثقة بين المؤسسة ومجتمعها.
- المساءلة التي تضمن تحمّل المسؤولية عن القرارات والنتائج.
- الاستقلالية في القرار بعيدة عن التأثيرات السياسية أو الفتوية أو المصلحية.
- الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- الالتزام القانوني والامتثال للأنظمة الوطنية واللوائح الداخلية.

بهذا المعنى، لا تقتصر الإدارة الرشيدة على إدارة مالية أو إدارية منضبطة فحسب، بل تمتد لتشمل ثقافة مؤسسية تُعلي من شأن المشاركة، وتربط بين الأداء المهني والقيم الأخلاقية، وتؤسس لثقافة مجتمعية مستدامة.

## الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة

يسعى المبدأ رقم (8) "الإدارة الرشيدة" إلى ترسيخ نموذج مؤسسي متكامل داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يقوم على الكفاءة، والمهنية، والشفافية، ويعكس التزاماً عملياً بقيم النزاهة والمساءلة التي شكلت جوهر مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية".

ويأتي هذا المبدأ استجابةً للحاجة المتزايدة إلى بناء مؤسسات قادرة على الصمود والتأثير في ظل واقع وطني يواجه تحديات الاحتلال، والانقسام، وضغوط التمويل، وتقلبات البيئة السياسية والإدارية.

يهدف هذا المبدأ إلى تحويل الإدارة الرشيدة من مفهوم تنظيري إلى ممارسة يومية ممنهجة، تدار فيها الموارد بفعالية ومسؤولية، وتتخذ القرارات ضمن منظومة واضحة للحوكمة والمساءلة، بما يضمن استقلالية المؤسسة وفعاليتها في خدمة المصلحة العامة. كما يسعى إلى تمكين المؤسسات من تطوير هياكلها الإدارية وأنظمتها الداخلية، بما يوفر بيئة عمل عادلة، تشجع المشاركة، وتحمي النزاهة، وتعزز الانضباط المؤسسي.

وفي السياق الفلسطيني، تتخذ هذه الأهداف بعداً استراتيجياً؛ إذ تمثل الإدارة الرشيدة أداة للحفاظ على استقلالية القرار الأهلي في مواجهة الضغوط السياسية والتمويلية، وضمان أن يبقى العمل الأهلي صوتاً حراً يخدم المجتمع، ورافعةً للمساءلة المجتمعية والعدالة الاجتماعية. ومن خلال هذا المبدأ، يُسهم القطاع الأهلي في بناء نموذج مؤسسي وطني يحتذى به في النزاهة، والاستدامة، والمسؤولية العامة. ويلخص الجدول رقم (1) الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة.



جدول 1: الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة

الهدف	التوضيح
تعزيز الثقة العامة	بناء صورة إيجابية للمؤسسة كمثال للنزاهة والشفافية أمام الجمهور والشركاء والجهات الرسمية.
ضمان العدالة والإنصاف	تطبيق أنظمة وإجراءات معلنة في إدارة الموارد البشرية والمالية، بما يضمن المساواة وتكافؤ الفرص.
حماية الموارد	استخدام فعال ومسؤول للموارد المتاحة، وتقليل الهدر، وضبط العمليات المالية والإدارية ضمن معايير مهنية، وتقليل فرص الهدر وسوء الإدارة.
تعزيز استقلالية القرار	صون القرار المؤسسي من التأثيرات الحزبية والسياسية والجهات المانحة، وضمان الحيادية والموضوعية للمؤسسة.
رفع جودة الأداء المؤسسي	تطوير أنظمة التخطيط، والمتابعة، والتقييم بما يعزّز كفاءة البرامج والمشروعات والخدمات، ويحسن من جودة الخدمات والبرامج.
ترسيخ المساءلة والمحاسبة	إنشاء آليات فعّالة للمساءلة الداخلية والخارجية تُسهم في تصويب الأداء وتعزيز الثقة المجتمعية، وترسيخ بيئة مهنية عادلة ومحفّزة تتيح التطوير والتعلم المستمر.
تعزيز استدامة المؤسسة	بناء أنظمة متينة تضمن استمرارية العمل الأهلي رغم التقلبات السياسية والمالية والقيود التشغيلية.

## الإجراءات العملية لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة

تشكل مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الإطار القيمي والأخلاقي الذي يستند إليه عمل المؤسسات في تعزيز النزاهة، والمساءلة، والشفافية، وحماية الموارد العامة. فهي توضح المبادئ العامة التي يجب أن تلتزم بها المؤسسات في إدارتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، وتقدم مجموعة من الالتزامات الواجبة لتقويم الأداء وضبط السلوك المؤسسي.

غير أن هذه الالتزامات -على أهميتها- تظل بحاجة إلى تحويلها إلى ممارسات عملية يمكن تنفيذها ومتابعتها داخل المؤسسة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى بناء إجراءات تطبيقية تفصيلية مستندة إلى مبادئ مدونة السلوك، بحيث تصبح المبادئ الأخلاقية والحوكمة قابلة للتطبيق المباشر.

ويمثل هذا التزاوج بين "القيم" والممارسات، جوهر الإدارة الرشيدة؛ إذ يضمن:

- أن تتحول مبادئ النزاهة والشفافية إلى خطوات تشغيلية.
- أن ينتقل العاملون من المعرفة النظرية إلى السلوك المؤسسي المنضبط.
- أن يتمكن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من المتابعة والمساءلة بناء على معايير واضحة.
- أن تصبح ثقافة الحوكمة جزءاً من النظام الداخلي للمؤسسة، لا مجرد وثيقة معلقة.
- أن تصبح قيم الحوكمة ومبادئها جزءاً أصيلاً من الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

وباعتماد هذا النهج، يصبح تطبيق المبدأ رقم (8) -الإدارة الرشيدة- عملية منهجية متكاملة، تبدأ بمدونة السلوك كمرجعية قيمية، وتكتمل عبر مصفوفات الإجراءات العملية التي توضح الخطوات، والمسؤوليات، وآليات التنفيذ، والمتابعة، والتقييم. ومن خلال هذا الربط العملي، يمكن للمؤسسات الأهلية الفلسطينية الارتقاء بأدائها المؤسسي، وتعزيز ثقة الجمهور، واستدامة أثرها في المجتمع.

لقد تم بناء مصفوفات الإجراءات وفق (11) التزاماً رئيسياً تم اشتقاقها من مبدأ رقم (8) في المدونة، تمثل في مجموعها مقياساً لمدى الالتزام في تحقيق المبدأ، وهي:

1. ترسيخ استقلالية القرار المؤسسي.	7. الالتزام القانوني والتنظيمي.
2. النزاهة ومنع تضارب المصالح.	8. الرقابة والتقييم المستمر.
3. الشفافية والإفصاح.	9. تطوير البرامج بناءً على احتياجات المجتمع.
4. المساءلة والمسؤولية.	10. مكافحة الفساد وحماية الموارد العامة.
5. المشاركة داخل المؤسسة ومع المجتمع.	11. بناء القدرات والتطوير المهني للموظفين والمتطوعين.
6. إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.	

## مصفوفة رقم (1): ترسيخ استقلالية القرار المؤسسي

استقلالية القرار المؤسسي ركن أساسي في الحكم الرشيد كما يطرحه ائتلاف "أمان"، وهو ما يضمن حياد المؤسسة ومنع التأثيرات السياسية والحزبية، وتمكين مجلس الإدارة من أداء دوره دون ضغوط. يعتمد ترسيخ الاستقلالية على أدوات: ضبط العضوية، انتخابات نزيهة، مدونة السلوك، آليات منع التدخلات.

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نظام عضوية بسيط وواضح يحدد شروط الانتماء والفصل وتجديد العضوية	مجلس الإدارة	الجمعية العامة	نسخة معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة صفحة واحدة تتضمن: شروط الانتماء، أسباب الفصل، تجديد العضوية.</li> <li>• مراجعتها من 2-3 أعضاء من الجمعية العامة.</li> <li>• اعتمادها بمحضر رسمي.</li> <li>• توزيعها على الأعضاء أو تعليقها في مقر المؤسسة.</li> </ul>			
2	عقد انتخابات دورية وفق النظام الأساسي وبطريقة علنية وبسيطة	الجمعية العامة	لجنة انتخابات صغيرة (3 أعضاء)	محضر انتخاب
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار لجنة من 3 أشخاص محايدين بالإجماع.</li> <li>• إعداد قائمة الناخبين (أسماء فقط).</li> <li>• فتح باب الترشح لمدة محددة.</li> <li>• إجراء تصويت ورقي بسيط.</li> <li>• فرز الأصوات أمام الحضور.</li> <li>• توثيق النتائج في محضر مكتوب.</li> </ul>			
3	اعتماد مدونة سلوك مختصرة (صفحة واحدة) تمنع التدخلات السياسية	مجلس الإدارة	الموظفون والمتطوعون	نسخ موقعة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة صفحة تحتوي 5-7 بنود رئيسية (النزاهة، الحياد، منع التدخل).</li> <li>• قراءتها في اجتماع عام.</li> <li>• جمع توقيع كل عضو وموظف ومتطوع.</li> <li>• وضع نسخة معلقة في المكتب.</li> </ul>			
4	تحديد مهام المجلس والمدير التنفيذي وصلاحياتهما في صفحة واحدة	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	وثيقة الصلاحيات

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة صفحة تحدد 3 مهام فقط لكل جهة.</li> <li>• الأمثلة: (المجلس: سياسات، موازنات، رقابة)، (المدير: تنفيذ، متابعة، تقارير).</li> <li>• اعتمادها داخلياً وتوزيعها على العاملين.</li> </ul>	خطوات التطبيق
سجل شكاوى	موظف موثوق	مجلس الإدارة	توفير قناة بسيطة وسرية للإبلاغ عن أي تدخلات خارجية	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء صندوق صغير للإبلاغ، أو بريد إلكتروني بسيط.</li> <li>• تعريف العاملين بطريقة استخدامه.</li> <li>• تخصيص شخص موثوق لاستلام الشكاوى.</li> <li>• تسجيل الشكاوى في دفتر ورقي أو ملف إلكتروني.</li> <li>• مناقشة أي حالة في اجتماع المجلس بسرية.</li> </ul>	خطوات التطبيق

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون جميع الوثائق قصيرة وواضحة؛ لا تتجاوز صفحة أو صفحتين.
- يفضل استخدام أدوات بسيطة (دفتر ورقي، صندوق شكاوى، بريد (Gmail)، محاضر مكتوبة بخط اليد).
- تحميل الجمعية العامة الدور الرئيسي، لأن القانون الفلسطيني يعطيها القوة الحقيقية.
- منع التعقيد المبالغ فيه، فالمؤسسات الأهلية الصغيرة تتعطل عند وجود إجراءات كثيرة وثقيلة.

## مصفوفة رقم (2): النزاهة ومنع تضارب المصالح

يعزز الالتزام بقيم النزاهة قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مهنية ومحيدة. تساعد مؤشرات قيم النزاهة المؤسسة على التطبيق الفعلي لها.

