



الدليل الاسترشادي

لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة
في المؤسسات الأهلية

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



2025



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.

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

4

5

6

7

مقدمة الدليل

هدف الدليل

للمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين
تعريف مبدأ الإدارة الرشيدة
الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة

9

10

12

18

22

27

28

31

33

35

37

40

الإجراءات العملية لتطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة

مصفوفة رقم (1): ترسیخ 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 بناء على احتياجات المجتمع

مصفوفة رقم (10): مكافحة الفساد وحماية الموارد العامة

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

42

42

44

46

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 ترسیخ مبادئ الحكومة الرشيدة.

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

لقد رُوعي 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 والمتقطعين، لبناء مؤسسات أهلية أكثر كفاءة وفاعلية، وأكثر التصاقاً بقضايا مجتمعها.

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 الفعال، وضبط الأداء، وتوزيع الصالحيات بوضوح، وإرساء ثقافة مسألة شفافة تُحسن استثمار الموارد، وتعزز 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 وضع مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المدونة.

هدفت المدونة إلى تعزيز مبادئ الحكومة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع. وتمثل المدونة مرجعية طوعية تسعى المؤسسات إلى الالتزام بها، بما يعزّز 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 والمستفیدين. 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 يعزّز 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 إجرائياً المبدأ الثامن منها وهو الإدارة الرشيدة.

يُعد 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 الصالحيات، والالتزام بالإجراءات المالية والإدارية المنضبطة، بما يعزز قيم النزاهة، والمساءلة، والكفاءة في اتخاذ القرار.

تستند الإدارة الرشيدة إلى منظومة مؤسسية متكاملة تُنظم 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 يترجم الحوكمة إلى ممارسة يومية، ويضمن أن تكون المؤسسة كياناً منفتحاً على المساءلة، متعلماً، ومرناً في مواجهة التحديات، دون أن يفقد التزامه بالقيم الوطنية والمجتمعية.

وببناء على ما سبق، فإن الإدارة الرشيدة، كمبدأ، هي:

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

ويقوم هذا المبدأ على مجموعة من المركبات:

- الشفافية في الإجراءات والمعلومات، بما يعزز الثقة بين المؤسسة ومجتمعها.
- المساءلة التي تضمن تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج.
- الاستقلالية في القرار بعيدة عن التأثيرات السياسية أو الفئوية أو المصلحية.
- الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- الالتزام القانوني والامتثال لأنظمة 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، وترتبط بين الأداء المهني والقيم الأخلاقية، وتوسّس لثقة مجتمعية مستدامة.

الأهداف الخاصة بمبدأ الإدارة الرشيدة

يسعى المبدأ رقم (8) "الإدارة الرشيدة" إلى ترسیخ نموذج مؤسسي متكمال 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.

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

وفي السياق الفلسطيني، تتحذى هذه الأهداف بعداً استراتيجياً؛ إذ تمثل الإدارة الرشيدة أداةً 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	التوبيخ
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، ويسهل من جودة الخدمات والبرامج.
ترسيخ المساءلة والمحاسبة	إنشاء آليات فعالة للمساءلة الداخلية والخارجية تُسهم في تصويب الأداء وتعزيز الثقة المجتمعية، وترسيخ بيئة مهنية عادلة ومحفزة 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 وعلاقتها الداخلية والخارجية، وتقدم مجموعة من الالتزامات الواجبة لتقدير 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 والحكومة قابلة للتطبيق المباشر.

ويتمثل هذا التمازج بين "القيم" "والممارسات"، جوهر الإدارة الرشيدة: إذ يضمن:

- أن تحول 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 الحكومة جزءاً من النظام الداخلي للمؤسسة، لا مجرد وثيقة معلقة.
- أن تصبح قيم الحكومة ومبادئها جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

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

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

1. ترسیخ 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 ومح مح المجتمع.	11. بناء القدرات والتطوير المهني للموظفين والمتطوعين.
6. إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.	

مصفوفة رقم (1): ترسیخ استقلالية القرار المؤسسي

استقلالية القرار المؤسسي ركن أساسی 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 ترسیخ الاستقلالية على أدوات: ضبط العضوية، انتخابات نزيهة، مدونة السلوك، آليات منع التدخلات.

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

			<ul style="list-style-type: none"> كتابة صفحة تحدد 3 مهام فقط لكل جهة. الأمثلة: (المجلس: سياسات، موازنات، رقابة)، (المدير: تنفيذ، متابعة، تقارير). اعتمادها داخلياً وتوزيعها على العاملين. 	خطوات التطبيق
سجل شكاوى	موظف موثوق	مجلس الإدارة	توفير قناة بسيطة وسريعة للإبلاغ عن أي تدخلات خارجية	5
			<ul style="list-style-type: none"> إنشاء صندوق صغير للإبلاغ، أو بريد إلكتروني بسيط. تعريف العاملين بطريقة استخدامه. تحصيص شخص موثوق لاستلام الشكاوى. تسجيل الشكاوى في دفتر ورقي أو ملف الكتروني. مناقشة أي حالة في اجتماع المجلس بسرعة. 	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 التعقييد المبالغ فيه، فالمؤسسات الأهلية الصغيرة تعطل عند وجود إجراءات كثيرة وثقيلة.