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تطبيق مدونة السلوك (التوعية)، النشر والطباعة، التضمن في الإجراءات والمعاملات الداخلية والخارجية)	الهيئة العامة مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية	توقيع أعضاء الهيئة العامة ومجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين على المدونة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد النسخة الرسمية من مدونة السلوك وتعميمها على جميع العاملين والمتطوعين.</li> <li>• إعداد نسخ ورقية وإلكترونية ونشرها في المكاتب والموقع الإلكتروني ووسائل التواصل.</li> <li>• تنظيم جلسة توعية سنوية لجميع العاملين، وتقديم جلسة تعريفية للموظفين والمتطوعين الجدد.</li> <li>• جمع توقيعات الالتزام من جميع الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة مرة واحدة سنوياً.</li> <li>• تضمين المدونة في السياسات والإجراءات (التوظيف، المشتريات، الشكاوى، تقديم الخدمات، العقود الخارجية).</li> <li>• إضافة بند الالتزام بالمدونة في النماذج والمعاملات الداخلية والخارجية.</li> <li>• مراجعة دورية (ربعية، نصف سنوية، سنوية) للتأكد من الالتزام، وتوثيق أي مخالفات وإجراءات تصحيحية.</li> <li>• إعداد تقرير مختصر لمجلس الإدارة عن مستوى الالتزام والتوصيات.</li> </ul>			
2	الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات الإدارية (التوعية، النشر، والحق في الاطلاع)	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية، الرقابة والتقييم	التقييم السنوي
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع وتحديث جميع الأنظمة واللوائح والتعليمات (الموارد البشرية، المالية، المشتريات، السلوك المهني، ...)، والتأكد من اعتمادها رسمياً.</li> <li>• إنشاء ملف مركزي (ورقي وإلكتروني) يضم جميع الأنظمة واللوائح، ويكون متاحاً لجميع الموظفين.</li> <li>• نشر اللوائح داخلياً عبر البريد المؤسسي، ومنصة العمل الداخلي، ولوحات الإعلانات.</li> <li>• تنظيم جلسة توعية سنوية لتعريف الموظفين بالأنظمة، والحقوقي، والواجبات، والمستجدات.</li> <li>• إدماج الأنظمة في إجراءات العمل اليومية، وذلك بإضافة روابطها أو مقتطفاتها في النماذج والإجراءات التشغيلية.</li> <li>• منح الحق في الاطلاع من خلال إتاحة الوصول للملفات الإلكترونية دون قيود، وتوفير نسخ مطبوعة في الإدارة.</li> <li>• إجراء مراجعة نصف سنوية للتأكد من التزام الأقسام المختلفة باللوائح، ومعالجة أي تجاوزات أو نقاط ضعف.</li> <li>• توثيق التوعية والالتزام من خلال سجلات حضور، وتقارير متابعة، وملاحظات الرقابة الداخلية.</li> </ul>			

3	وجود أنظمة مكتوبة للمشتريات والعطاءات (نزاهة اللجان، الالتزام بالإجراءات والقوانين ذات العلاقة)	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية (أو قسم المشتريات)	وجود النظام ونشره
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد أو تحديث نظام المشتريات والعطاءات بما يتوافق مع القوانين والمعايير الوطنية والدولية، واعتماده من مجلس الإدارة.</li> <li>• تشكيل لجنة مشتريات بقرار رسمي، مع تحديد مهامها وضمن خلوّ أعضائها من تضارب المصالح.</li> <li>• توفير النظام مكتوباً (ورقياً وإلكترونياً) وإتاحته لجميع الموظفين المعنيين.</li> <li>• تنفيذ توعية داخلية لشرح آلية الشراء، والحدّ المالي للصلاحيات، ومتطلبات المنافسة، ودور اللجنة.</li> <li>• الالتزام بإجراءات العروض (جمع ٢-٣ عروض، فتح العروض رسمياً، التوثيق بمحاضر اجتماعات اللجنة).</li> <li>• توثيق جميع خطوات العطاءات في ملف خاص يشمل الإعلان، والعروض، والتقييم، والقرار، ومحاضر الاجتماعات.</li> <li>• إجراء مراجعة دورية (كل ٦ أشهر) للتأكد من تطبيق النظام بنزاهة وشفافية ومعالجة أي تجاوزات.</li> <li>• رفع تقرير مختصر لمجلس الإدارة عن الالتزام بالنظام، ونتائج المراجعة، وأي ملاحظات تتعلق بالنزاهة.</li> </ul>			
4	وجود أنظمة مكتوبة للتوظيف (الإعلان، علنية معايير الاختيار، نزاهة المقابلات والامتحانات، ...)	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية، قسم الموارد البشرية	وجود النظام ونشره
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام التوظيف أو تحديثه وتضمينه مراحل الإعلان، والتقديم، والفرز، والمقابلات، والامتحانات، وآلية اتخاذ القرار، ثم اعتماده رسمياً.</li> <li>• نشر النظام داخلياً (ورقياً وإلكترونياً) وإتاحته لجميع الموظفين لضمان الشفافية والالتزام.</li> <li>• إعلان الوظائف بشفافية عبر المنصات الرسمية للمؤسسة، موضحاً: الوصف الوظيفي، شروط التقديم، معايير الاختيار، المدد الزمنية.</li> <li>• تشكيل لجنة توظيف بقرار رسمي، وضمن خلوّ أعضائها من تضارب المصالح.</li> <li>• إعداد نماذج تقييم موحدة للفرز والمقابلات والامتحانات، تعتمد على معايير مغلنة مسبقاً.</li> <li>• تنفيذ المقابلات والامتحانات بنزاهة عبر: توثيق الدرجات، تسجيل محاضر الاجتماعات، الاحتفاظ بنماذج الأسئلة والنتائج.</li> <li>• توثيق ملف التوظيف بالكامل (الإعلان، الطلبات، نتائج الفرز، محاضر اللجنة، قرار التعيين)</li> <li>• إجراء مراجعة دورية من وحدة الحوكمة أو الرقابة الداخلية للتأكد من الالتزام بالأنظمة والتوصية بالتحسينات.</li> </ul>			
5	وجود أنظمة مكتوبة لاستخدام موارد وممتلكات المؤسسة (السياسات والتعليمات، الرقابة، ...)	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية	وجود النظام ونشره

خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"><li>• إعداد أو تحديث نظام استخدام الموارد والممتلكات (الأجهزة، المركبات، الأصول، القرطاسية، ...)، واعتماده رسمياً من الإدارة.</li><li>• تحديد الصلاحيات والتعليمات بشأن الاستخدام، والحجز، والإعارة، والصيانة، وإرجاع الممتلكات، وتوثيقها في النظام.</li><li>• إتاحة النظام لجميع الموظفين بنسخة ورقية وإلكترونية، مع توضيح الضوابط والمنوعات وآليات الإبلاغ عن سوء الاستخدام.</li><li>• تنفيذ جلسة توعية داخلية حول كيفية استخدام الموارد، ومسؤوليات الموظفين، وإجراءات الحفاظ على الممتلكات.</li><li>• تطبيق أدوات رقابية مثل: سجلات التسليم والاستلام، نماذج التخلص من الأصول، سجلات حركة المركبات، وجدور دوري للأجهزة والأثاث.</li><li>• إجراء جولات رقابية دورية (ربع سنوية) للتأكد من الالتزام بالاستخدام السليم وتوثيق أي تجاوزات.</li><li>• معالجة أي مخالفة وفق النظام (تنبيه، إنذار، مساءلة)، وتوثيق الإجراء في سجل رسمي.</li><li>• رفع تقرير مختصر سنوياً للإدارة العليا أو مجلس الإدارة حول الالتزام بالنظام، وحالة الأصول، والملاحظات الرقابية.</li></ul>				
6	<table><tr><td>وجود سياسة قبول الهدايا</td><td>مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td><td>الدائرة المالية والإدارية</td><td>وجود السياسية ونشرها</td></tr></table>	وجود سياسة قبول الهدايا	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية	وجود السياسية ونشرها
وجود سياسة قبول الهدايا	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية	وجود السياسية ونشرها		
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"><li>• إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإفصاح.</li><li>• نشر السياسة داخلياً وإتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية وإلكترونية).</li><li>• تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعدّ تضارب مصالح مرتبط بالهدايا.</li><li>• إعداد نموذج إفصاح عن الهدايا يعبئه الموظفون عند تلقي أي هدية تتجاوز الحد المسموح.</li><li>• إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو إلكتروني) لتوثيق جميع الإفصاحات والقرارات المتعلقة بها.</li><li>• تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحوكمة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة).</li><li>• مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحوكمة لرصد أي تجاوزات.</li><li>• رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة.</li></ul>				
7	<table><tr><td>وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)</td><td>مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td><td>الدائرة المالية والإدارية</td><td>وجود النظام ونشره</td></tr></table>	وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية	وجود النظام ونشره
وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	الدائرة المالية والإدارية	وجود النظام ونشره		

خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام الترقيات والعلاوات والحوافز أو تحديثه، بحيث يوضح المعايير، وشروط الاستحقاق، والإجراءات، وآليات الاعتماد، ثم اعتماده رسمياً.</li> <li>• نشر النظام داخلياً (ورقياً وإلكترونياً) وإتاحته للموظفين، لضمان الشفافية والحق في الاطلاع.</li> <li>• ربط الترقيات والعلاوات بنظام تقييم الأداء وفق معايير موضوعية قابلة للقياس.</li> <li>• تشكيل لجنة مختصة (لجنة موارد بشرية) لضمان النزاهة في مراجعة طلبات الترقيات ومنح الحوافز.</li> <li>• استخدام نماذج تقييم موحدة توثق معايير الترقية أو منح العلاوة والحوافز، وتوقع من اللجنة.</li> <li>• إبلاغ الموظف بالقرار وأسبابه؛ سواء بالقبول أو الرفض، لضمان الشفافية وتعزيز العدالة.</li> <li>• توثيق جميع القرارات في ملف الموظف، وفي سجلات الموارد البشرية.</li> <li>• إجراء مراجعة سنوية للنظام وآلية تطبيقه للتأكد من الالتزام، وتصحيح أي خلل أو تمييز محتمل.</li> </ul>
8	<p>وجود أنظمة مكتوبة لتقييم الأداء (نزاهة، وعدالة، ومهنية، ...)</p> <p>مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</p> <p>الدائرة المالية والإدارية</p> <p>وجود النظام ونشره</p>
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام تقييم الأداء أو تحديثه بما يتضمن: أهداف التقييم، المعايير، الآليات، التوقيعات، المسؤوليات، ثم اعتماده رسمياً.</li> <li>• نشر النظام داخلياً وإتاحته لجميع الموظفين مع شرح حقوقهم وواجباتهم في عملية التقييم.</li> <li>• تصميم نماذج تقييم موحدة ترتبط بالوصف الوظيفي، وتشمل مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومعايير سلوكية ومهنية.</li> <li>• تنفيذ جلسة توعية سنوية للموظفين والمشرفين حول كيفية استخدام النظام وتعبئة النماذج بموضوعية.</li> <li>• إجراء التقييم بشكل دوري (سنوي أو نصف سنوي) من قبل المشرف المباشر، مع توثيق النتائج بالتوقيع من الطرفين.</li> <li>• جلسة تغذية راجعة يقدمها المشرف للموظف لشرح النتائج، وتحديد خطط التطوير والتحسين.</li> <li>• ربط نتائج التقييم بقرارات الموارد البشرية (الترقيات، التدريب، الحوافز).</li> <li>• مراجعة التقييمات من قبل الموارد البشرية لضمان النزاهة، والعدالة، واتساق تطبيق المعايير.</li> <li>• إجراء مراجعة سنوية للنظام للتحسين وتعديل المعايير عند الحاجة.</li> </ul>
9	<p>وجود أنظمة مكتوبة لتقديم الخدمات (المساواة، والشمول، والعدالة، المعايير والمواصفات)</p> <p>مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</p> <p>إدارة تنفيذية وإدارة مشاريع وبرامج</p> <p>وجود النظام ونشره</p>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام تقديم الخدمات أو تحديثه، بما يحدد: معايير تقديم الخدمة، شروط الاستفادة، أولويات الاستهداف، قواعد المساواة والشمول وعدم التمييز، آلية استقبال الطلبات ومعالجتها، ومن ثم اعتماده رسمياً.</li> <li>• نشر النظام داخلياً وخارجياً، وإتاحته للموظفين والمستفيدين عبر الموقع الإلكتروني والمكاتب الميدانية، وتوفير نسخة مبسطة للمستفيدين توضح حقوقهم وواجباتهم.</li> <li>• تدريب الموظفين على النظام لضمان فهم آلية التقديم، والمعايير، وإجراءات الفرز، والتحقق.</li> <li>• تطبيق نماذج موحدة لاستقبال الطلبات، والتحقق من الأهلية، وتوثيق القرارات بشكل مكتوب.</li> <li>• تطبيق معايير العدالة والشمول لضمان عدم التمييز بناءً على الجنس، أو العمر، أو الخلفية الاجتماعية، أو الإعاقة، أو أي انتماء، ومراعاة الفئات الأكثر هشاشة في أولويات الاستهداف.</li> <li>• آلية واضحة للاعتراضات والشكاوى من خلال إتاحة قناة لاستقبال اعتراضات المستفيدين على قرارات الخدمة، وتوثيق جميع الشكاوى ومعالجتها ضمن فترة زمنية محددة.</li> <li>• رقابة داخلية دورية من خلال مراجعة عينات من ملفات المستفيدين للتحقق من الالتزام بالمعايير، ورصد أي انحرافات أو تمييز ومعالجتها فوراً.</li> <li>• رفع تقرير سنوي يوضح: عدد الخدمات المقدمة، مدى الالتزام بالمعايير، الشكاوى والاعتراضات، التوصيات لتحسين جودة الخدمة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الإقرارات المستلمة من الفئات المطلوبة.</li> <li>- وجود سجل محدث لإقرارات الزمة المالية.</li> <li>- الالتزام بالتسليم السنوي ضمن الفترة المحددة.</li> </ul>	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	الإفصاح وإقرار الزمة المالية	10
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نموذج إقرار الزمة المالية واعتماده رسمياً.</li> <li>• تحديد الفئات الملزمة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المناصب الحساسة).</li> <li>• توزيع النموذج سنوياً، وجمع الإقرارات ضمن موعد محدد.</li> <li>• إنشاء سجل خاص لحفظ الإقرارات بسرية.</li> <li>• مراجعة الإقرارات والتأكد من اكتمالها.</li> <li>• متابعة غير الملزمين ورفع ملاحظات للجهة المختصة.</li> <li>• إعداد تقرير سنوي مختصر بمستوى الالتزام وأي حالات تحتاج متابعة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
نسبة الإقرارات المستلمة.	الوارد البشرية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وجود إجراءات منع تضارب المصالح، مع التأكيد على تضمين الممارسات الفضلى في الحوكمة في إجراءات منع تضارب المصالح.	11

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقيع جميع الأعضاء والموظفين والمتطوعين على إقرار تضارب المصالح مرة واحدة سنوياً.</li> <li>• إعداد نموذج بسيط (نموذج من صفحة واحدة).</li> <li>• توزيع النموذج على الجميع بداية كل عام.</li> <li>• جمع النماذج ووضعها في ملف واحد ورقي أو إلكتروني.</li> <li>• تسجيل من لم يسلم النموذج والمتابعة معه.</li> </ul>	خطوات التطبيق
سجل محدث	الرقابة الداخلية	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	إنشاء سجل بسيط لحالات تضارب المصالح دفتر أو ملف (Excel)	2
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح دفتر أو ملف (Excel) بعنوان «سجل تضارب المصالح».</li> <li>• تسجيل كل حالة يُبلّغ عنها (اسم، نوع العلاقة، القرار المتخذ).</li> <li>• تحديث السجل عند إغلاق أي حالة.</li> <li>• مراجعة السجل مرتين في السنة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
محاضر تظهر التنحي	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	مجلس الإدارة	تنحي أي عضو لديه مصلحة شخصية عن التصويت أو النقاش.	3
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• سؤال الأعضاء قبل أي قرار حساس: هل لدى أحدهم علاقة أو مصلحة؟</li> <li>• تسجيل التنحي في محضر الاجتماع.</li> <li>• استبدال العضو بعضو آخر عند الحاجة في لجان التقييم أو الشراء.</li> <li>• تشجيع الأعضاء على الإفصاح دون خوف.</li> </ul>	خطوات التطبيق
تقارير رقابة داخلية	الإدارة التنفيذية	الرقابة الداخلية	مراجعة العمليات الحساسة للتأكد من خلوها من المجاملات (التوظيف، المشتريات، التعاقدات)	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار موظف/متطوع موثوق لمراجعة هذه العمليات بشكل دوري.</li> <li>• التحقق من وجود 2-3 عروض في المشتريات.</li> <li>• التأكد من نزاهة إجراءات التوظيف.</li> <li>• كتابة ملاحظة قصيرة عن أي شبهات وإبلاغ المجلس.</li> </ul>	خطوات التطبيق
سجلات الحضور	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	تنفيذ جلسة توعية سنوية بسيطة حول النزاهة والسلوك المهني	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد جلسة قصيرة (ساعة واحدة).</li> <li>• شرح أمثلة حقيقية على تضارب المصالح في المؤسسات الفلسطينية.</li> <li>• توضيح كيفية الإفصاح والتنحي.</li> <li>• توثيق الحضور والاحتفاظ بالمادة التدريبية.</li> </ul>	خطوات التطبيق:

### مصفوفة رقم (3): الشفافية والإفصاح

تعزز الشفافية ثقة المجتمع بالمؤسسة من خلال توفير معلومات واضحة ومعلنة حول أنشطتها ومواردها ونتائجها. ويعد التقرير السنوي أداة مركزية للإفصاح، فيما يساعد نشر البيانات الأساسية والسياسات في توفير صورة دقيقة للجهات المعنية. كما يضمن وجود قناة رسمية للمعلومات سهولة الوصول إلى البيانات، ويؤدي تحديث المحتوى، بشكل دوري، إلى منع التضليل، وتعزيز المصدقية والاستجابة للرقابة المجتمعية.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نظام للتوثيق والأرشفة	الإدارة التنفيذية	جميع الأقسام	وجود نظام أرشفة وسجلات محدثة.
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام يوضح طريقة حفظ الوثائق وتصنيفها.</li> <li>• إنشاء مجلدات ورقية وإلكترونية لكل قسم.</li> <li>• تعيين مسؤول أرشفة في المؤسسة.</li> <li>• جرد ربع سنوي للملفات وتحديثها.</li> <li>• حفظ نسخة إلكترونية احتياطية.</li> <li>• تخزين بيانات المستفيدين في ملف محمي بكلمة مرور.</li> <li>• عدم مشاركة البيانات دون إذن رسمي.</li> <li>• أخذ نسخة احتياطية للبيانات مرة شهرياً.</li> <li>• تحديد من له صلاحية الوصول للملفات.</li> </ul>				
2	إعداد ونشر تقارير دورية توضح أهم الأنشطة، المصاريف الأساسية، والنتائج المحققة.	الإدارة التنفيذية	الإدارة المالية + الأقسام	وجود تقرير منشور
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع المعلومات من كل قسم (نموذج صفحة واحدة لكل قسم).</li> <li>• إعداد 4-6 صفحات فقط تشمل: الأنشطة، الإنجازات، ملخص مالي، التحديات.</li> <li>• مراجعته داخلياً واعتماده.</li> <li>• نشره على صفحة فيسبوك أو توزيعه مطبوعاً.</li> </ul>				
3	وجود أنظمة مكتوبة لتداول السجلات العامة	الإدارة التنفيذية	وحدة الحوكمة، العلاقات العامة	وجود تعليمات مكتوبة لتداول السجلات
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد السجلات المتاحة للتداول.</li> <li>• تحديد صلاحيات الوصول لكل فئة.</li> <li>• اعتماد آلية مكتوبة (طلب، موافقة، تسليم).</li> <li>• توفير نسخة إلكترونية محمية بكلمة سر.</li> <li>• مراجعة التعليمات سنوياً.</li> </ul>				

4	وجود أنظمة مكتوبة حول آلية اتخاذ القرارات	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وجود آلية معتمدة + محاضر رسمية
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد وثيقة تحدد آلية اتخاذ القرار ومسؤوليات الأطراف.</li> <li>• توحيد نماذج رفع التوصيات.</li> <li>• توثيق القرارات بمحاضر رسمية موقعة.</li> <li>• مشاركة القرارات مع الأقسام المعنية.</li> <li>• أرشفة المحاضر بترقيم وتواريخ.</li> </ul>				
5	وجود أنظمة مكتوبة حول آلية إعداد الموازنة وإدارتها	الإدارة المالية	الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة	موازنة سنوية معتمدة + نظام مكتوب
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام يوضح خطوات إعداد الموازنة.</li> <li>• جمع احتياجات الأقسام بنموذج موحد.</li> <li>• عقد اجتماع سنوي لإقرار الموازنة.</li> <li>• إعداد تقارير مالية شهرية.</li> <li>• مراجعة الانحرافات المالية بشكل ربع سنوي.</li> </ul>				
6	تعميم الأنظمة والإجراءات والتعليمات ونشرها	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية، وحدة الحوكمة	توفر نسخ محدثة ومتاحة
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء مجلد إلكتروني للسياسات والإجراءات.</li> <li>• توفير نسخ ورقية في مكتب الإدارة.</li> <li>• إعلام الموظفين عند أي تحديث.</li> <li>• تقديم جلسة تعريفية للموظفين الجدد.</li> <li>• تنفيذ استبيان سنوي لقياس المعرفة.</li> </ul>				
7	وجود أنظمة مكتوبة حول تقديم الخدمات (النشر، وجود دليل، الموقع الإلكتروني...)	الإدارة التنفيذية	العلاقات العامة، وحدة الحوكمة	وجود دليل خدمات منشور ومحدث
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد دليل خدمات يوضح الشروط والمعايير والإجراءات.</li> <li>• نشره على الموقع الإلكتروني ولوحة الإعلانات.</li> <li>• استخدام نماذج موحدة لتلقي الطلبات.</li> <li>• تسجيل الطلبات في سجل مخصص.</li> <li>• تحديث المعلومات كل 6 أشهر.</li> </ul>				

8	وجود أنظمة مكتوبة حول الحق في الحصول على المعلومات	العلاقات العامة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	قناة رسمية + سجل الطلبات
خطوات التطبيق		<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد سياسة مكتوبة للحق في الحصول على المعلومات.</li> <li>• تخصيص قناة رسمية (بريد، نموذج، مكتب).</li> <li>• تسجيل الطلبات في سجل خاص.</li> <li>• الرد خلال 7-14 يوماً.</li> <li>• مراجعة السجل دورياً.</li> </ul>		
9	وجود أنظمة مكتوبة حول الانفتاح والتواصل مع الجمهور	وحدة الإعلام	الإدارة التنفيذية، العلاقات العامة	خطة تواصل + محتوى محدث
خطوات التطبيق		<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد سياسة التواصل مع الجمهور.</li> <li>• تحديث الموقع وصفحات التواصل كل 3-6 أشهر.</li> <li>• نشر تقارير وأنشطة المؤسسة بانتظام.</li> <li>• تخصيص موظف للرد على الجمهور.</li> <li>• تنفيذ استبيان رضا سنوياً.</li> </ul>		
10	نشر البيانات الأساسية للمؤسسة: النظام الأساسي، أسماء مجلس الإدارة، الرؤية، الرسالة، الأهداف الرئيسية	وحدة الإعلام (أو موظف محدد)	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	صفحة بيانات محدثة
خطوات التطبيق		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلتزم المؤسسة بإعداد تقرير إداري سنوي شامل، وتقرير مالي مدقق من مدقق خارجي معتمد، واعتمادهما من الهيئة العامة قبل رفعهما للجهات الرسمية.</li> <li>• تجهيز ملف (PDF) أو صورة لكل وثيقة.</li> <li>• نشرها على صفحة الفيسبوك، أو على ورقة معلقة في مقر المؤسسة.</li> <li>• تحديث الأسماء بعد كل انتخاب.</li> <li>• التأكد من وضوح المعلومات للجمهور.</li> </ul>		
11	إتاحة الأدلة والسياسات الأساسية للعاملين بنسخة مطبوعة أو عبر مجلد مشترك بسيط	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية	وجود نسخ متاحة
خطوات التطبيق		<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد مجلد ورقي أو مجلد (Google Drive) بسيط.</li> <li>• وضع الدليل المالي، والدليل الإداري، ودليل المشتريات، ودليل الموارد البشرية (ولو كانت ملفات بسيطة).</li> <li>• إعلام العاملين بكيفية الوصول إليها.</li> <li>• تحديثها عند وجود أي تغيير.</li> </ul>		