مصفوفة رقم (2): النزاهة ومنع تضارب المصالح

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	تطبيق مدونة السلوك (الوعية، النشر والطباعة، التضمين في الإجراءات والمعاملات الداخلية والخارجية)	الهيئة العامة مجلس الإدارة الادارة التنفيذية	الموارد البشرية	توقيع أعضاء الهيئة العامة ومجلس الإدارة وجميع العاملين والمتطوعين على المدونة
2	الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات الإدارية (الوعية، والنشر، والحق في الاطلاع)	الادارة التنفيذية	الموارد البشرية، الرقابة والتقييم	التقييم السنوي
	خطوات التطبيق	خطوات التطبيق	خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد النسخة الرسمية من مدونة السلوك وتميمها على جميع العاملين والمتطوعين. إعداد نسخ ورقية وإلكترونية ونشرها في المكاتب والموقع الإلكتروني ووسائل التواصل. تنظيم جلسة توعية سنوية لجميع العاملين، وت تقديم جلسة تعریفیة للموظفين والمتطوعین الجدد. جمع توقيعات الالتزام من جميع الموظفين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة مرة واحدة سنويًا. تضمين المدونة في السياسات والإجراءات (التوظيف، المشتريات، الشكاوى، تقديم الخدمات، العقود الخارجية). إضافة بند الالتزام بالدورة في النماذج والمعاملات الداخلية والخارجية. مراجعة دورية (ربعية، نصف سنوية، سنوية) للتأكد من الالتزام، وتوثيق أي مخالفات وإجراءات تصحيحية. إعداد تقرير مختصر لمجلس الإدارة عن مستوى الالتزام والتوصيات.

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

<ul style="list-style-type: none"> • إعداد أو تحديث نظام استخدام الموارد والممتلكات (الأجهزة، المركبات، الأصول، القرطاسية، ...). واعتماده رسمياً من الإدارة. • تحديد الصلاحيات والتعليمات بشأن الاستخدام، والحجز، والإعارة، والصيانة، وإرجاع الممتلكات، وتوثيقها في النظام. • إتاحة النظام لجميع الموظفين بنسخة ورقية والكترونية، مع توضيح الضوابط والمنوعات والآليات الإبلاغ عن سوء الاستخدام. • تنفيذ جلسة توعية داخلية حول كيفية استخدام الموارد، ومسؤوليات الموظفين، وإجراءات الحفاظ على الممتلكات. • تطبيق أدوات رقابية مثل: سجلات التسليم والاستلام، نماذج التخلص من الأصول، سجلات حركة المركبات، وجرد دوري للأجهزة والأثاث. • إجراء جولات رقابية دورية (ربع سنوية) للتأكد من الالتزام بالاستخدام السليم وتوثيق أي تجاوزات. • معالجة أي مخالفة وفق النظام (تبه، إنذار، مساءلة)، وتوثيق الإجراء في سجل رسمي. • رفع تقرير مختصر سنوياً لإدارة العليا أو مجلس الإدارة حول الالتزام بالنظام، وحالة الأصول، واللاحظات الرقابية. 	<p>خطوات التطبيق</p>							
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="62 541 274 618">وجود السياسية ونشرها</td> <td data-bbox="274 541 448 618">الدائرة المالية والإدارية</td> <td data-bbox="448 541 574 618">مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td> <td data-bbox="574 541 858 618">وجود سياسة قبول الهدايا</td> <td data-bbox="858 541 951 618">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="62 618 274 938"> <ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. </td><td data-bbox="858 618 951 938"> <p>خطوات التطبيق</p> </td></tr> </table>	وجود السياسية ونشرها	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود سياسة قبول الهدايا	6	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. 	<p>خطوات التطبيق</p>	7
وجود السياسية ونشرها	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود سياسة قبول الهدايا	6				
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. 	<p>خطوات التطبيق</p>							
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="62 938 274 1068">وجود النظام ونشره</td> <td data-bbox="274 938 448 1068">الدائرة المالية والإدارية</td> <td data-bbox="448 938 574 1068">مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td> <td data-bbox="574 938 858 1068">وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)</td> <td data-bbox="858 938 951 1068">7</td> </tr> </table>	وجود النظام ونشره	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	7			
وجود النظام ونشره	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	7				
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد أو تحديث نظام استخدام الموارد والممتلكات (الأجهزة، المركبات، الأصول، القرطاسية، ...). واعتماده رسمياً من الإدارة. • تحديد الصلاحيات والتعليمات بشأن الاستخدام، والحجز، والإعارة، والصيانة، وإرجاع الممتلكات، وتوثيقها في النظام. • إتاحة النظام لجميع الموظفين بنسخة ورقية والكترونية، مع توضيح الضوابط والمنوعات والآليات الإبلاغ عن سوء الاستخدام. • تنفيذ جلسة توعية داخلية حول كيفية استخدام الموارد، ومسؤوليات الموظفين، وإجراءات الحفاظ على الممتلكات. • تطبيق أدوات رقابية مثل: سجلات التسليم والاستلام، نماذج التخلص من الأصول، سجلات حركة المركبات، وجرد دوري للأجهزة والأثاث. • إجراء جولات رقابية دورية (ربع سنوية) للتأكد من الالتزام بالاستخدام السليم وتوثيق أي تجاوزات. • معالجة أي مخالفة وفق النظام (تبه، إنذار، مساءلة)، وتوثيق الإجراء في سجل رسمي. • رفع تقرير مختصر سنوياً لإدارة العليا أو مجلس الإدارة حول الالتزام بالنظام، وحالة الأصول، واللاحظات الرقابية. 	<p>خطوات التطبيق</p>							
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="62 541 274 618">وجود السياسة ونشرها</td> <td data-bbox="274 541 448 618">الدائرة المالية والإدارية</td> <td data-bbox="448 541 574 618">مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td> <td data-bbox="574 541 858 618">وجود سياسة قبول الهدايا</td> <td data-bbox="858 541 951 618">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="62 618 274 938"> <ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. </td><td data-bbox="858 618 951 938"> <p>خطوات التطبيق</p> </td></tr> </table>	وجود السياسة ونشرها	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود سياسة قبول الهدايا	6	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. 	<p>خطوات التطبيق</p>	7
وجود السياسة ونشرها	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود سياسة قبول الهدايا	6				
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد واعتماد سياسة قبول الهدايا التي توضح أنواع الهدايا المسموح بها، والمحظورة، وحدود القيمة المقبولة، وآليات الإضاح. • نشر السياسة داخلياً واتاحتها للموظفين بلغة واضحة (نسخة ورقية والكترونية). • تنفيذ جلسة توعية قصيرة لشرح السياسة، والأمثلة العملية، وما يُعد تضارب مصالح مرتبط بالهدايا. • إعداد نموذج إضاح عن الهدايا يعيشه الموظفون عند تلقي أي هدية تجاوز الحد المسموح. • إنشاء سجل للهدايا (ورقي أو الكتروني) لتوثيق جميع الإضاحات والقرارات المتعلقة بها. • تقييم كل حالة على حدة عبر المدير المباشر، أو لجنة الحكومة لاتخاذ القرار المناسب (قبول، رفض، تسليمها للمؤسسة). • مراجعة دورية للالتزام من خلال الرقابة الداخلية أو وحدة الحكومة لرصد أي تجاوزات. • رفع تقرير سنوي لمجلس الإدارة يتضمن حالات الهدايا، والقرارات المتخذة، وأي توصيات لتحسين السياسة. 	<p>خطوات التطبيق</p>							
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="62 938 274 1068">وجود النظام ونشره</td> <td data-bbox="274 938 448 1068">الدائرة المالية والإدارية</td> <td data-bbox="448 938 574 1068">مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</td> <td data-bbox="574 938 858 1068">وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)</td> <td data-bbox="858 938 951 1068">7</td> </tr> </table>	وجود النظام ونشره	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	7			
وجود النظام ونشره	الدائرة المالية والإدارية	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة للترقيات، والعلاوات، والحوافز (نزاهة، وعدالة، ومهنية ...)	7				