12	تخصيص قناة رسمية بسيطة لاستقبال طلبات المعلومات (بريد، رقم هاتف، نموذج ورقي، وسائل التواصل الاجتماعي مثل واتس آب، ... وغيرها)	العلاقات العامة	الإدارة التنفيذية	سجل الطلبات
خطوات التطبيق				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص بريد إلكتروني بسيط.</li> <li>• وضع نموذج ورقي في المكتب لتقديم الطلبات.</li> <li>• تسجيل كل طلب في دفتر بسيط: الاسم، الطلب، التاريخ، الرد.</li> <li>• الرد خلال 7-14 يوماً كحد أقصى.</li> </ul>				
13	تحديث المعلومات المنشورة للجمهور كل 3-6 أشهر لضمان دقتها	وحدة الإعلام	الرقابة الداخلية	تقرير تحديث
خطوات التطبيق				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة صفحة الفيسبوك أو موقع المؤسسة كل 3 أشهر.</li> <li>• التأكد من أن البيانات والأسماء والتقارير والصور حديثة.</li> <li>• إزالة المحتوى القديم جداً.</li> <li>• كتابة تقرير قصير (صفحة واحدة) حول ما تم تحديثه.</li> </ul>				

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد علي أدوات موجودة لدى جميع المؤسسات: ورقة، دفتر، فيسبوك، بريد إلكتروني.
- لا تتطلب نظماً إلكترونية متقدمة أو مواقع إلكترونية حديثة.
- تراعي أن أغلب المؤسسات تفتقر إلى طاقم إعلام متخصص.
- يمكن تنفيذها من قبل شخص واحد أو متطوع.
- تتوافق مع متطلبات الشفافية التي يشجعها قسم الجمعيات في وزارة الداخلية، والجهات الرقابية المختلفة.

## مصفوفة رقم (4): المساءلة والمسؤولية

تُعد المساءلة عنصراً أساسياً لضمان انضباط العمل المؤسسي وجودة الأداء. وتكشف الاجتماعات المنتظمة للمجلس عن مستوى التقدم في القرارات والمشاريع، بينما تسمح التقارير الدورية بتقييم الإنجاز وتصويب المسار مبكراً. وتوفر آليات الشكاوى، الداخلية والخارجية، ضماناً لحق العاملين والمستفيدين في التعبير دون خوف. كما يساهم تقييم الأداء في تعزيز التطوير المهني، فيما يعزز نشر الملخص السنوي مبدأ المساءلة العامة وشفافية المؤسسة تجاه جمهورها.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	وجود نظام استقبال ومتابعة للشكاوى يعتمد على مسار آمن وسري	لجنة مشكلة من مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	وجود آلية شكاوى + سجل شكاوى محدث
<p><b>خطوات التطبيق</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>إعداد نظام يوضح قنوات استقبال الشكاوى وآلية معالجتها: <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد قنوات متعددة وأمنة لاستقبال الشكاوى (إلكترونية/ورقية/صندوق).</li> <li>توضيح مراحل معالجة الشكاوى بشكل مكتوب (استلام، تحقق، إحالة، رد، إغلاق).</li> <li>تضمين ضمانات النزاهة: السرية، حماية المشتكي، منع تضارب المصالح.</li> </ul> </li> <li>تخصيص نموذج شكاوى ورقي/إلكتروني: <ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم نموذج مبسط وواضح يشمل نوع الشكاوى والوقائع الأساسية.</li> <li>إتاحة النموذج للجميع دون الحاجة لطلبه من موظف.</li> <li>تضمين إشعار بحقوق مقدم الشكاوى (السرية، الحماية، المتابعة).</li> </ul> </li> <li>تسجيل كل شكاوى في سجل خاص: <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء سجل شكاوى مرقم يسجل كل شكاوى وتاريخها وحالتها.</li> <li>الإشراف على السجل من جهة مستقلة (حوكمة/رقابة داخلية).</li> <li>تحديث السجل في كل مرحلة لضمان الشفافية وإمكانية المراجعة.</li> </ul> </li> <li>الرد خلال مدة زمنية معتمدة (7-14 يوماً): <ul style="list-style-type: none"> <li>إرسال إشعار استلام الشكاوى خلال مدة محددة.</li> <li>توثيق الرد وتسجيله في السجل.</li> </ul> </li> <li>إحالة الشكاوى المتعلقة بالفساد أو تضارب المصالح للجهة المختصة بسرية، بحيث تُرفع الشكاوى مباشرة إلى لجنة الشكاوى المشكلة من الهيئة الإدارية، أو إلى رئيس مجلس الإدارة في القضايا الحساسة، وليس للإدارة التنفيذية، لضمان النزاهة ومنع تضارب المصالح.</li> <li>إعداد تقرير دوري عن الشكاوى والإجراءات المتخذة: <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد تقرير شهري/ربع سنوي بعدد الشكاوى، ونوعها، وحالة معالجتها.</li> <li>عرض التقرير على الإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز المساءلة.</li> <li>نشر ملخص سنوي غير شخصي لتعزيز الشفافية أمام الجمهور.</li> </ul> </li> </ol>				
2	وضوح الهيكلية، والوصف الوظيفية، والفصل في الصلاحيات	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية، وحدة الحوكمة	وجود هيكل تنظيمي ووصف وظيفي منشور

خطوات التطبيق				<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد الهيكل التنظيمي وتحديثه عند الحاجة.</li> <li>• إعداد وصف وظيفي لكل منصب وتعميمه.</li> <li>• تحديد الصلاحيات لكل وظيفة لمنع التضارب.</li> <li>• مشاركة الهيكل والوصف الوظيفي مع العاملين.</li> <li>• مراجعة الهيكل سنوياً.</li> </ul>
3	دورية إعداد التقارير المالية والإدارية	الإدارة التنفيذية	الإدارة المالية، الأقسام الإدارية	تقارير شهرية/ربع سنوية معتمدة
خطوات التطبيق				<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد نوع التقارير المطلوبة ومواعيد تقديمها.</li> <li>• إعداد تقرير مالي شهري وتقارير إدارية ربع سنوية.</li> <li>• توحيد النماذج المستخدمة في التقارير.</li> <li>• مراجعة التقارير داخلياً واعتمادها.</li> <li>• حفظ التقارير في سجل خاص.</li> </ul>
4	وجود أنظمة مكتوبة لإدارة صندوق النثریات	الإدارة المالية	الإدارة التنفيذية، الرقابة الداخلية	وجود سجل نثریات + إيصالات معتمدة
خطوات التطبيق				<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام يحدد سقف النثریات وطريقة الصرف.</li> <li>• فتح سجل محدث للمصاريف اليومية.</li> <li>• طلب إيصالات رسمية لكل عملية.</li> <li>• تسوية النثریات شهرياً.</li> <li>• رفع تقرير شهري للإدارة التنفيذية.</li> </ul>
5	وجود جرد سنوي دوري	الإدارة التنفيذية	الإدارة المالية، اللوجستيات	تقرير جرد سنوي معتمد
خطوات التطبيق				<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد خطة جرد سنوية للأصول والممتلكات.</li> <li>• استخدام نموذج موحد للجرد.</li> <li>• مقارنة الجرد مع السجلات المالية.</li> <li>• توثيق الملاحظات ومعالجتها.</li> <li>• اعتماد تقرير الجرد من الإدارة العليا.</li> </ul>
6	وجود أنظمة مكتوبة حول الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين والشهود	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة، الموارد البشرية	وجود سياسة إبلاغ منشورة + قناة أمانة
خطوات التطبيق				<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد سياسة مكتوبة للإبلاغ عن الفساد.</li> <li>• توفير قناة سرية لتقديم البلاغات.</li> <li>• حماية سرية هوية المبلغ.</li> <li>• التحقيق في البلاغات وفق إجراءات واضحة.</li> <li>• رفع تقارير دورية عن الحالات (دون كشف الهوية).</li> </ul>



7	وجود نظام رقابة داخلية	الإدارة التنفيذية	الرقابة الداخلية، الإدارة المالية	وجود تقارير رقابة دورية
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع خطة رقابة داخلية سنوية.</li> <li>• مراجعة العمليات المالية والإدارية بشكل دوري.</li> <li>• إصدار تقارير تتضمن الملاحظات والتوصيات.</li> <li>• مناقشة التقارير مع الإدارة المعنية.</li> <li>• متابعة تنفيذ التوصيات.</li> </ul>				
8	وجود أنظمة مكتوبة حول التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وجود سجل متابعة للتوصيات
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام يوضح كيفية التعامل مع تقارير التدقيق.</li> <li>• تخصيص سجل لمتابعة الملاحظات والتوصيات.</li> <li>• توزيع مسؤوليات تنفيذ التوصيات على الأقسام.</li> <li>• المتابعة الدورية لحالة التنفيذ.</li> <li>• تقديم تقرير متابعة لمجلس الإدارة.</li> </ul>				
9	عقد اجتماعات منتظمة لمجلس الإدارة (مرة كل شهر أو شهرين) وللهيئة العامة (مرة سنوياً على الأقل) لاعتماد التقريرين المالي والإداري، وانتخاب المجلس، وإقرار السياسات العامة، وضمان أعلى مستويات المساءلة والشفافية.	الهيئة العامة، مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	محاضر موقعة
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد موعد ثابت للاجتماعات (مثلاً أول يوم سبت من كل شهر).</li> <li>• كتابة محضر بسيط يتضمن: القرارات، الحضور، الملاحظات.</li> <li>• توقيع جميع الأعضاء الحاضرين.</li> <li>• الاحتفاظ بالمحضر في ملف ورقي خاص، إضافة إلى الاحتفاظ بنسخة إلكترونية.</li> </ul>				
10	إعداد تقارير أداء دورية (شهرياً أو كل 3 أشهر) من الأقسام	الإدارة التنفيذية	جميع الأقسام	تقارير دورية مكتملة
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نموذج تقرير بسيط (صفحة واحدة).</li> <li>• كل قسم يكتب: الإنجازات، التحديات، الاحتياجات، الانحرافات.</li> <li>• جمع التقارير في ملف واحد.</li> <li>• رفعها لمجلس الإدارة للاطلاع.</li> </ul>				

سجل شكاوى داخلي	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	تشغيل آلية شكاوى داخلية للعاملين والمطلوبين	11
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز صندوق ورقي صغير في مكان مناسب، أو تخصيص بريد إلكتروني بسيط وآمن لاستقبال الشكاوى.</li> <li>• وضع ملصق واضح: "صندوق شكاوى العاملين - سري" لضمان الطمأنينة والشفافية.</li> <li>• تخصيص موظف موثوق ومستقل (من وحدة الحوكمة أو الرقابة الداخلية) لفتح الشكاوى مرة أسبوعياً، لمنع تضارب المصالح.</li> <li>• بعد فتح الشكوى، تُرسل مباشرة إلى الجهة المختصة بالمعالجة حسب خطوط المسألة:</li> <li>- شكاوى الموظفين الإدارية → الإدارة التنفيذية</li> <li>- الشكاوى المتعلقة بالسلوك أو الموارد البشرية → الموارد البشرية/الحوكمة</li> <li>- الشكاوى المتعلقة بالفساد أو تضارب المصالح → رئيس مجلس الإدارة</li> <li>• تسجيل كل شكوى في دفتر أو سجل مخصص يتضمن: رقم الشكوى، التاريخ، نوع الشكوى، الجهة المعالجة إليها، حالة المعالجة.</li> <li>• معالجة الشكوى بسرية تامة دون الكشف عن هوية المشتكي إلا عند الضرورة.</li> <li>• الرد على المشتكي خلال مدة معتمدة (7-14 يوماً) مع توثيق الرد في السجل.</li> <li>• إعداد تقرير دوري عن الشكاوى والإجراءات المتخذة، ورفعها للإدارة التنفيذية/مجلس الإدارة بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة.</li> </ul>				
سجل شكاوى خارجي	العلاقات العامة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	تشغيل آلية شكاوى خارجية للمستفيدين أو المجتمع	12
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص قناة رسمية واضحة لاستقبال شكاوى المستفيدين (رقم هاتف، بريد إلكتروني، نموذج إلكتروني، صندوق شكاوى في المقر).</li> <li>• نشر معلومات القناة بشكل علني في المقر والموقع الإلكتروني وصفحات التواصل لضمان سهولة الوصول إليها.</li> <li>• إعداد نموذج شكاوى مبسط يوضح: نوع الشكوى، تفاصيل الحدث، الحقوق المتأثرة، بيانات التواصل إن رغب المشتكي.</li> <li>• تخصيص لجنة من مجلس الإدارة لمراجعة الشكاوى أسبوعياً لضمان الحياد ومنع تضارب المصالح.</li> <li>• تسجيل الشكاوى في سجل خاص بالمستفيدين يتضمن رقم الشكوى، وتاريخها، وموضوعها، والإجراء المتخذ.</li> <li>• فرز الشكاوى حسب نوعها (خدمة، سلوك، فساد، سوء إدارة، تمييز) وإحالتها للجهة المختصة داخل المؤسسة.</li> <li>• التعامل مع الشكاوى بسرية واحترام مع توفير حماية كاملة لهوية المشتكي، وبخاصة في شكاوى الفساد أو سوء السلوك.</li> <li>• الرد على المشتكي خلال فترة زمنية محددة (7-14 يوماً) مع توضيح سير المعالجة والإجراء المتخذ.</li> <li>• إعداد تقرير دوري مختصر عن الشكاوى المستلمة من المجتمع ونوعها والتدخلات التي تمت، ورفعها للإدارة العليا.</li> <li>• نشر ملخص سنوي غير شخصي للشكاوى والإجراءات التصحيحية لتعزيز الشفافية أمام المجتمع والجهات الشريكة.</li> </ul>				

13	إجراء تقييم أداء سنوي للموظفين والمتطوعين	الموارد البشرية	المشرفون	نماذج تقييم
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام نموذج تقييم بسيط يعتمد 3 معايير: الالتزام، الإنجاز، التعاون.</li> <li>• مقابلة قصيرة مع كل موظف/متطوع.</li> <li>• توثيق النتائج في ملف خاص.</li> <li>• تحديد احتياجات تدريبية بناءً على التقييم.</li> </ul>				
14	إصدار ملخص أداء سنوي يُنشر للجمهور	الإدارة التنفيذية	وحدة الإعلام	ملخص منشور
<p>خطوات التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد صفحتين تلخصان الأنشطة، والإنجازات، وأبرز التحديات، والإجراءات التصحيحية.</li> <li>• نشر الملخص على صفحة فيسبوك، أو توزيع نسخة مطبوعة.</li> <li>• الاحتفاظ بنسخة في ملف المؤسسة.</li> </ul>				

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على أدوات متوفرة لدى الجميع: دفتر، صندوق شكاوى، محاضر، فيسبوك.
- لا تفترض وجود نظام رقمي أو برنامج شكاوى أو لجنة تدقيق متخصصة.
- يمكن تنفيذها بموظف واحد أو فريق صغير من المتطوعين.
- تراعي محدودية الوقت والموارد في المؤسسات الصغيرة.
- تتوافق تماماً مع قانون الجمعيات الفلسطينية الذي يشدد على:
  - الاجتماعات الدورية.
  - الشفافية.
  - المساءلة.
  - التوثيق.

## مصفوفة رقم (5): المشاركة داخل المؤسسة ومع المجتمع

تعزز المشاركة ثقافة الانفتاح والشفافية داخل المؤسسة ومع المجتمع، ما يضمن أن البرامج والتوجهات تعكس الاحتياجات الفعلية. ويسهم إشراك العاملين والمتطوعين في التخطيط في تحسين جودة التنفيذ ورفع مستوى الالتزام. كما تتيح اللقاءات التشاورية واستبيانات الرضا فهماً أعمق لأولويات المستفيدين. وتضمن مراجعة السياسات، بمشاركة الموظفين، مواكبة المؤسسة للتغيرات، بينما تعزز مشاركة الجمعية العامة الدور الرقابي والتوجيهي. ويساعد نشر النتائج على تعزيز الشفافية والتحسين المستمر.

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إشراك الموظفين والمتطوعين في إعداد الخطط التشغيلية عبر اجتماعات تشاورية بسيطة	الإدارة التنفيذية	رؤساء الأقسام	محاضر اجتماعات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد اجتماع مشترك مرة واحدة سنوياً (1-2 ساعة).</li> <li>• استخدام ورقة واحدة لكتابة مقترحات كل قسم.</li> <li>• جمع المقترحات وإدراجها في خطة العمل السنوية.</li> <li>• توثيق الاجتماع بمحضر مختصر.</li> </ul>			
2	• عقد لقاءات تشاورية مع المستفيدين قبل تطوير البرامج أو تعديله	قسم البرامج	المتطوعون	قوائم حضور
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعوة 10-20 مستفيداً أو ممثلين عن المجتمع المحلي.</li> <li>• طرح أسئلة بسيطة: ما الذي تحتاجونه؟ ما الذي يمكن تحسينه؟</li> <li>• تسجيل الملاحظات في ورقة واحدة.</li> <li>• تضمين النتائج في تصميم البرنامج.</li> </ul>			
3	تنظيم ورش داخلية قصيرة لمراجعة السياسات والإجراءات بمشاركة الموظفين	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	الموارد البشرية	تقارير ورش
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم ورشة قصيرة داخل المكتب (ساعة واحدة).</li> <li>• مناقشة: ما الذي يعمل؟ ما الذي يحتاج تعديلاً؟</li> <li>• كتابة 5-7 نقاط رئيسية.</li> <li>• تحديث السياسة عند الحاجة ورفعها للإدارة.</li> </ul>			
4	تنفيذ استبيانات رضا بسيطة للمستفيدين بشكل دوري (ورقية أو Google Form)	قسم المتابعة والتقييم	المتطوعون	قاعدة بيانات

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم استبيان من ٥ أسئلة فقط.</li> <li>• توزيع الاستبيان بعد النشاط أو نشره إلكترونياً.</li> <li>• إدخال النتائج في ملف (Excel) بسيط.</li> <li>• تحليل النسب العامة وإبلاغ الإدارة بالنتائج.</li> </ul>	خطوات التطبيق
محاضر معتمدة	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	إشراك الجمعية العامة في مراجعة التوجهات والتحديات السنوية	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص بند في اجتماع الجمعية العامة بعنوان «مراجعة التوجهات».</li> <li>• عرض ملخص عن التقدم والاحتياجات.</li> <li>• أخذ ملاحظات مباشرة وكتابتها في المحضر.</li> <li>• تحويل التوصيات إلى إجراءات لتنفيذها في العام التالي.</li> </ul>	خطوات التطبيق
منشورات رسمية	وحدة الإعلام	قسم المتابعة والتقييم	نشر نتائج النقاشات والاستبيانات بشكل مختصر داخلياً وخارجياً	6
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد صفحة واحدة تلخص: أبرز الملاحظات، أهم الاحتياجات، أهم القرارات.</li> <li>• مشاركتها داخل المؤسسة عبر (WhatsApp) أو البريد.</li> <li>• نشر نسخة مبسطة للجمهور على صفحة فيسبوك.</li> <li>• أرشفة نسخة ورقية في ملف المؤسسة.</li> </ul>	خطوات التطبيق

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يعتمد على اجتماعات قصيرة بدلاً من الورش المعقدة.
- يمكن تنفيذه بمتطوعين أو موظف واحد.
- يستخدم أدوات متاحة للجميع: دفتر، (Google Form)، محضر اجتماع، صفحة فيسبوك.
- يتوافق مع قانون الجمعيات الذي يشجع المشاركة المجتمعية.
- يراعي ضعف الموارد والبنية التقنية في الكثير من المؤسسات.

### مصنوفة رقم (6): إدارة الموارد بكفاءة وفعالية

تقوم كفاءة الموارد على التخطيط السليم ومشاركة جميع المعنيين، ما يضمن توافق الموازنة مع الاحتياجات الواقعية. ويساعد الدليل المالي المحدث على ضبط الصرف ومنع الأخطاء الإجرائية. كما تقلل لجان المشتريات المتخصصة من فرص المحاباة وتُعزز النزاهة. ويضمن التوظيف القائم على الكفاءة اختيار الأنسب للوظائف. وتكشف المتابعة الشهرية للميزانية الانحرافات مبكراً، بينما يشكل تنظيم دور المتطوعين وحصر الاحتياجات التشغيلية عناصر أساسية لتحسين الإنتاجية وتوجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	<p>”تلتزم المؤسسة بوضع خطة استراتيجية (3-5 سنوات) تعتمد عليها الهيئة العامة أو مجلس الإدارة، وتُحدَّث بشكل دوري، باعتبارها إطاراً مرجعياً لاتخاذ القرار وتوجيه البرامج والموارد.“</p>	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحضير وإطلاق عملية التخطيط:</li> <li>تكليف لجنة أو فريق تخطيط استراتيجي من قبل مجلس الإدارة.</li> <li>تحديد نطاق الخطة ومدتها (3-5 سنوات).</li> <li>جمع الوثائق الأساسية (الرؤية، الرسالة، التقارير، نتائج التقييمات، احتياجات المجتمع).</li> <li>• تحليل الوضع الراهن (الداخلي والخارجي):</li> <li>إجراء تحليل (SWOT)، أو تحليل البيئة (الفرص، التحديات، نقاط القوة، نقاط الضعف).</li> <li>مراجعة قدرات المؤسسة، الموارد المتاحة، ومستوى الحوكمة، والتشريعات ذات العلاقة.</li> <li>إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة للحصول على صورة شاملة.</li> <li>• تحديد التوجهات الاستراتيجية:</li> <li>صياغة الأهداف الاستراتيجية الرئيسة (عادة بين 3-5 أهداف).</li> <li>تحديد محاور العمل أو الأولويات (مثل: البرامج، الموارد، التمويل، الحوكمة، الشراكات).</li> <li>وضع مؤشرات عامة لقياس التقدم خلال فترة الخطة.</li> <li>• إعداد الخطة بصيغتها النهائية:</li> <li>صياغة مصفوفة الخطة (الأهداف، النتائج، الأنشطة، المؤشرات، الجهات المسؤولة، الفترة الزمنية).</li> <li>تضمين خطة تنفيذ أولية للسنة الأولى.</li> <li>صياغة مسودة الخطة ومراجعتها داخلياً.</li> <li>• الاعتماد والمصادقة:</li> <li>عرض الخطة على الإدارة التنفيذية للمراجعة الفنية.</li> <li>رفعها إلى مجلس الإدارة للمصادقة.</li> <li>اعتمادها من الهيئة العامة إذا كان النظام الداخلي ينصّ على ذلك.</li> <li>• نشر الخطة وتعميمها:</li> <li>تعميم الخطة على جميع الموظفين والأقسام.</li> <li>نشر نسخة مختصرة على الموقع الإلكتروني لضمان الشفافية.</li> <li>شرح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ الخطة</li> <li>• التنفيذ والمتابعة السنوية:</li> <li>إعداد خطة تشغيلية سنوية مشتقة من الخطة الاستراتيجية.</li> <li>مراجعة التقدم مرتين سنوياً باستخدام مؤشرات الأداء.</li> <li>مواءمة الأنشطة والميزانيات مع الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• التحديث الدوري (سنوياً أو كل 3-5 سنوات):</li> <li>مراجعة ما تحقق والتحديات الجديدة.</li> <li>تحديث الأهداف أو الأنشطة عند الحاجة.</li> <li>إعادة صياغة الخطة كاملة عند انتهاء مدتها (3-5 سنوات).</li> </ul>			