<ul style="list-style-type: none"> • إعداد نظام الترقىات والعلاوات والحوافز أو تحديه، بحيث يوضح المعايير، وشروط الاستحقاق، والإجراءات، وألية الاعتماد، ثم اعتماده رسمياً. • نشر النظام داخلياً (ورقياً وإلكترونياً) واتاحتة للموظفين، لضمان الشفافية والحق في الاطلاع. • ربط الترقىات والعلاوات بنظام تقييم الأداء وفق معايير موضوعية قابلة للقياس. • تشكيل لجنة مختصة (لجنة مواردبشرية) لضمان النزاهة في مراجعة طلبات الترقىات ومنح الحوافز. • استخدام نماذج تقييم موحدة توثق معايير الترقية أو منح العلاوة والحفز، وتُوقع من اللجنة. • إبلاغ الموظف بالقرار وأسبابه؛ سواء بالقبول أو الرفض، لضمان الشفافية وتعزيز العدالة. • توثيق جميع القرارات في ملف الموظف، وفي سجلات الموارد البشرية. • إجراء مراجعة سنوية للنظام آلية تطبيقه للتأكد من الالتزام، وتصحيح أي خلل أو تعييز محتمل. 	<p>خطوات التطبيق</p>						
<table border="1" data-bbox="62 397 855 469"> <thead> <tr> <th>وجود النظام ونشره</th> <th>الدائرة المالية</th> <th>مجلس الإدارة</th> <th>وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الأداء والإدارة التنفيذية</th> <th>نزاهة، وعدالة، ومهنية، ...)</th> <th>8</th> </tr> </thead> </table>	وجود النظام ونشره	الدائرة المالية	مجلس الإدارة	وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الأداء والإدارة التنفيذية	نزاهة، وعدالة، ومهنية، ...)	8	
وجود النظام ونشره	الدائرة المالية	مجلس الإدارة	وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الأداء والإدارة التنفيذية	نزاهة، وعدالة، ومهنية، ...)	8		
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد نظام تقييم الأداء أو تحديه بما يتضمن: أهداف التقييم، المعايير، الآليات، التوقيتات، المسؤوليات، ثم اعتماده رسمياً. • نشر النظام داخلياً واتاحتة لجميع الموظفين مع شرح حقوقهم وواجباتهم في عملية التقييم. • تصميم نماذج تقييم موحدة ترتبط بالوصف الوظيفي، وتشمل مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومعايير سلوكية ومهنية. • تنفيذ جلسة توعية سنوية للموظفين والمرشفين حول كيفية استخدام النظام وتبثة النماذج بموضوعية. • إجراء التقييم بشكل دوري (سنوي أو نصف سنوي) من قبل المشرف المباشر، مع توثيق النتائج بالتوقيع من الطرفين. • جلسة تغذية راجحة يقدمها المشرف للموظف لشرح النتائج، وتحديد خطط التطوير والتحسين. • ربط نتائج التقييم بقرارات الموارد البشرية (الترقيات، التدريب، الحوافز). • مراجعة التقييمات من قبل الموارد البشرية لضمان النزاهة، والعدالة، واتساق تطبيق المعايير. • إجراء مراجعة سنوية للنظام للتحسين وتعديل المعايير عند الحاجة. 	<p>خطوات التطبيق</p>						
<table border="1" data-bbox="62 902 855 1010"> <thead> <tr> <th>وجود النظام ونشره</th> <th>إدارة تنفيذية وإدارة مشاريع وبرامج</th> <th>مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية</th> <th>وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الخدمات (المساواة، والشمول، والعدالة، المعايير والمواصفات)</th> <th>9</th> </tr> </thead> </table>	وجود النظام ونشره	إدارة تنفيذية وإدارة مشاريع وبرامج	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الخدمات (المساواة، والشمول، والعدالة، المعايير والمواصفات)	9		
وجود النظام ونشره	إدارة تنفيذية وإدارة مشاريع وبرامج	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	وجود أنظمة مكتوبة لتقدير الخدمات (المساواة، والشمول، والعدالة، المعايير والمواصفات)	9			