2	إعداد موازنة سنوية بسيطة بمشاركة رؤساء الأقسام والموظفين الرئيسيين	الإدارة المالية	الإدارة التنفيذية	موازنة معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز نموذج موازنة بسيط (Excel).</li> <li>• عقد اجتماع قصير لعرض الاحتياجات الأساسية لكل قسم.</li> <li>• تخصيص بنود واضحة: رواتب، أنشطة، تشغيل، مشتريات.</li> <li>• عرضها على مجلس الإدارة لاعتمادها.</li> </ul>			
3	إعداد وتطبيق دليل مالي أو سياسات مالية مختصر يوضح كيف يتم الصرف والموافقة والشراء	الإدارة المالية	جميع الأقسام	تقارير التزام
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد دليل مالي من 2-4 صفحات فقط.</li> <li>• يشمل: التفويضات، آلية الصرف، آلية السلف، طريقة الشراء.</li> <li>• توزيع نسخة مطبوعة على العاملين.</li> <li>• مراجعة الالتزام به كل 3 أشهر.</li> </ul>			
4	متابعة شهرية للموازنة لمعرفة الانحرافات والتصرف مبكراً	الإدارة المالية	الإدارة التنفيذية	تقارير تحليل
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة الصرف الفعلي بالموازنة مرة كل شهر.</li> <li>• تحديد البنود التي تجاوزت الحد المسموح.</li> <li>• كتابة ملاحظات وتصحيح المسار.</li> <li>• رفع تقرير موجز (صفحة واحدة) للمجلس.</li> </ul>			
5	حصر الاحتياجات التشغيلية للمقر والبرامج بشكل دوري	الإدارة التنفيذية	الأقسام + المتطوعون	كشف احتياجات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد قائمة احتياجات: (أثاث، معدات، أدوات مكتبية، لوازم).</li> <li>• أخذ ملاحظات الأقسام والمتطوعين.</li> <li>• ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.</li> <li>• إدراج أهم البنود في الموازنة السنوية.</li> </ul>			

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على (Excel) ودفاتر ومتطوعين؛ وهي الأدوات الأكثر استخداماً في المؤسسات الصغيرة.
- لا تتطلب أنظمة مشتريات أو مالية رقمية.
- قابلة للتطبيق من قبل لجنة صغيرة أو موظف واحد.
- تعكس الواقع اليومي داخل معظم المؤسسات (قسائم صرف، عروض أسعار، محاضر).
- تساعد في ضبط المحاسبة والإنفاق غير الرشيد بشكل عملي.

## مصنوفة رقم (7): الالتزام القانوني والتنظيمي

يسهم الالتزام القانوني في حماية المؤسسة من المخاطر التنظيمية، ويضمن انسجام عملياتها مع التشريعات الفلسطينية. ويساعد الاحتفاظ بالملفات القانونية وتقديم التقارير الرسمية في تعزيز الشفافية والامتثال. كما تدعم المراجعة المستمرة للأنظمة الداخلية جاهزية المؤسسة للتغييرات القانونية. ويُعد تدريب العاملين على القوانين إحدى أهم أدوات الوقاية من المخالفات. وتوفر سياسات حماية البيانات ضماناً لسلامة معلومات المستفيدين، فيما يعزز تضمين الالتزام القانوني في تقييم الأداء ثقافة الانضباط والمسؤولية المؤسسية.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	الاحتفاظ بملف قانوني كامل ومحدث (التسجيل، النظام، المحاضر، التقارير)	الإدارة التفذية، وحدة الحوكمة	الإدارة التفذية	ملف قانوني مكتمل
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز ملف ورقي أو مجلد إلكتروني باسم «الملف القانوني».</li> <li>• وضع الملفات الأساسية: شهادة التسجيل، النظام الأساسي، محاضر الجمعية، محاضر المجلس.</li> <li>• تحديث الملف بعد كل اجتماع أو تغيير.</li> <li>• الاحتفاظ بنسخة احتياطية (PDF).</li> </ul>			
2	تقديم التقارير المالية والإدارية لوزارة الداخلية أو الجهات الرسمية في الوقت المحدد	الإدارة التفذية	المالية + الأقسام	إيصالات تسليم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد تقويم بسيط يوضح مواعيد التقارير السنوية.</li> <li>• تجهيز التقريرين المالي والإداري في موعدهما.</li> <li>• تقديمهما بشكل ورقي أو إلكتروني.</li> <li>• الاحتفاظ بإيصالات التسليم في الملف القانوني.</li> </ul>			
3	مراجعة الأنظمة والسياسات الداخلية للتأكد من توافقها مع قانون الجمعيات والقوانين ذات العلاقة	مجلس الإدارة	الإدارة التفذية، وحدة الحوكمة	نسخة محدثة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة النظام الأساسي مرة كل سنة.</li> <li>• مراجعة الأنظمة الإدارية والمالية الموجودة.</li> <li>• مراجعة مدونة السلوك.</li> <li>• مقارنة البنود بالقانون الفلسطيني (منع التدخلات، شروط العضوية، الانتخابات).</li> <li>• تعديل البنود عند الحاجة واعتمادها في اجتماع رسمي.</li> <li>• نشر النسخة المحدثة داخل المؤسسة.</li> </ul>			



4	تنفيذ تدريب سنوي بسيط للعاملين والمتطوعين حول قانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000 ولوائحه التنفيذية، وإجراء تدريبات حول قانون مكافحة الفساد ولوائحه التنفيذية (نظام تضارب المصالح، نظام الهدايا، نظام إقرارات الذمة المالية، نظام حماية المبلغين).	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	الموارد البشرية	كشف حضور
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد جلسة تدريبية (45-60 دقيقة).</li> <li>• شرح الحقوق والواجبات القانونية، ومتى يجب تقديم التقارير.</li> <li>• إعطاء أمثلة مبسطة على مخالفات شائعة.</li> <li>• تسجيل الحضور والاحتفاظ به.</li> </ul>				
5	توثيق جميع العقود والاتفاقيات في ملف واحد وبنسخ إلكترونية	الإدارة التنفيذية	المستشار القانوني (إن وجد)	ملفات معتمدة
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجهيز ملف باسم «العقود والاتفاقيات».</li> <li>• وضع جميع العقود الموقعة فيه (مكاتب، جهات مانحة، موظفون).</li> <li>• مسح العقود ضوئياً وتخزينها في (Google Drive).</li> <li>• تحديث الملف عند توقيع أي عقد جديد.</li> </ul>				
6	إضافة بند «الامتثال القانوني» في تقييم أداء الأقسام والموظفين	الإدارة التنفيذية	الرقابة الداخلية	نتائج تقييم
<b>خطوات التطبيق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع سؤال بسيط في نموذج التقييم: هل التزم القسم بالمتطلبات القانونية؟</li> <li>• تقييم الالتزام وفق: (ملتزم، بحاجة إلى تحسين، غير ملتزم).</li> <li>• ربط النتائج بخطة تحسين للعام التالي.</li> </ul>				

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على ملفات ورقية ومجلدات بسيطة؛ وهو الأكثر شيوعاً في المؤسسات المحلية.
- لا تحتاج لنظم قانونية أو استشارات مكلفة.
- قابلة للتطبيق بواسطة موظف واحد أو متطوع إداري.
- تتماشى بدقة مع متطلبات وزارة الداخلية الفلسطينية.
- تساعد في تجنب مخالفات شائعة تُعرض المؤسسة للغرامات أو التعليق.

## مصفوفة رقم (8): الرقابة والتقييم المستمر

تضمن الرقابة المستمرة التزام المؤسسة بإجراءاتها وسياساتها، وتكشف مبكراً عن الأخطاء والانحرافات التشغيلية أو المالية. وتساعد مشاركة الموظفين في جمع بيانات الرقابة على تحسين دقة المعلومات وتعزيز ثقافة الالتزام. ويعد التدقيق الخارجي أداة لتعزيز ثقة الشركاء والجمهور. كما توفر متابعة مؤشرات الأداء أساساً واضحاً لتقييم الإنجاز، بينما تسمح مراجعة الحوكمة بتطوير الأدوار والآليات. وتضمن الإجراءات التصحيحية معالجة الخلل، فيما تعزز الاجتماعات الدورية مبدأ التحسين المستمر والعمل التشاركي.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	وجود نظام رقابة وتقييم مكتوب ومُعتمد	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، مسؤول الرقابة، قسم المتابعة	وجود نظام مكتوب، توفر نماذج رقابية، الالتزام الأقسام بالتطبيق
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد نظام مكتوب يوضح منهجية الرقابة وآليات المتابعة والتقييم.</li> <li>• اعتماد النظام من مجلس الإدارة وتعميمه داخلياً.</li> <li>• توفير نماذج بسيطة (سجل إجراءات تصحيحية/نماذج متابعة).</li> <li>• تدريب الفريق على آليات الرقابة.</li> <li>• مراجعة النظام سنوياً.</li> </ul>			
1	متابعة مؤشرات الأداء بشكل مبسط (KPIs) مرتين في السنة	قسم المتابعة	فرق المشاريع	لوحة مؤشرات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد 3-5 مؤشرات بسيطة مثل: عدد الأنشطة، عدد المستفيدين، نسبة الإنجاز.</li> <li>• جمع البيانات من المشاريع.</li> <li>• تلخيص النتائج في ملف (Excel)، ومشاركتها مع الإدارة لاتخاذ القرارات.</li> </ul>			
2	إجراء مراجعة سنوية بسيطة للحوكمة (اجتماع تقييم داخلي)	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	تقرير مراجعة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد اجتماع واحد في نهاية العام لتقييم: (الشفافية، النزاهة، الانتخابات، السياسات).</li> <li>• كتابة نقاط القوة والضعف.</li> <li>• إعداد توصيات لعام جديد.</li> </ul>			
3	متابعة الإجراءات التصحيحية الناتجة عن تقارير الرقابة والتدقيق	الإدارة التنفيذية	مسؤول الرقابة	نماذج إجراءات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد «سجل إجراءات تصحيحية» بسيط.</li> <li>• تسجيل كل ملاحظة وتاريخ معالجتها.</li> <li>• متابعة الإغلاق شهرياً.</li> <li>• رفع تقرير مختصر للإدارة.</li> </ul>			

محاضر جلسات	جميع الأقسام	الإدارة التنفيذية	عقد اجتماعات تقييم دورية (مرة كل شهر أو كل شهرين)	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد موعد ثابت (أول اثنين من كل شهر مثلاً).</li> <li>• كل قسم يقدم خلاصة: أنشطة، تحديات، احتياجات.</li> <li>• كتابة محضر قصير بالقرارات.</li> <li>• الاحتفاظ بالمحاضر للمتابعة.</li> </ul>				خطوات التطبيق

#### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على شخص واحد بدل "وحدة رقابة".
- تقارير قصيرة بدل أنظمة تدقيق معقدة.
- مؤشرات بسيطة بدل (KPIs) ضخمة.
- اجتماعات قصيرة بدل لجان متعددة.
- أدوات سهلة: دفتر، (Excel)، محضر، بريد إلكتروني.
- قابلة للتطبيق في المؤسسات الصغيرة التي يعمل فيها 3-10 أشخاص، أو تعتمد على متطوعين.