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

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

مصفوفة رقم (3): الشفافية والإفصاح

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

رقم	الإجراء المسلط	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نظام للتوثيق والأرشفة	الإدارة التنفيذية	جميع الأقسام	وجود نظام أرشفة وسجلات محدثة.
2	توضيح أهم الأنشطة، المصادر، الأساسية، والنتائج المحققة.	الإدارة التنفيذية	الإدارة + المالية	وجود تقرير منشور
3	وجود أنظمة مكتوبة لتداول السجلات العامة	الإدارة التنفيذية	وحدة الحكومة، العلاقات العامة	وجود تعليمات مكتوبة لتداول السجلات

- إعداد نظام يوضح طريقة حفظ الوثائق وتصنيفها.
- إنشاء مجلدات ورقية وإلكترونية لكل قسم.
- تعيين مسؤول أرشفة في المؤسسة.
- جريدة ربع سنوي للملفات وتحديثها.
- حفظ نسخة إلكترونية احتياطية.
- تخزين بيانات المستفيدين في ملف محمي بكلمة مرور.
- عدم مشاركة البيانات دون إذن رسمي.
- أخذ نسخة احتياطية للبيانات مرة شهرياً.
- تحديد من له صلاحية الوصول للملفات.

- جمع المعلومات من كل قسم (نموذج صفحة واحدة لكل قسم).
- إعداد 6-4 صفحات فقط تشمل: الأنشطة، الإنجازات، ملخص مالي، التحديات.
- مراجعةه داخلياً واعتماده.
- نشره على صفحة فيسبوك أو توزيعه مطبعاً.

- تحديد السجلات المتابعة للتداول.
- تحديد صلاحيات الوصول لكل فئة.
- اعتماد آلية مكتوبة (طلب، موافقة، تسليم).
- توفير نسخة إلكترونية محمية بكلمة سر.
- مراجعة التعليمات سنوياً.

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

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

سجل الطلبات	الادارة التنفيذية	العلاقات العامة	تخصيص قناة رسمية بسيطة لاستقبال طلبات المعلومات (بريد، رقم هاتف، نموذج ورقي، وسائل التواصل الاجتماعي مثل واتس آب، ... وغيرها)	12
			<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص بريد إلكتروني بسيط. • وضع نموذج ورقي في المكتب لتقديم الطلبات. • تسجيل كل طلب في دفتر بسيط: الاسم، الطلب، التاريخ، الرد. • الرد خلال 7-14 يوماً كحد أقصى. 	خطوات التطبيق
تقرير تحديد تقرير تحديد	الرقابة الداخلية	وحدة الإعلام	تحديث المعلومات المنشورة للجمهور كل 3-6 أشهر لضمان دقتها	13

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- تعتمد على أدوات موجودة لدى جميع المؤسسات: ورقة، دفتر، فيسبوك، بريد إلكتروني.
- لا تتطلب نظماً إلكترونية متقدمة أو موقع 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

تعد المساءلة عنصراً أساسياً لضمان انتظام العمل المؤسسي وجودة الأداء. وتكشف المجتمعات المنظمة للمجلس عن مستوى التقدم في القرارات والمشاريع، بينما تسمح التقارير الدورية بتقييم الإنجاز وتصويب المسار مبكراً. وتتوفر آليات الشكاوى، الداخلية والخارجية، ضمناً لحق العاملين والمستفيدين في التعبير دون خوف. كما يسهم تقييم الأداء في تعزيز التطوير المهني، فيما يعزز نشر الملخص السنوي مبدأ المساءلة العامة وشفافية المؤسسة تجاه جمهورها.

رقم	الإجراء البسيط	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق				
1	وجود نظام استقبال ومتابعة لشكاوى يعتمد على مسار آمن وسري	لجنة مشكلة من مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	وجود آلية شكاوى + سجل شكاوى محدث				
خطوات التطبيق				1. إعداد نظام يوضح قنوات استقبال الشكاوى وأالية معالجتها: • تحديد قنوات متعددة وأمنة لاستقبال الشكاوى (الكترونيه/ورقية/صندوق). • توضيح مراحل معالجة الشكاوى بشكل مكتوب (استلام، تحقیق، إحالة، رد، إغلاق). • تضمين ضمانات النزاهة: السرية، حماية المشتكى، منع تضارب المصالح. 2. تخصيص نموذج شكاوى ورقي/الكتروني: • تصميم نموذج بسيط وواضح يشمل نوع الشكاوى والواقع الأساسية. • إتاحة النموذج للجميع دون الحاجة لطلبها من موظف. • تضمين إشعار بحقوق مقدم الشكاوى (السرية، الحماية، المتابعة). 3. تسجيل كل شكاوى في سجل خاص: • إنشاء سجل شكاوى مرقم يسجل كل شكاوى وتاريخها وحالتها. • الإشراف على السجل من جهة مستقلة (حكومة/رقابة داخلية). • تحديث السجل في كل مرحلة لضمان الشفافية وإمكانية المراجعة. 4. الرد خلال مدة زمنية معتمدة (7-14 يوماً): • إرسال إشعار استلام الشكاوى خلال مدة محددة. • توثيق الرد وتسجيه في السجل. 5. 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. 6. إعداد تقرير دوري عن الشكاوى والإجراءات المتخذة: • إعداد تقرير شهري/ربع سنوي بعدد الشكاوى، ونوعها، وحالة معالجتها. • عرض التقرير على الإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز المساءلة. • نشر ملخص سنوي غير شخصي لتعزيز الشفافية أمام الجمهور.				
2	وضوح الهيكلية، والوصول الوظيفية، والفضل في الصالحيات	الإدارة التنفيذية	الموارد البشرية، ووحدة الحكومة	وجود هيكل تنظيمي ووصف وظيفي منشور				

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

7	وجود نظام رقابة داخلية	الادارة التنفيذية	الرقابة الداخلية، الإداره المالية	وجود تقارير رقابة دورية
8	خطوات التطبيق	• وضع خطة رقابة داخلية سنوية. • مراجعة العمليات المالية والإدارية بشكل دوري. • إصدار تقارير تتضمن الملاحظات والتوصيات. • مناقشة التقارير مع الإدارة المعنية. • متابعة تنفيذ التوصيات.	• وجود أنظمة مكتوبة حول التعامل مع تقارير الرقابة الداخلية والخارجية	وجود سجل متابعة للتوصيات
9	خطوات التطبيق	• إعداد نظام يوضح كيفية التعامل مع تقارير التدقيق. • تخصيص سجل لمتابعة الملاحظات والتوصيات. • توزيع مسؤوليات تنفيذ التوصيات على الأقسام. • المتابعة الدورية لحالة التنفيذ. • تقديم تقرير متابعة لمجلس الإدارة.	عقد اجتماعات منتظمة لمجلس الإدارة (مرة كل شهر أو شهرين) وللهميّة العامة (مرة سنويّاً على الأقل) لاعتماد التقريرين المالي والإداري، وانتخاب المجلس، وإقرار السياسات العامة، وضمان أعلى مستويات المساءلة والشفافية.	محاضر موقعة
10	خطوات التطبيق	• تحديد موعد ثابت للجتماعات (مثلاً أول يوم سبت من كل شهر). • كتابة محضر يسيطر عليه القرارات، الحضور، الملاحظات. • توقيع جميع الأعضاء الحاضرين. • الاحتفاظ بالمحاضر في ملف ورقي خاص، إضافة إلى الاحتفاظ بنسخة إلكترونية.	إعداد تقارير أداء دورية (شهرياً أو كل 3 أشهر) من الأقسام	تقارير دورية مكتملة
	خطوات التطبيق	• إعداد نموذج تقرير يسيطر عليه صفحة واحدة. • كل قسم يكتب: الإنجازات، التحديات، الاحتياجات، الانحرافات. • جمع التقارير في ملف واحد. • رفعها لمجلس الإدارة للاطلاع.	• جميع الأقسام	الادارة التنفيذية