## مصنوفة رقم (9): تطوير البرامج بناءً على احتياجات المجتمع

يمثل تطوير البرامج بناءً على احتياجات المجتمع أساساً لضمان فاعلية المؤسسة وارتباطها الحقيقي بسياقها المحلي. ويساعد جمع البيانات عبر أدوات متنوعة على فهم أولويات الفئات المستهدفة بشكل دقيق. وتتيح اللقاءات التشاورية والمشاركة المجتمعية تصميم برامج أكثر واقعية وشمولاً. كما تؤدي مراجعة البرامج سنوياً إلى تحديثها باستمرار وضمان استدامة أثرها. ويعد إشراك الفئات المهمشة عنصراً رئيسياً لضمان العدالة والوصول المتوازن للخدمات.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تنفيذ دراسة احتياج بسيطة مرة واحدة سنوياً	قسم المتابعة	المتطوعون	تقرير احتياج
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم استبيان قصير (5-7 أسئلة).</li> <li>• جمع بيانات من 20-50 مستفيداً.</li> <li>• إجراء مقابلات قصيرة مع 3-5 أشخاص من المجتمع.</li> <li>• تلخيص النتائج في تقرير صغير (2-3 صفحات).</li> </ul>			
2	تحليل أصحاب العلاقة بشكل مبسط (من المتأثر؟ ومن المؤثر؟)	الإدارة التنفيذية	قسم البرامج	تحليل Stakeholder (holder)
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد جدول بسيط بثلاثة أعمدة: «الجهة، تأثيرها، أهميتها».</li> <li>• تحديد كل من المستفيدين، والجهات الرسمية، والمؤسسات الشريكة، والمجتمع المحلي.</li> <li>• تحديد أهم 3 جهات يجب التواصل معها.</li> </ul>			
3	تنظيم جلسات تشاورية قصيرة مع المجتمع المحلي	قسم البرامج	المتطوعون	محاضر جلسات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعوة 10-15 فرداً من المجتمع والمستفيدين.</li> <li>• طرح سؤالين رئيسيين: ما أولوياتكم؟، ما التحديات؟</li> <li>• تسجيل الملاحظات في محضر بسيط.</li> <li>• تجميع المقترحات وإدراجها في إعداد البرامج.</li> </ul>			
4	تضمين نتائج الاحتياج في تصميم البرامج والأنشطة	قسم البرامج	الإدارة التنفيذية	وثائق تصميم

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح ملف يسمى «احتياجات المجتمع».</li> <li>• وضع نتائج الدراسة + ملخص الجلسات التشاورية. تصميم المشاريع بناءً على: (الأولوية، الحاجة، التأثير).</li> <li>• مراجعة المخرجات مع الإدارة التنفيذية.</li> </ul>	خطوات التطبيق
سجلات حضور	متطوعون + مؤسسات محلية	قسم البرامج	إشراك الفئات المهمشة (نساء، شباب، ذوو الإعاقة، كبار سن)	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من حضور ممثلين عن هذه الفئات في الجلسات.</li> <li>• إعداد أنشطة تناسب احتياجاتهم الخاصة.</li> <li>• تضمين قصص نجاح أو تحديات تخص هذه الفئات في التقارير.</li> </ul>	خطوات التطبيق
تقرير مراجعة	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	مراجعة البرامج القائمة مرة واحدة سنوياً	6
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد اجتماع مراجعة سنوي.</li> <li>• مناقشة ما تم تنفيذه وما لم يتم.</li> <li>• تحليل التحديات واقتراح التعديلات.</li> <li>• كتابة تقرير مبسط بنتائج المراجعة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
ملف توثيق	قسم البرامج	قسم المتابعة	توثيق نتائج الاحتياج والجلسات في ملف واحد	7
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفظ: الاستبيانات، محاضر الجلسات، قوائم الحضور، ملخصات الاحتياج.</li> <li>• ترتيبها في ملف ورقي أو على (Google Drive).</li> <li>• تحديث الملف سنوياً.</li> </ul>	خطوات التطبيق

#### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على استبيانات بسيطة ليست مكلفة ولا معقدة.
- تستخدم جلسات مجتمعية صغيرة بدل ورش ضخمة.
- تناسب المؤسسات التي يعمل فيها موظف أو موظفان.
- أدوات سهلة: دفتر، Excel، محضر اجتماع، استبيان.
- تتماشى مع متطلبات المانحين والجهات الرسمية المتعلقة بالنزاهة والحوكمة.
- تركز على الفئات المهمشة؛ وهو محور رئيسي في السياق الفلسطيني.

## مصنوفة رقم (10): مكافحة الفساد وحماية الموارد العامة

تُعد مكافحة الفساد ركيزة لضمان سلامة المؤسسة وحماية مواردها. وتمكّن آلية الإبلاغ السريّة العاملين والمستفيدين من التبليغ دون خوف، بينما تكشف المراجعات الفجائية عن أي انحرافات في العمليات الحساسة. ويسهم تنظيم استخدام الموارد في الحد من الإهدار ومنع إساءة الاستعمال. وتساعد لجنة الشكاوى المتخصصة في معالجة حالات الفساد بجدية وشفافية. كما يعزز التدريب الدوري ثقافة النزاهة، ويُرسّخ الالتزام بالقيم المهنية.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد ونشر سياسة منع الفساد بالإمكان وضع رابط عن سياسة منع الفساد في ائتلاف "أمان" تشغيل آلية بسيطة وآمنة للإبلاغ عن الفساد (صندوق، بريد، نموذج)	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	الموارد البشرية	وجود قناة إبلاغ
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع صندوق شكاوى مغلق في مكان مناسب داخل المؤسسة.</li> <li>• إنشاء بريد إلكتروني بسيط للإبلاغ مثلاً (<a href="mailto:complaints@gmail.com">complaints@gmail.com</a>).</li> <li>• إعداد نموذج ورقي سري لمن يرغب في تعبئة شكوى.</li> <li>• تخصيص شخص موثوق لفتح الصندوق أو مراقبة البريد.</li> </ul>			
2	تنفيذ مراجعات مفاجئة وبسيطة للعمليات الحساسة (التوظيف، المشتريات، الصرف)	مسؤول الرقابة	الإدارة المالية + المشاريع	تقارير مراجعة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد 1-2 عملية حساسة كل شهرين للمراجعة.</li> <li>• فحص الفواتير، أو عروض الأسعار، أو آلية التوظيف.</li> <li>• كتابة تقرير موجز (صفحة واحدة) بالنتائج.</li> <li>• رفع التقرير للإدارة لاتخاذ القرار.</li> </ul>			
3	إعداد سياسة قصيرة لاستخدام موارد المؤسسة (سيارات، أجهزة، مواد، لوازم)	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية	وثيقة سياسة

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتابة سياسة من صفحة واحدة توضح ما يلي: من يحق له استخدام السيارة؟ كيف تُستخدم اللوازم المكتبية؟ ما هي الأشياء المحظور استخدامها لأغراض شخصية؟</li> <li>• توزيع نسخة على جميع العاملين والمتطوعين.</li> <li>• تعليق نسخة في المكتب.</li> </ul>	خطوات التطبيق
تقارير متابعة	المشرفون	الموارد البشرية	متابعة وتوثيق التزام الموظفين بمدونة السلوك	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة سلوك العاملين شهرياً عبر ملاحظات المشرفين.</li> <li>• تسجيل أي مخالفة بسيطة في سجل سلوك.</li> <li>• مناقشة التصرفات المخالفة في اجتماع قصير.</li> <li>• تعزيز الالتزام الإيجابي وتشجيعه.</li> </ul>	خطوات التطبيق
محاضر لجنة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	مجلس الإدارة	تشكيل لجنة صغيرة للتحقيق في شكاوى الفساد عند ظهور حالة	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجنة من 2-3 أشخاص محايدين.</li> <li>• قراءة الشكوى بسرية تامة.</li> <li>• مقابلة الأطراف المعنية.</li> <li>• إصدار محضر مختصر بنتيجة التحقيق.</li> <li>• رفع التوصيات للإدارة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
ملفات قضايا	مسؤول الرقابة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	توثيق جميع حالات الاشتباه وما تم اتخاذه من إجراءات	6
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• فتح ملف باسم «حالات الفساد والاشتباه».</li> <li>• وضع فيه: الشكوى، تقرير التحقيق، القرار، الإغلاق.</li> <li>• تحديث الملف عند كل حالة جديدة.</li> <li>• حفظ نسخة إلكترونية محمية بكلمة مرور.</li> </ul>	خطوات التطبيق
سجل حضور	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	تنفيذ تدريب سنوي مبسط حول النزاهة ومكافحة الفساد	7

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد ورشة قصيرة (ساعة واحدة).</li> <li>• مناقشة أمثلة واقعية عن الفساد في المؤسسات الأهلية.</li> <li>• شرح طرق الإبلاغ والتصرف الصحيح.</li> <li>• تسجيل الحضور والاحتفاظ بالمادة التدريبية.</li> </ul>	خطوات التطبيق
			إعداد سياسة خاصة بالإفصاح عن حالات تضارب المصالح، وآليات التعامل مع تلك الحالات	8

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على صندوق شكاوى وبريد إلكتروني بدل أنظمة حماية بيانات معقدة.
- المراجعات الفجائية مبنية على موظف واحد، لا وحدة مستقلة.
- يمكن تنفيذ جميع الإجراءات بـ 2-3 موظفين فقط.
- مناسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئات عادلة، بسيطة أو ريفية.
- متوافقة مع متطلبات الجهات الرقابية والتمويلية في مكافحة الفساد.