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

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

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 المتقطعين.
- تراعي محدودية الوقت والموارد في المؤسسات الصغيرة.
- تنوافق 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 والشراكة 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 فيما أعمق لأولويات المستفيدين. وتضمن مراجعة السياسات، بمشاركة الموظفين، مواكبة المؤسسة للمتغيرات، 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.	الادارة التنفيذية	رؤساء الأقسام	محاضر اجتماعات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماع مشترك مرة واحدة سنويًا (1-2 ساعة). • استخدام ورقة واحدة لكتابة مقتراحات كل قسم. • جمع المقتراحات وإدراجها في خطة العمل السنوية. • توثيق الاجتماع بمحضر مختصر. 			
2	عقد لقاءات تشاورية مع المستفيدين قبل تطوير البرامج أو تعديله.	قسم البرامج	المتطوعون	قوائم حضور
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • دعوة 10-20 مستفيداً أو ممثلي عن المجتمع المحلي. • طرح أسئلة بسيطة: ما الذي تحتاجونه؟ ما الذي يمكن تحسينه؟ • تسجيل الملاحظات في ورقة واحدة. • تضمين النتائج في تصميم البرنامج. 			
3	تنظيم ورش داخلية قصيرة لمراجعة السياسات والإجراءات بمشاركة الموظفين	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	الموارد البشرية	تقارير ورش
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم ورشة قصيرة داخل المكتب (ساعة واحدة). • مناقشة: ما الذي يعمل؟ ما الذي يحتاج تعديلاً؟ • كتابة 7 نقاط رئيسية. • تحديث السياسة مند الحاجة ورفعها للإدارة. 			
4	تنفيذ استبيانات رضا بسيطة لمستفيدين بشكل دوري (ورقية أو Google Form)	قسم المتابعة والتقييم	المتطوعون	قاعدة بيانات

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

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يعتمد على اجتماعات قصيرة بدلاً من الورش المعقّدة.
- يمكن تفيده 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.

مصفوفة رقم (6): إدارة الموارد بكفاءة وفعالية

تقوم كفاءة الموارد على التخطيط السليم ومشاركة جميع المعينين، ما يضمن توافق الموارد مع الاحتياجات الواقعية. ويساعد الدليل المالي المحدث على ضبط الصرف ومنع الأخطاء الإجرائية. كما تقلل لجان المشتريات المتخصصة من فرص المحاباة وتُعزز النزاهة. ويفضّل 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 الحقيقة.

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

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

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 (قسم صرف، عروض أسعار، محاضر).
- تساعد في ضبط المحاسبة والإتفاق غير الرشيد بشكل عملي.

مصفوفة 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. وبعد تدريب العاملين على القوانين إحدى أهم أدوات الوقاية من المخالفات. وتتوفر 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 ومحذّ (التسجيل، النظام، المحاضر، التقارير)	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	الادارة	ملف قانوني مكتمل
2	تقديم التقارير المالية والإدارية لوزارة الداخلية أو الجهات الرسمية في الوقت المحدد	الادارة التنفيذية أو مجلس الإدارة	المالية + الملاية الاقسام	إيصالات تسليم
3	مراجعة الأنظمة والسياسات الداخلية للتأكد من توافقها مع قانون الجمعيات والقوانين ذات العلاقة	مجلس الإدارة	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	نسخة محدثة
	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة النظام الأساسي مرة كل سنة. مراجعة الأنظمة الإدارية والمالية الموجودة. مراجعة مدونة السلوك. مقارنة البنود بالقانون الفلسطيني (منع التدخلات، شروط العضوية، الانتخابات). تعديل البنود عند الحاجة واعتمادها في اجتماع رسمي. نشر النسخة المحدثة داخل المؤسسة. 			

كشف حضور	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية، وحدة الحكومة	تنفيذ تدريب سنوي بسيط للعاملين والمتطوعين حول قانون الجمعيات رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ ولوائحه التنفيذية، وإجراء تدريبات حول قانون مكافحة الفساد ولوائحه التنفيذية (نظام تضارب المصالح، نظام الهدايا، نظام إقرارات الذمة المالية، نظام حماية المبلغين).	4
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد جلسة تدريبية (٤٥-٦٠ دقيقة). • شرح الحقوق والواجبات القانونية، ومتى يجب تقديم التقارير. • إعطاء أمثلة مبسطة على مخالفات شائعة. • تسجيل الحضور والاحتفاظ به. 	خطوات التطبيق
ملفات معتمدة	المستشار القانوني (إن وجد)	الإدارة التنفيذية	توثيق جميع العقود والاتفاقيات في ملف واحد وبنسخ إلكترونية	5
			<ul style="list-style-type: none"> • تجهيز ملف باسم «العقود والاتفاقيات». • وضع جميع العقود الموقعة فيه (مكاتب، جهات مانحة، موظفون). • مسح العقود ضوئياً وتخزينها في (Google Drive). • تحديث الملف عند توقيع أي عقد جديد. 	خطوات التطبيق
نتائج تقييم	الرقابة الداخلية	الإدارة التنفيذية	إضافة بند «الامتثال القانوني» في تقييم أداء الأقسام والموظفين	6
			<ul style="list-style-type: none"> • وضع سؤال بسيط في نموذج التقييم: هل التزم القسم بالمتطلبات القانونية؟ • تقييم الالتزام وفق: (ملتزم، بحاجة إلى تحسين، غير ملتزم). • ربط النتائج بخطة تحسين للعام التالي. 	خطوات التطبيق

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 متقطع 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 و سياساتها، و تكشف مبكراً عن الأخطاء والانحرافات التشغيلية أو المالية. و تساعد مشاركة الموظفين في جمع بيانات الرقابة على تحسين دقة المعلومات و تعزيز ثقافة الالتزام. و يعد التدقيق الخارجي أداة لتعزيز ثقة الشركات والجمهور. كما توفر متابعة مؤشرات الأداء أساساً و اضحاً لتقييم الإنجاز، بينما تسمح مراجعة الحكومة بتطوير الأدوار والآليات. و تضمن الإجراءات التصحيحية معالجة الخلل، فيما تعزز المجتمعات الدورية مبدأ التحسين المستمر والعمل التشاركي.

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

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

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 متطلعين.

مصفوفة 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 متعددة على فهم أولويات الفئات المستهدفة بشكل دقيق. وتتيح اللقاءات التشاورية والمشاركة المجتمعية تصميم برامج أكثر واقعية وشمولاً. كما تؤدي مراجعة البرامج سنويًا إلى تحديتها باستمرار وضمان استدامة أثرها. ويعد إشراك الفئات المهمشة عنصراً رئيسياً لضمان العدالة والوصول المتوازن للخدمات.

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

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

مصفوفة رقم (10): مكافحة الفساد وحماية الموارد العامة

تُعد مكافحة الفساد ركيزة لضمان سلامـة المؤسـسة وحماية موارـدهـا. وتمكـن آلـية الإـبلاغ السـرـيرـية العـامـلـين والمـسـتـفـيدـين من التـبـليـغ دون خـوفـ، بينما تـكـشـفـ المـراـجـعـاتـ الفـجـائـيـةـ عنـ أيـ اـنـجـارـافـاتـ فيـ الـعـمـلـيـاتـ الـحـسـاسـةـ. وـيـسـهـمـ تـنظـيمـ استـخـدـامـ المـوارـدـ فيـ الـحدـ منـ الـإـهـدـارـ وـمـنـعـ اـسـاءـ الـاسـتـعـمالـ. وـتـسـاعـدـ لـجـنـةـ الشـكـاوـيـ المـتـخـصـصـةـ فيـ معـالـجـةـ حـالـاتـ الـفـسـادـ بـجـديـةـ وـشـفـافـيـةـ. كـمـ يـعـزـزـ التـدـريـبـ الدـورـيـ ثـقـافـةـ النـزـاهـةـ، وـيـرـسـخـ الـالـتـزـامـ بـالـقـيـمـ الـمـهـنـيـةـ.

رقم	الإجراء المبسط	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	إعداد ونشر سيـاسـةـ منـعـ الفـسـادـ بـالـمـكـانـ وـضـعـ رـابـطـ عنـ سـيـاسـةـ منـعـ الفـسـادـ فيـ اـنـتـلـافـ "ـأـمـانـ"ـ تـشـغـيلـ آلـيـةـ بـسـيـطـةـ وـآمـنـةـ لـلـإـبـلـاغـ عنـ الفـسـادـ (ـصـنـدـوقـ،ـ بـرـيدـ،ـ نـمـوذـجـ)	الـإـدـارـةـ الـتـقـيـدـيـةـ،ـ وـحدـةـ الـحـوـكـمـةـ	الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ	وجود قـناـةـ إـبـلـاغـ
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> وضع صندوق شكاوى مغلق في مكان مناسب داخل المؤسسة. إنشاء بريد إلكتروني بسيط للإبلاغ مثلاً (complaints@gmail.com). إعداد نموذج ورقي سري لمن يرغب في تعبئة شكوى. تخصيص شخص موثوق لفتح الصندوق أو مراقبة البريد. 			
2	تنفيذ مـراـجـعـاتـ مـفـاجـةـ وـبـسـيـطـةـ لـلـعـلـمـيـاتـ الـحـسـاسـةـ (ـالـتـوـظـيفـ،ـ الـمـشـتـريـاتـ،ـ الـصـرـفـ)	مسـؤـولـ الرـقـابـةـ	الـإـدـارـةـ +ـ الـمـالـيـةـ +ـ الـمـشـارـيعـ	تـقارـيرـ مـراـجـعـةـ مـرـاجـعـةـ
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد 2-1 عملية حساسة كل شهرين للمراجعة. فحص الفواتير، أو عروض الأسعار، أو آلية التوظيف. كتابة تقرير موجز (صفحة واحدة) بالنتائج. رفع التقرير للإدارة لاتخاذ القرار. 			
3	إعداد سـيـاسـةـ قـصـيرـةـ لـاستـخـدـامـ مـوـارـدـ الـمـؤـسـسـةـ (ـسـيـارـاتـ،ـ أـجـهـزةـ،ـ مـوـادـ،ـ لـواـزـمـ)	الـإـدـارـةـ الـتـقـيـدـيـةـ	الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ	وثـيقـةـ سـيـاسـةـ