## مصفوفة رقم (11): بناء القدرات والتطوير المهني للموظفين والمتطوعين

يسهم تطوير القدرات في تحسين جودة الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وتساعد خطة التدريب السنوية وتقييم فجوات المهارات على تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين والمتطوعين. كما يضمن التدريب المتخصص الجاهزية المهنية قبل تنفيذ الأنشطة الميدانية، بينما تتيح جلسات التعلم الداخلي تبادل الخبرات وتعزيز التعاون. وتوفر الفرص الفردية مساحة للنمو المهني، فيما تضمن قاعدة بيانات الكفاءات استثماراً أفضل للموارد البشرية. ويؤدي تقييم أثر التدريب إلى تحسين برامج التطوير مستقبلاً.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد خطة تدريب سنوية بسيطة مبنية على احتياجات العاملين	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية	خطة معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد «استبيان احتياجات تدريبية» من 5 أسئلة.</li> <li>• جمع الاحتياجات من الموظفين والمتطوعين.</li> <li>• إعداد خطة تدريب (من صفحة أو صفحتين) تشمل: موضوع التدريب، الفئة المستهدفة، الزمن، اعتماد الخطة من الإدارة.</li> </ul>			
2	تقييم فجوات المهارات للموظفين والمتطوعين باستخدام نموذج بسيط	الموارد البشرية	المشرفون المباشرين	نماذج تقييم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام نموذج تقييم أداء مبسط (التزام، مهارات، جودة).</li> <li>• مقابلة قصيرة مع كل موظف لتحليل نقاط القوة والضعف.</li> <li>• توثيق الفجوات في ملف (Excel).</li> </ul>			
3	تدريب قبل العمل للمتطوعين حول المهام الأساسية	قسم البرامج	الموارد البشرية	سجلات حضور
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنظيم جلسة تدريب قصيرة (30-45 دقيقة).</li> <li>• شرح المهام الميدانية، والسلوك المطلوب، وطريقة التواصل.</li> <li>• توقيع المتطوعين على مدونة السلوك.</li> <li>• تسجيل الحضور وحفظ المادة التدريبية.</li> </ul>			
4	تنظيم جلسات تعلم داخلي قصيرة ومرنة (Sharing Sessions)	الموارد البشرية	جميع الأقسام	محاضرات جلسات

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد جلسة شهرية لمدة 30 دقيقة.</li> <li>• يقوم أحد الموظفين بمشاركة تجربة أو مهارة أو درس.</li> <li>• توثيق 3-5 نقاط رئيسية من الجلسة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
ملفات مشاركة	الموظفون	الإدارة التنفيذية	<p>5</p> <p>إتاحة فرص تطوير فردية حسب الإمكانيات (دورات مجانية، (Webinars)، ورش محلية).</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة روابط دورات مجانية على منصات محلية.</li> <li>• تشجيع الموظفين على حضور ورش مجتمعية أو زيارات تبادلية.</li> <li>• طلب ملخص قصير بعد المشاركة.</li> </ul>	خطوات التطبيق
قاعدة بيانات	قسم (IT) (إن وجد)	الموارد البشرية	<p>6</p> <p>إنشاء قاعدة بيانات بسيطة للمهارات (Excel) أو (Google Sheet)</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء ملف (Excel) بعنوان «مهارات الفريق»، وإضافة الأعمدة: الاسم، الوظيفة، أهم المهارات، احتياجات التدريب، الدورات المنجزة.</li> <li>• تحديث الملف كل 6 أشهر.</li> </ul>	خطوات التطبيق
تقرير أثر	المشرفون	الموارد البشرية	<p>7</p> <p>تقييم أثر التدريب بعد 3 أشهر من كل دورة تدريبية</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• سؤال الموظف/المتطوع: هل استخدمت مهارات التدريب؟ كيف؟</li> <li>• سؤال المشرف: هل تحسّن الأداء؟</li> <li>• كتابة تقرير صغير (نصف صفحة) يوضّح أثر التدريب.</li> <li>• استخدام النتائج لتحسين خطة التدريب القادمة.</li> </ul>	خطوات التطبيق

### تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على تدريبات قصيرة غير مكلفة.
- تستخدم أدوات بسيطة: (Excel)، استبيان، جلسات تعلم، ملخصات قصيرة.
- قابلة للتطبيق في المؤسسات الصغيرة التي يعمل بها 1-5 موظفين.
- تساعد في رفع كفاءة الفريق بدون ميزانيات كبيرة.
- تراعي واقع المتطوعين ودورهم الفعّال في المؤسسات.

## المتابعة والتقييم لدى الالتزام بتحقيق مبدأ الإدارة الرشيدة

تُعدّ المتابعة والتقييم أحد الأسس التي تُبنى عليها فعالية المؤسسات الأهلية، وبخاصة في السياق الفلسطيني الذي يتميز بخصوصيته الإدارية والقانونية والإنسانية. وتشكّل هذه العملية الأداة الأهم لضمان التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة الرشيدة، وضبط جودة العمليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة أمام المجتمع المحلي والجهات الرقابية والجهات المانحة.

ويهدف هذا الدليل إلى تقديم إطار إجرائي ومنهجي يساعد المؤسسات الأهلية على تطبيق آليات متابعة وتقييم متكاملة، تتسم بالرسمية والاتساق، وتُعزّز الأداء المؤسسي عبر رصد السلوك المهني، وقياس الامتثال للإجراءات، وتطوير جودة الخدمات المقدّمة.

### أولاً. آليات المتابعة والتقييم

#### • آلية قياس الالتزام المؤسسي

تقوم المؤسسة بقياس درجة الالتزام بالمبادئ والسياسات المعتمدة من خلال:

- مراجعة مدى تفعيل السياسات الإدارية والمالية وسلوك النزاهة.
- فحص مدى التزام الأقسام المختلفة بالإجراءات التشغيلية المكتوبة.
- تقييم مستوى الانضباط الإداري والتنظيمي للعاملين.
- تحليل التوافق بين الأداء اليومي وما ينصّ عليه النظام الداخلي.

وتُبنى هذه العملية على مراجعات منهجية تعتمد على الأدلة، وتوثّق نتائجها في تقارير رسمية تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وترسيخ الحوكمة السليمة.

#### • آلية المراجعة التنظيمية

تُنفّذ المؤسسة مراجعات دورية تشمل:

- تقييم عمل مجلس الإدارة وتنظيم اجتماعاته.
- فحص إجراءات التوثيق ومحاضر الاجتماعات والقرارات.
- مراجعة التوافق القانوني مع الأنظمة الوطنية الناضمة لعمل الجمعيات.
- قياس جودة تطبيق اللوائح الداخلية ومدى التزام الإدارات بها.

تهدف هذه المراجعة إلى تحسين جودة الإدارة وضمان التوازن بين الدورين الرقابي والتنفيذي.

### • آلية التقييم التشغيلي والميداني

تركز هذه الآلية على متابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج، وتشمل:

- زيارات ميدانية لرصد سير الأنشطة والتأكد من مطابقتها للخطط.
- تقييم التفاعل مع المستفيدين وجودة الخدمة المقدمة.
- فحص مدى التزام الموظفين والمتطوعين بالإجراءات والسلوك المهني.
- تحليل الأداء التشغيلي من حيث الكفاءة والفعالية.

تهدف هذه المتابعة إلى ضمان تقديم خدمات نوعية تعكس احتياجات المجتمع الفلسطيني وتستجيب لظروفه.

### • آلية التقييم الأخلاقي والسلوكي

للسلوك المهني والنزاهة أهمية محورية في عمل المؤسسات، وتشمل الآلية:

- مراجعة الشكاوى المتعلقة بسوء السلوك أو عدم النزاهة.
- تحليل التزام العاملين بمدونة السلوك وقيم العدالة والحياد.
- متابعة حالات تضارب المصالح والإفصاح عنها.
- التحقق من سلامة التعامل مع المستفيدين والفئات الضعيفة.

وتهدف هذه المراجعة إلى حماية المؤسسة وسمعتها، وضمان الالتزام الأخلاقي.

### • آلية التقييم المالي

باعتبار السياق الفلسطيني خاضعاً لرقابة رسمية دقيقة، تشمل آلية التقييم المالي:

- مراجعة السجلات المالية والتقارير المحاسبية.
- فحص التزام المؤسسة بإجراءات الشراء والتعاقد.
- مقارنة المصروفات بخطط العمل والموازنات المعتمدة.
- متابعة التقارير المحولة للجهات الرسمية.

تعزز هذه الآلية الشفافية المالية والمساءلة وتضمن الاستخدام الرشيد للموارد.

## • آلية التحسين المستمر

- بعد جمع نتائج التقييم، تقوم المؤسسة بـ:
- تحليل النتائج وتحديد الفجوات.
- وضع خطط تصحيحية محددة المدة والمسؤوليات.
- تطوير سياسات أو إجراءات جديدة عند الحاجة.
- عقد تدريبات لتعزيز الأداء المؤسسي.
- مراجعة مستوى التقدم بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.

## ثانياً. مصفوفات المتابعة والتقييم

### 1. مصفوفة قياس الالتزام

مجال التقييم	عنصر القياس	وسيلة التحقق	الجهة المسؤولة	التكرار
الحوكمة	انتظام اجتماعات مجلس الإدارة	محاضر الاجتماعات	لجنة الحوكمة	ربع سنوي
السلوك المهني	الالتزام بقواعد السلوك	استبيانات + مقابلات	الإدارة التنفيذية	نصف سنوي
الشفافية	نشر التقارير الجوهرية	مراجعة الوثائق	وحدة المتابعة	سنوي
تضارب المصالح	حالات الإفصاح والمعالجة	النماذج والتقارير	لجنة النزاهة	سنوي
الجودة	رضا المستفيدين	استبيانات	منسق البرنامج	بعد كل نشاط

### 2. مصفوفة مؤشرات الأداء

#### مؤشرات كمية

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف السنوي
نسبة الالتزام بالإجراءات	الإجراءات الملتزم بها ÷ الإجمالي	90%
نسبة الشكاوى المعالجة	الشكاوى المغلقة ÷ الإجمالي	95%
نسبة حضور الاجتماعات	عدد الحضور ÷ إجمالي الأعضاء	80%
عدد تدريبات النزاهة	تقارير التدريب	4 سنوياً
نسبة التوثيق السليم	السجلات المستوفاة ÷ السجلات الكلية	85%

المؤشر	وسيلة القياس	معياري النجاح
جودة اتخاذ القرار	مراجعة القرارات	قرارات مبنية على بيانات
رضا المستفيدين	استبيان رضا	$\geq 80\%$
الالتزام الأخلاقي	تقارير وملاحظات	عدم وجود مخالفات جوهرية
فعالية الإشراف	تقارير الزيارات	إشراف دوري ومنظم

### 3. مصفوفة أدوات التقييم

الأداة	الغرض	الجهة المنفذة	التوقيت
الاستبانات	قياس الرضا والالتزام	وحدة المتابعة	موسمي
مراجعة الوثائق	تقييم الامتثال	لجنة الرقابة	نصف سنوي
الزيارات الميدانية	تقييم التنفيذ	منسقي البرامج	أثناء الأنشطة
التقارير المالية	التحقق من النزاهة المالية	المحاسب والمدقق	شهري/سنوي
المقابلات	تقييم السلوك والالتزام	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي

### ثالثاً. أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

#### مثال 1: ضبط إجراءات المشتريات

لاحظت مؤسسة أهلية في غزة وجود تباين بين فواتير الموردين وأوامر الشراء.

##### الإجراء التصحيحي:

- تدريب إضافي لفريق المشتريات.
- اعتماد نموذج موحد للتوثيق.
- تعميم إجراءات مالية أكثر وضوحاً.

#### مثال 2: تحسين معايير اختيار المستفيدين

أظهرت استبيانات أن بعض الفئات المهمشة غير ممثلة بالقدر الكافي.

##### الإجراء:

- تحديث معايير اختيار المستفيدين.
- إشراك لجان مجتمعية محلية.

#### مثال 3: تعزيز الشفافية في اجتماعات مجلس الإدارة

تم رصد نقص في توثيق بعض القرارات.

##### الإجراء:

- اعتماد نموذج موحد لمحاضر الاجتماعات.
- تخزين المحاضر في نظام أرشفة إلكتروني.

#### مثال 4: معالجة حالة تضارب مصالح

خلال عملية توظيف، وُجد أن أحد الموظفين على صلة قرابة بمرشح.

##### الإجراء:

- تفعيل نموذج الإفصاح.
- تشكيل لجنة تقييم مستقلة.



## 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](http://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:**