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

			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد ورقة قصيرة (ساعة واحدة). • مناقشة أمثلة واقعية عن الفساد في المؤسسات الأهلية. • شرح طرق الإبلاغ والتصرف الصحيح. • تسجيل الحضور والاحتفاظ بملادة التدريبية. 	خطوات التطبيق
			<p>إعداد سياسة خاصة بالإفصاح عن حالات تضارب المصالح، وأليات التعامل مع تلك الحالات</p>	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 بيئة 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 وتقدير فجوات المهارات على تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين والمتطوعين. كما يضمن التدريب المتخصص الجاهزية المهنية قبل تفويض الأنشطة الميدانية، بينما تتيح جلسات التعلم الداخلي تبادل الخبرات وتعزيز التعاون، وتتوفر 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 المساعدة	مؤشرات التحقق
1	إعداد خطة تدريب سنوية بسيطة مبنية على احتياجات العاملين	الموارد البشرية	الادارة التنفيذية	خطة معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> إعداد «استبيان احتياجات تدريبية» من 5 أسئلة. جمع الاحتياجات من الموظفين والمتطوعين. إعداد خطة تدريب (من صفحة أو صفحتين) تشمل: موضوع التدريب، الفئة المستهدفة، الزمن. اعتماد الخطة من الادارة. 			
2	تقدير فجوات المهارات للموظفين والمتطوعين باستخدام نموذج بسيط	الموارد البشرية	المشرفون المباشرون	نماذج تقييم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> استخدام نموذج تقييم أداء مبسط (الالتزام، مهارات، جودة). مقابلة قصيرة مع كل موظف لتحليل نقاط القوة والضعف. توثيق الفجوات في ملف (Excel). 			
3	تدريب قبل العمل للمتطوعين حول المهام الأساسية	قسم البرامج	الموارد البشرية	سجلات حضور
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم جلسة تدريب قصيرة (30-45 دقيقة). شرح المهام الميدانية، والسلوك المطلوب، وطريقة التواصل. توقيع المتطوعين على مدونة السلوك. تسجيل الحضور وحفظ المادة التدريبية. 			
4	تنظيم جلسات تعلم داخلي قصيرة ومرنة (Sessions) Sharing	الموارد البشرية	جميع الأقسام	محاضرات جلسات

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

المتابعة والتقييم لدى الالتزام بتحقيق مبدأ الإدارة الرشيدة

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

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

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 والتظيمي للعاملين.
- تحليل التوافق بين الأداء اليومي وما ينحّ عليه النظام الداخلي.

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

• آلية المراجعة التنظيمية

تُنفذ المؤسسة مراجعات دورية تشمل:

- تقييم عمل مجلس الإدارة وتنظيم اجتماعاته.
- فحص إجراءات التوثيق ومحاضر الاجتماعات والقرارات.
- مراجعة التوافق القانوني مع الأنظمة الوطنية الناظمة 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

- تركّز هذه الآلية على متابعة تفويض الأنشطة والبرامج، وتشمل:
- زيارات ميدانية لرصد سير الأنشطة والتأكد من مطابقتها للخطط.
 - تقييم التفاعل مع المستفيدين وجودة الخدمة المقدمة.
 - فحص مدى التزام الموظفين والمتقnicos بالإجراءات والسلوك المهني.
 - تحليل الأداء التشغيلي من حيث الكفاءة والفعالية.

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

• آلية التقييم الأخلاقي والسلوكي

للسلاوك 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 والفتات الضعيفة.

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

• آلية التقييم المالي

باعتبار السياق الفلسطيني خاصاً 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.

تعزّز هذه الآلية الشفافية المالية والمساءلة وتتضمن الاستخدام الرشيد للموارد.

٠ آلية التحسين المستمر

بعد جمع نتائج التقييم، تقوم المؤسسة بـ:

- ٠ تحليل النتائج وتحديد الفجوات.
- ٠ وضع خطط تصحيحية محددة المدة والمسؤوليات.
- ٠ تطوير سياسات أو إجراءات جديدة عند الحاجة.
- ٠ عقد تدريبات لتعزيز الأداء المؤسسي.
- ٠ مراجعة مستوى التقدم بشكل دوري لضمان التحسين المستدام.

ثانياً. مصروفات المتابعة والتقييم

1. مصروفقة قياس الالتزام

مجال التقييم	عنصر القياس	وسيلة التحقق	الجهة المسؤولة	التكرار
الحكومة	انتظام اجتماعات مجلس الإدارة	محاضر الاجتماعات	لجنة الحكومة	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. مصروفقة مؤشرات الأداء

مؤشرات كمية

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف السنوي
نسبة الالتزام بالإجراءات	الإجراءات الملزם بها ÷ الإجمالي	%90
نسبة الشكاوى المعالجة	الشكاوى المغلقة ÷ الإجمالي	%95
نسبة حضور الاجتماعات	عدد الحضور ÷ إجمالي الأعضاء	%80
عدد تدريبات النزاهة	تقارير التدريب	٤ سنويًا
نسبة التوثيق السليم	السجلات المستوفاة ÷ السجلات الكلية	%85

المعيار النجاح	وسيلة القياس	المؤشر
قرارات مبنية على بيانات	مراجعة القرارات	جودة اتخاذ القرار
≥ 80%	استبيان رضا	رضا المستفيدين
عدم وجود مخالفات جوهرية	تقارير وملاحظات	الالتزام الأخلاقي
إشراف دوري ومنتظم	تقارير الزيارات	فعالية الإشراف

3. مصفوفة أدوات التقييم

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

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.
- تعليم إجراءات مالية أكثر وضوحاً.

مثال 2: تحسين معايير اختيار المستفيدين

أظهرت استبيانات أن بعض الفئات المهمشة غير ممثلة بالقدر الكافي.

الإجراء:

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

مثال 3: تعزيز الشفافية في المجتمعات 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، 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: