



# دليل استرشادي

## لتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 5 في مدونة سلوك  
العاملين والأعضاء في المؤسسات  
الأهلية في فلسطين



AMAN  
Transparency Palestine



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

## دليل استرشادي

### لتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأ رقم 5 في مدونة سلوك العاملين  
والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

رام الله - فلسطين

2025

AMAN  
Transparency Palestine



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

في حال الاقتباس يرجى الإشارة الى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". 2025. دليل استرشادي لتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسات الأهلية- مستند إلى المبدأ رقم 5 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

|    |  |
|----|--|
| 4  | <b>مقدمة</b>   |
| 5  | الهدف من الدليل  |
| 6  | لمحة عن مدونة السلوك   |
| 7  | <b>أولاً: حول مبدأ الشفافية</b>  |
| 7  | 1.1 تعريف الشفافية   |
| 7  | 1.2 المرجعية القانونية لإعمال مبدأ الشفافية                            |
| 8  | 1.3 فهم الشفافية في المؤسسات الأهلية                                   |
| 8  | 1.4 أهمية الشفافية للمنظمات غير الحكومية                               |
| 9  | 1.5 الأبعاد والمؤشرات الخاصة بالشفافية                                 |
| 9  | 1.6 مؤشرات الشفافية  |
| 10 | <b>ثانياً: آليات تطبيق الشفافية في المؤسسات الأهلية</b>                |
| 10 | 2.1 إجراءات تعزيز مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية                   |
| 11 | 2.2 معيقات وتحديات إعمال مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية |
| 12 | <b>ثالثاً: الإجراءات العملية لتطبيق مبادئ الشفافية</b>                 |
| 12 | 3.1 تطوير سياسة إفصاح عن المعلومات في المؤسسات الأهلية                 |
| 14 | 3.2 آليات مؤسسة الإفصاح في المؤسسات الأهلية (الأدوار والمسؤوليات)      |
| 16 | 3.3 آليات إعمال مبدأ الشفافية في نظام الشكاوى                          |
| 17 | 3.4 الفرق بين نشر البيانات وفهم البيانات في الإفصاح والشفافية          |
| 18 | <b>آليات المتابعة والتقييم</b>   |
| 21 | <b>حالات دراسية عالمية لإعمال مبدأ الشفافية والدروس المستفادة</b>      |
| 24 | <b>الخاتمة والتوصيات</b>   |

في عصر أصبحت فيه المؤسسات الأهلية تؤدي دوراً شديداً الأهمية في تقديم الخدمات الاجتماعية والبيئية والإنسانية، أصبح ضمان المساءلة والشفافية داخلها أمراً حيوياً. لأن المؤسسات الأهلية تدير موارد تعتبر أموالاً عامة، حيث تأتي من أموال المانحين المخصصة للمجتمع الفلسطيني، أو من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة، ويأتي جزء بسيط من الخزينة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق رسالتها بفعالية، والحفاظ على ثقة الجمهور، يجب أن تعمل بدرجة عالية من الانفتاح والمسؤولية.

تعد الشفافية إحدى الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة في عمل المؤسسات الأهلية في فلسطين، فهي تعكس مدى التزام هذه المؤسسات بالمساءلة والإفصاح والنزاهة في إدارة مواردها وأنشطتها، وتعزز ثقة المجتمع والجمهور والجهات المانحة بها.

يأتي هذا الدليل الاسترشادي لتطبيق المبدأ الخامس من مبادئ مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين، والخاص بمبادئ الشفافية ضمن جهود ائتلاف "أمان" المستمرة لترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتعزيز التدابير الوقائية ضد أي فرص فساد داخل بيئة عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية. كما يأتي استجابة للحاجة المتزايدة إلى تطوير أدوات وإرشادات عملية تساعد المؤسسات الأهلية على ترسيخ مبادئ الشفافية في بنيتها التنظيمية وإجراءاتها التشغيلية.

## الهدف من الدليل

يهدف الدليل إلى مساعدة المؤسسات الأهلية على تسهيل التطبيق الفعلي لدونة السلوك وتضمينها في إجراءات العمل، من خلال تقديم إرشادات لتطبيقها، واقتراح أدوات عملية تساعد على ترجمة الالتزام بمبدأ الشفافية إلى ممارسات يومية مؤسسية قابلة للقياس والمتابعة، مستهدفاً أعضاء مجالس الإدارة، والهيئة العامة للمؤسسة، والمديرين، والموظفين، والمتطوعين، والمستشارين، والجهات المانحة، والشريكة. بما يساهم في تحصين المؤسسات الأهلية وزيادة حوكمتها، وتعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد لدى العاملين والأعضاء فيها.

إن هذا الدليل يمثل خطوة مهمة نحو تطوير بيئة عمل أهلية أكثر انفتاحاً ومسؤولية، ويضع أسساً عملية لتعزيز ثقافة الشفافية كقيمة مؤسسية راسخة، تسهم في حماية المال العام وتحقيق العدالة والفاعلية في العمل الأهلي الفلسطيني.

## لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

صدرت مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية الفلسطينية عام 2008 عن الائتلاف الأهلي للمؤسسات الأهلية، 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 منظمات المجتمع.

تمثل 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 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. ويتولى مجلس مكون من الشبكات والاتحادات الأهلية ومركز تطوير المؤسسات الأهلية، الإشراف على عملية القياس، وإصدار الشهادات للمؤسسات الملتزمة.

تستند المدونة إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية وعددها 12، ومن هذه المبادئ:

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

### 1.1 تعريف الشفافية

تتدرج الشفافية ضمن المبدأ الخامس في مدونة السلوك، وتعني إتاحة المعلومات ذات الصلة بالسياسات والإجراءات والقرارات والموارد أمام جميع أصحاب العلاقة، بما يعزز الانفتاح والمساءلة والثقة المتبادلة. ووفق ما ورد في المدونة حول هذا المبدأ: "تلتزم المؤسسات الأهلية بسياسة الشفافية المطلقة، والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة، بما يضمن الانفتاح ووصول المستفيدين، والهيئة العامة، والمناحين والجمهور، والجهات الرسمية ذات العلاقة، إلى المعلومات الخاصة بالخطط والتقارير والأنشطة والإجراءات والقرارات والسياسات الإدارية والمالية والتموية، وضمان العمل ضمن إجراءات وسياسات واضحة ومعلنة، والتقيّد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية".

كما ينص مبدأ الشفافية على ضرورة التزام المؤسسات بتوفير المعلومات الأساسية الآتية: سواء كان بالوسائل المرئية، أو المسموعة، أو المطبوعة، أو الإلكترونية:

مبادئ المؤسسة، رسالتها، أهدافها وقيمها. الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة موضعاً فيه الأدوار والمسؤوليات المختلفة. الشراكات والائتلافات والتعاقدات مع الجهات المختلفة في فلسطين وخارجها. التقارير المالية والإدارية السنوية التي يجب أن تشمل، على الأقل، الموازنة، وملخص عن نتائج التدقيق، والجهة التي قامت به، والرسالة الإدارية من المدقق، والموارد المالية من المناحين أو غيرهم، وسبل صرفها، وملخص نتائج اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العامة، ما عدا الأمور التي تصنف بأنها سرية. إجراءات التوظيف، وإدارة المشتريات، من خلال العطاءات والمشتريات. الأنشطة الحالية والمستقبلية التي تعمل أو ستعمل عليها المؤسسة. حدود المنطقة الجغرافية التي تشملها نشاطات المؤسسة. نشر التقارير المالية للمؤسسة بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها.

### 1.2 المرجعية القانونية لإعمال مبدأ الشفافية

**الإطار الوطني:** على الرغم من عدم وجود قانون لحرية الوصول إلى المعلومات، وهي الوثيقة القانونية الأساسية في الدول ذات الشفافية المرتفعة التي يستند إليها في إعمال الشفافية، ويعتبر عدم وجودها فجوة قانونية كبيرة؛ فإن قانون الجمعيات والجهات غير الربحية رقم 1 لسنة 2000، يلزم المؤسسات بنشر تقارير مالية سنوية، وإتاحة المعلومات للجهات الرسمية. كما يدعم قانون مكافحة الفساد رقم 1 لسنة 2005 الشفافية في الإدارة المالية. وتشكل مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008) أساساً للالتزام القيمي من قبل المؤسسات الأهلية بإعمال مبدأ الشفافية.



**الإطار الدولي:** يستند أعمال الشفافية إلى مبادئ الشفافية الدولية (Transparency International): تؤكد على نشر التقارير المالية والحوكمة الجيدة. ومبادئ الحوكمة وهي: معايير (InterAction) للـ (NGOs)، التي تشمل التقارير المالية والإفصاح عن الشراكات. كما يرتبط بـ (INGO Accountability Charter)، الذي يركز على الشفافية في التمويل والأنشطة. والمعايير الدولية للمساءلة والشفافية في العمل الأهلي، وكذلك اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) تؤكد على الشفافية في المؤسسات الأهلية.

### 1.3 فهم الشفافية في المؤسسات الأهلية

تشير الشفافية في سياق عمل المؤسسات الأهلية إلى الالتزام بالإفصاح والانفتاح وإتاحة المعلومات المتعلقة بالعمليات، واتخاذ القرار، والتمويل، معاً، تشكل هاتان القيمتان الأساس للثقة والمشروعية والفعالية في عمل المؤسسات الأهلية. فالشفافية تمكن أصحاب المصلحة من فهم كيفية تخصيص الموارد وإدارة البرامج، بينما تضمن المساءلة استجابة المؤسسات لملاحظات أصحاب المصلحة وتحملها المسؤولية عن أفعالها وسلوكها الأخلاقي.

### 1.4 أهمية الشفافية للمنظمات غير الحكومية

- تعمل المؤسسات الأهلية، عادة، في بيئات معقدة، تتناول قضايا حرجية مثل مكافحة الفقر، والتعليم، والصحة، وحقوق الإنسان، وحماية البيئة، والحكم الصالح، ومكافحة الفساد، وغالباً ما تعتمد على التمويل الخارجي، وفي هذا السياق، فإن الشفافية تساهم في:
- بناء الثقة في المؤسسة وتحافظ على استدامتها: إن الإفصاح الشفاف عن الأنشطة والبيانات المالية ونتائج البرامج يطمئن المتبرعين والمستفيدين وأن الموارد تُستخدم بطريقة مناسبة وفعالة.
- تحسّن جودة البرامج وتعزز كفاءة الإدارة واتخاذ القرار: تمكن الشفافية أصحاب المصلحة من المشاركة في إعطاء تغذية راجعة ما يساعد المؤسسات في تقييم مشاريعها وتحسينها بناءً على الاحتياجات الفعلية والتغذية الراجعة.
- تحمي السمعة: تساعد الشفافية في منع سوء الإدارة أو الفساد، ما يحافظ على سمعة المؤسسة واستمراريتها على المدى الطويل.
- تضمن الامتثال للمعايير القانونية والأخلاقية: تشترط العديد من الأنظمة القانونية أن تحافظ المؤسسات الأهلية على سجلات شفافة، وأن تجري تدقيقاً خارجياً دورياً.
- تعزز مشاركة أصحاب المصلحة: إن التواصل المفتوح يشجع مشاركة المجتمعات المستفيدة، ما يزيد من ملائمة البرامج لاحتياجات أصحاب المصلحة.
- تساهم في تمكين المساءلة المجتمعية: تتيح الشفافية للجمهور مساءلة المؤسسة عن أفعالها.
- تساهم في جذب التمويل والشراكات: تفضل الجهات المانحة والممولون المؤسسات التي تلتزم بمعايير الشفافية.

## 1.5 الأبعاد ومؤشرات الخاصة بالشفافية

تتعلق مؤشرات السابقة بأبعاد الشفافية، وهي:

تقدم الأطر العالمية المعترف بها مؤشرات تتعلق بمبادئ الشفافية وتعزيزها لدى المؤسسات الأهلية. يعرض الجدول رقم (1) أبرز أبعاد مؤشرات الشفافية:

جدول 1: أبرز المعايير والمؤشرات الخاصة بالشفافية

| أبعاد مؤشرات الشفافية |                           |   |
|-----------------------|---------------------------|---|
| 1                     | المضمون:                  | البيانات التي يمكن نشرها، ووضعها أمام الجمهور   |
| 2                     | نطاق النشر ومكانه         | أين تنشر المنظمة بياناتها بحيث يسهل على الجمهور الوصول لها. ويتم توفير المعلومات عبر قنوات متنوعة تناسب احتياجات أصحاب المصلحة، بما في ذلك المنصات الرقمية والمصطلحات المفهومة. |
| 3                     | الجمهور المستهدف من النشر | هل هم أعضاء وموظفي المنظمة، أم المستفيدين، أم الجمهور بشكل عام؟   |

## 1.6 مؤشرات الشفافية

المؤشرات في الجدول رقم 2 هي المعتمدة لدى ائتلاف أمان ووجودها يعتبر الحد الأدنى من التزام المؤسسات بمبادئ الشفافية:

جدول (2) مؤشرات الشفافية

| مؤشرات الشفافية |  |   |
|-----------------|--|---|
| 1               | معلومات حول المؤسسة  | توفر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وحول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة. وتوفيرها للجمهور             |
| 2               | إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في التخطيط لبرامج المؤسسة           | إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها. وقيام المؤسسة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهور المستهدف |
| 3               | إتاحة الفرصة بمساواة وتكافؤ فرص الجميع للاستفادة من برامج وأنشطة المؤسسة | إتاحة المعلومات لضمان معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المؤسسة وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.   |
| 4               | نشر التقارير الدورية   | نشر تقارير إدارية ومالية دورية حول نشاطات المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها  |
| 5               | سياسة الإفصاح عن المعلومات   | وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور.  |

## ثانياً: آليات تطبيق الشفافية في المؤسسات الأهلية

### 2.1 إجراءات تعزيز مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية

تعتبر الشفافية أحد أهم مؤشرات الحوكمة الذي ينصح بتطبيقها في المؤسسات، حيث يُنصح بتطوير دائرة الإفصاح والنشر وتوسيعها. تتبنى المؤسسات الأهلية الناجحة استراتيجيات مؤسسية تُرسخ الشفافية في ثقافتها وعملاتها. ويعرض الجدول رقم (3) أبرز الاستراتيجيات الموصى بها:

جدول 3: أبرز إجراءات تعزيز مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية

| أبعاد مؤشرات الشفافية  |    |
|--|----|
| وجود موقع إلكتروني محدث/ صفحة تواصل اجتماعي                    | 1  |
| نشر الخطة الإستراتيجية   | 2  |
| اعداد ونشر وصف واضح عن مشاريع المؤسسة، والفئات المستهدفة منها. | 3  |
| نشر إعلانات العطاءات.  | 4  |
| نشر اعلانات التوظيف.   | 5  |
| نشر الفئات المستهدفة من أعمال المؤسسة.                         | 6  |
| اعداد ونشر تقارير النشاطات السنوية.                            | 7  |
| تطوير سياسات داخلية لتعزيز الشفافية وتدفق المعلومات في المؤسسة | 8  |
| اعداد ونشر تقارير مالية وإدارية                                | 9  |
| اعداد ونشر موازنة مبسطة (موازنة المواطن).                      | 10 |

## 2.2 معوقات وتحديات أعمال مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

على الرغم من أهميتهما، تواجه العديد من المؤسسات الأهلية صعوبات في أعمال مبادئ الشفافية بشكل كامل، ويتضمن الجدول رقم (3) أبرز تلك المعوقات:

جدول 3: أبرز معوقات أعمال مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية

| الأسباب                         | التأثير  | السبب   | التأثير |
|---------------------------------|--|---|---------|
| نقص الهيكلية التنظيمية والتخطيط | غالباً ما تفتقر المؤسسات الأهلية إلى وحدات علاقات عامة مخصصة أو وصف وظيفي واضح. كما أن هناك غياباً لاستراتيجيات إفصاح واضحة، ما يجعل العمل رد فعل بدلاً من أن يكون استباقياً.                                  | يؤدي إلى تداخل المهام، وضعف التنسيق مع الأقسام الأخرى، وانخفاض كفاءة التواصل مع الجمهور.                      |         |
| نقص التدريب والكفاءات           | نقص تدريب موظفي الهيئات المحلية على مهارات التواصل الحديثة؛ مثل إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، أو التعامل مع الأزمات.  | ضعف القدرة على النشر الفعال، أو الرد على الشكاوى بشكل مهني، ما يقلل من الثقة العامة.                          |         |
| تعقيدات أصحاب المصلحة           | الفئات المستهدفة وأصحاب العلاقة في المؤسسات الأهلية كبيرة وكثيرة ومتداخلة بسبب طبيعة عملها، ما يتطلب مهارات وأدوات اتصال ونشر وفهم احترافية.   | من الصعب أحياناً الموازنة بين توقعات أطراف العلاقة والمستفيدين والجهات التنظيمية والرسمية والمجتمعات المحلية. |         |
| الخوف من التدقيق                | قد تتردد بعض المؤسسات في الإفصاح عن التحديات أو الإخفاقات خشية فقدان التمويل أو السمعة.  | عدم إدراك أن تعمّد حجب المعلومات وقت المشاكل والأزمات المؤسسية أكثر كلفة، وقد يؤدي بالمؤسسة.                  |         |
| نقص الموارد والتمويل            | تعاني المؤسسات الأهلية من قيود مالية شديدة، ما أثر على تخصيص ميزانيات لتطوير الإفصاح والنشر. الإيرادات المحدودة تمنع الاستثمار في التكنولوجيا.   | عدم القدرة على إطلاق حملات نوعية أو تطوير منصات رقمية، ما يقلل من الوصول إلى الجمهور.                         |         |
| أسباب سياسية                    | سياق ما بعد حرب الإبادة يعيق تنفيذ سياسات النشر والإفصاح. المتابعات الإسرائيلية والقيود المحلية أحياناً على بعض مؤسسات المجتمع المدني، وبخاصة الحقوقية، يجعلها تحد من سياسات النشر والإفصاح خوفاً من الملاحقة. | تعاين المؤسسات الأهلية من قيود مالية شديدة، ما أثر على تخصيص ميزانيات لتطوير الإفصاح والنشر.                  |         |
| تأثير الاحتلال والقيود السياسية | لا تمتلك المؤسسات الأهلية قواعد بيانات محدثة، ما يعيق استهداف حملات المؤسسات الأهلية بدقة.   | ضعف القدرة على صناعة محتوى منتظم، حتى لو توفرت أداة النشر.  |         |

## ثالثاً: الإجراءات العملية لتطبيق مبادئ الشفافية

يوجد نوعان من الإجراءات لإعمال مبادئ الشفافية في المؤسسات الأهلية؛ الأول مرتبط بمأسسة الإفصاح داخل المؤسسة الأهلية عبر تطوير سياسة إفصاح داخلية، واتخاذ إجراءات وتعديلات في النظم المعمول بها من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة من أجل مأسسة متكاملة ومستدامة، وأن تتحول ممارسة الشفافية من التزام طوعي إلى ممارسات فضلى مستدامة. والنوع الثاني هو الإجراءات الفنية من قبل الموظفين الفنيين في المؤسسة لتطبيق الإفصاح والشفافية إجرائياً. وفيما يلي آليات إعمال تلك الإجراءات.

### 3.1 تطوير سياسة إفصاح عن المعلومات في المؤسسات الأهلية

تشكل سياسة الإفصاح الأساس القانوني والأخلاقي لتفعيل الشفافية، وبفضلها، تدرك المؤسسة ما الذي يمكن نشره على موقعها الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، ويعتبر تطوير سياسة إفصاح عن المعلومات من القضايا الجوهرية في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات الأهلية، وبخاصة في ظل تنامي دورها كمقدم خدمات عامة وممثل للمجتمع المدني.

سياسة الإفصاح عن المعلومات هي: وثيقة رسمية تعتمد عليها المؤسسة الأهلية لتنظيم عملية جمع ونشر وتبادل المعلومات مع الجمهور وأصحاب المصلحة، بشكل يضمن الشفافية، وتحدد ما يمكن وما لا يمكن الإفصاح عنه، وفق آليات واضحة ومواعيد محددة.

تكمن أهمية تطوير سياسة إفصاح عن المعلومات في المؤسسات الأهلية في:

- ضمان الإفصاح المنتظم عن البيانات الإدارية والمالية والمشروعات، ما يعزز ثقة المجتمع والممولين، ويظهر التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد.
- ضمان العدالة في الوصول إلى المعلومات: سياسة الإفصاح تضمن أن جميع أصحاب المصلحة يحصلون على المعلومات ذاتها، وليس، فقط، فئة محددة أو مقربة من الإدارة، كما تضمن ألا يكون الإفصاح موسمياً، أو مزاجياً.
- جذب التمويل والشراكات: تبحث الجهات المانحة عن مؤسسات تلتزم بالشفافية، وتفصح عن مواردها وأنشطتها بوضوح، فوجود سياسة إفصاح منشورة، يُعدّ مؤشراً على الجدية والمهنية.
- الوقاية من الشبهات والالتهامات: يقلل الإفصاح المسبق من فرص سوء الفهم أو الاتهامات المتعلقة بسوء الإدارة أو تضارب المصالح.

جدول 4: مصفوفة خطوات عمل ومبادئ سياسة الإفصاح في المؤسسات الأهلية

| المكون                                 | الخطوات  | التفسير  |
|--|--|--|
| مكونات سياسة الإفصاح عن المعلومات      | 1. الهدف والنطاق   | يحدد لماذا تم اعتماد السياسة ولين تطبق (موظفون، شركاء، مجتمع، إعلام، مانحون...).   |
|  | 2. أنواع المعلومات القابلة للإفصاح   | مثل: التقارير السنوية والمالية. نتائج المشاريع وموازناتها. السياسات الداخلية العامة (المشتريات، التوظيف، مكافحة الفساد ...).                   |
|  | 3. المعلومات غير القابلة للإفصاح   | لحماية الخصوصية أو الأمن أو حقوق الأفراد؛ مثل بيانات المستفيدين الشخصية، أو تفاصيل العقود السرية.  |
|  | 4. آليات الإفصاح   | نشر عبر: الموقع الإلكتروني، التقارير الدورية، وسائل التواصل الاجتماعي، تحديد نماذج وآليات طلبات المعلومات الرسمية.                             |
|  | 5. الإجراءات الداخلية  | تحديد الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات ونشرها (غالباً دائرة العلاقات العامة أو وحدة الحوكمة)؛ وآليات وجهة التظلم من رفض إتاحة المعلومة المطلوبة |
|  | 6. جدول زمني للتحديث   | مثل تحديث البيانات المالية كل 6 أشهر، أو المشاريع كل 3 أشهر.   |
|  | 7. آلية استقبال طلبات الحصول على المعلومات   | نموذج إلكتروني أو خط هاتفي مخصص لتلقي الطلبات والاستفسارات.  |
| مبادئ توجيهية لتصميم سياسة الإفصاح     | 1. الوضوح والبساطة في الصياغة.   |  |
|  | 2. التوازن بين الشفافية وحماية الخصوصية.   |  |
|  | 3. العدالة والمساواة في إتاحة المعلومات.   |  |
|  | 4. الالتزام بالقوانين الوطنية والمواثيق الدولية ذات الصلة.                         |  |
|  | 5. إشراك أصحاب المصلحة في إعداد السياسة.   |  |
| خطوات تطوير سياسة الإفصاح عن المعلومات | 1. تشخيص الوضع الحالي: ما الذي تنشره المؤسسة حالياً؟ وما الثغرات؟                  |  |
|  | 2. تحليل احتياجات أصحاب المصلحة: ما المعلومات التي يحتاجها المجتمع وأطراف العلاقة؟ |  |
|  | 3. صياغة مسودة السياسة بالتعاون مع الإدارات المختلفة.                              |  |
|  | 4. مراجعة قانونية للتأكد من توافقها مع التشريعات الوطنية.                          |  |
|  | 5. اعتماد السياسة من مجلس الإدارة.   |  |
|  | 6. نشرها رسمياً على المنصات الرقمية للمؤسسة.                                       |  |
|  | 7. تدريب الطاقم على تطبيقها ومتابعة الالتزام بها.                                  |  |

### 3.2 آليات مؤسسة الإفصاح في المؤسسات الأهلية (الأدوار والمسؤوليات)

تتوزع مسؤوليات وأدوار أعمال الإفصاح والشفافية بين مكونات المؤسسات الأهلية، ومن الأخطاء الشائعة اعتبارها حكراً على قسم أو موظف العلاقات العامة، أو المدير. فمجلس الإدارة يعمل على إقرار سياسات الشفافية، واعتماد التقارير، والإشراف على الالتزام بها. والإدارة التنفيذية تعمل على تنفيذ الإجراءات، وإعداد التقارير، وإدارة التواصل مع أصحاب العلاقة. والموظفون عليهم الالتزام بسلوكيات الشفافية اليومية، ومشاركة المعلومات بدقة. والهيئة العامة وظيفتها الرقابة والتأكد من الالتزام بسياسة الإفصاح ومعايير الشفافية. والمتطوعون عليهم الالتزام بمعايير النزاهة والإفصاح عند تنفيذ الأنشطة. والمدقق الخارجي عليه المراجعة والتدقيق وفق مبادئ الشفافية والمساءلة (انظر/ الجدول رقم 5).

جدول 5: الإجراءات المعيارية لإدراج الإفصاح في المؤسسات الأهلية

| المحور   | الدائرة المسؤولة               | معايير الأداء على مستوى الهيئة المحلية   |
|--|--------------------------------|--|
| الإفصاح عن المعلومات في الدوائر والأقسام                                   | المدير التنفيذي                | تلتزم المؤسسة الأهلية بإجراءات الإفصاح وفق سياسة وإجراءات إفصاح تقرها المؤسسة الأهلية.   |
| موظف الإعلام في المؤسسة الأهلية  | دائرة الإعلام والعلاقات العامة | إعادة تصميم المحتوى في النشر على صفحات المؤسسة الإعلامية بما يتلاءم وسياسة الإفصاح، وشمولية البيانات ونشرها بأدوات متنوعة تناسب كل الفئات.   |
| المراجعة السنوية لإجراءات الشفافية من قبل المؤسسة الأهلية                  | المدير التنفيذي                | يقوم المدير التنفيذي بمراجعة سياسة الإفصاح مع مديري الدوائر، وبخاصة قسم العلاقات العامة بشكل سنوي.<br><br>يحضر المدير قائمة الملاحظات والتعديلات المطلوبة (وربما لا تكون هناك تعديلات) بما يضمن مراجعة تعريف البيانات وتصنيفها، وتحديد مستويات النشر، واستراتيجيته، ومواد الإفصاح الطوعي، ومواد الإفصاح الإلزامي.<br><br>يرفع المدير لرئيس مجلس الإدارة سياسة الإفصاح المحدثة للمراجعة والإقرار من مجلس الإدارة. |
| مجلس الإدارة من خلال المدير التنفيذي، ويفضل أن يكون هناك دور للهيئة العامة |                                | تحديث ومراجعة قواعد الإفصاح الطوعي والإلزامي، واعتمادها من قبل مجلس الإدارة في بداية كل عام.<br><br>مراجعة سياسة الإفصاح سنوياً، ويكون ذلك في أحد بنود محاضر جلسة مجلس الإدارة موقعا.<br><br>يتم التوقيع على سياسة الإفصاح بتعديلات أو بدون تعديلات وفق المراجعة من قبل مجلس الإدارة.<br><br>يتم رفع سياسة الإفصاح كمتطلب لوزارة الحكم المحلي مع مجمل التقارير السنوية الدورية المطلوبة.                         |

|   |  |   |
|---|--|---|
| يقوم المستشار القانوني بإنجاز وثيقة توضح الإجراءات المانعة للفساد في المؤسسة الأهلية، يعاونه في ذلك مدير المؤسسة الأهلية.<br>تعرض الوثيقة على رئيس المؤسسة الأهلية لمراجعتها والمصادقة عليها في جلسة مجلس إدارة المؤسسة الأهلية تنشر الإجراءات المانعة للفساد للمواطنين على مواقع المؤسسة الأهلية الإعلامية بأيقونة ثابتة، من خلال قسم الإعلام والعلاقات العامة.  | العلاقات العامة، بالتعاون مع المستشار القانوني للمؤسسة الأهلية                               | نشر الإجراءات المانعة للفساد في المؤسسات الأهلية وتعميمها |
| تنشر سياسة الإفصاح على موقع المؤسسة الأهلية تحت بند الوصول إلى المعلومات كإيقونة واضحة.<br>يكون النشر بعد المراجعة والمصادقة من قبل مجلس الإدارة. تشمل عملية النشر بنود سياسة الإفصاح، ونماذج الحصول على المعلومات كاملة، بما يتيح للمواطن طلب المعلومات من خلالها بوضوح.   | العلاقات العامة  | نشر آلية الحصول على المعلومات في المؤسسة الأهلية          |
| يقوم صانع المحتوى في المؤسسة الأهلية بما يلي:<br>الوصول المباشر إلى البيانات كافة في المؤسسة الأهلية وفق نظام إدارة البيانات.<br>يتواصل صانع المحتوى بشكل مباشر مع رؤساء الأقسام والدوائر، رئيس المؤسسة الأهلية، الإدارة ...<br>يقدم كل ثلاثة أشهر خطة نشر تتوافق مع سياسة الإفصاح، وتتم المصادقة عليها فضليا من قبل رئيس المؤسسة الأهلية.<br>تتمثل صناعة المحتوى في قدرته على معالجة البيانات التفصيلية للأقسام كافة، بما فيها المالية والهندسة، والخدمات كافة على شكل محتوى صالح للنشر. | العلاقات العامة، أو الموظف المناط به إدارة عمليات الاتصال وإدارة البيانات في المؤسسة الأهلية | إدارة البيانات وصناعة المحتوى                             |
| وجود مختصين بإدارة البيانات والنشر في المؤسسات الأهلية يعملون كليا أو جزئيا مع أوصاف وظيفية واضحة، وتدريب الموظفين على التواصل الحديث.  | مجلس الإدارة   | تطوير الهيكلية  |
| - خطة للرقمنة الشاملة وتطبيقات للتواصل مع الجمهور، مستوحاة من تجارب دولية ناجحة.<br>- بناء مراكز بيانات لدعم الخدمات الإلكترونية، ما يحسن تدفق المعلومات، ويقلل من الفساد. مثال: ابدأ بمشروع تجريبي لموازنة رقمية تعرض النفقات في الوقت الفعلي.   | IT في المؤسسات الأهلية   | الاستثمار في التكنولوجيا واستراتيجية الرقمنة الشاملة      |
| إنشاء قاعدة بيانات داخلية شفافة تتيح للموظفين والمواطنين الوصول إلى المعلومات المهمة دون تعقيد.   | IT في المؤسسات الأهلية   | أنظمة معلومات سهلة الاستخدام                              |



### 3.3 آليات إعمال مبادئ الشفافية في نظام الشكاوى

جدول 6: آليات إعمال مبادئ الشفافية في نظام الشكاوى

| الآلية | الإجراء                           | التفسير   |
|--------|-----------------------------------|---|
| 1      | وضوح الإجراءات والسياسات          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر سياسة الشكاوى على الموقع الإلكتروني وصفحات التواصل.</li> <li>- توضيح نوع القضايا التي يمكن الشكاوى بشأنها، والمراحل الزمنية للرد والمعالجة.</li> </ul>   |
| 2      | إتاحة قنوات متنوعة لتقديم الشكاوى | <ul style="list-style-type: none"> <li>- صناديق شكاوى في المكاتب والمراكز.</li> <li>- بريد إلكتروني مخصص.</li> <li>- رقم هاتف أو خط ساخن.</li> <li>- نموذج إلكتروني عبر موقع المؤسسة.</li> <li>- قنوات آمنة مجهولة الهوية (للتبليغ عن قضايا حساسة).</li> </ul>  |
| 3      | شفافية المعالجة                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر تقارير دورية (شهرية أو ربع سنوية) توضح: عدد الشكاوى المستلمة، نسبة الاستجابة والمعالجة، أنواع القضايا الشائعة، الإجراءات التصحيحية المتخذة.</li> </ul>   |
| 4      | حماية المشتكين وسرية المعلومات    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- منع أي شكل من أشكال الانتقام أو التمييز ضد مقدم الشكاوى.</li> <li>- حفظ هوية المشتكي بسرية تامة، ولا يفصح عنها إلا بموافقته.</li> <li>- حماية البيانات وفق المعايير القانونية.</li> </ul>  |
| 5      | إشراك المجتمع في التقييم          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء استطلاعات رضا حول مدى سهولة استخدام نظام الشكاوى.</li> <li>- عقد جلسات استماع مجتمعية أو "منتديات شفافية".</li> </ul>  |
| 6      | ربط نظام الشكاوى بالتخطيط المؤسسي | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدخال نتائج تحليل الشكاوى في خطة التحسين السنوية للمؤسسة.</li> <li>- عرضها على مجلس الإدارة والجهات المانحة بشفافية.</li> <li>- نشر تقرير سنوي للجمهور حول تحليل الشكاوى وكيفية التعامل معها.</li> </ul>   |
| 7      | حوكمة الشكاوى                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إعداد سياسة مكتوبة وواضحة للشكاوى والملاحظات.</li> <li>2. إنشاء لجنة مستقلة للشكاوى تتابع القضايا بموضوعية.</li> <li>3. نشر إحصاءات الشكاوى وتوصيات المعالجة في التقارير السنوية.</li> <li>4. تدريب الموظفين على التعامل المهني والشفاف مع الشكاوى.</li> <li>5. إدراج الشكاوى كأداة تعلم مؤسسي وتحسين مستمر.</li> </ol> |

### 3.4 الفرق بين نشر البيانات وفهم البيانات في الإفصاح والشفافية

لا يتحقق الإفصاح الحقيقي بمجرد نشر البيانات، بل حين يستطيع الجمهور فهمها واستخدامها للمساءلة والمشاركة. إن ضمان فهم البيانات عند النشر والإفصاح هو ما يحوّل الشفافية من مجرد عرض معلومات إلى ممارسة حقيقية للمساءلة. ولتحقيق ذلك، يمكن اتباع مجموعة من الإجراءات العملية والتنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم 7:

جدول 7: إجراءات تحويل الشفافية إلى ممارسة حقيقية للمساءلة

| الرقم | الإجراء  | التفسير  |
|-------|--|--|
| 1     | تبسيط لغة البيانات                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدم لغة واضحة وغير تقنية، وتجنب المصطلحات المعقدة.</li> <li>- عند الحاجة لاستخدام مصطلح فني، أضف شرحاً مختصراً له.</li> <li>- استخدم جملاً قصيرة وواضحة، وعناوين فرعية تساعد القارئ على تتبع المضمون.</li> </ul>   |
| 2     | عرض البيانات بصيغ مرئية وسهلة الفهم            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدم الرسوم البيانية، والجدول، والإنفوغرافيك، لتوضيح الأرقام والإحصاءات.</li> <li>- اعرض الاتجاهات والتغيرات عبر الزمن بدلاً من الأرقام المجردة.</li> <li>- صمّم المواد بطريقة جذابة وبألوان متناسقة تسهّل القراءة.</li> </ul>                                |
| 3     | تفسير البيانات وربطها بالنتائج والأثر          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تكتفِ بعرض الأرقام، بل وضح ماذا تعني، وما أثرها على المجتمع أو أصحاب المصلحة.</li> <li>- مثلاً: بدلاً من أن تقول «صرفنا 100,000 دولار على مشروع المياه»، أوضّح «هذا المبلغ مكّن 500 أسرة من الحصول على مياه نظيفة لمدة عام» وكيف كانت بنود الصرف.</li> </ul> |
| 4     | تخصيص البيانات بحسب الفئة المستهدفة            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدّم تقارير مفصلة للجهات الرقابية أو المانحين، وملخصات مبسطة للمجتمع المحلي أو الجمهور.</li> <li>- استخدم مفاهيم ومصطلحات ودلالات معاني، ولغات متعددة عند الحاجة لتوسيع نطاق الفهم.</li> </ul>  |
| 5     | استخدام قنوات تفاعلية للتوضيح والتغذية الراجعة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أطلق جلسات حوارية أو لقاءات مجتمعية لشرح التقارير المنشورة.</li> <li>- أضف قسمًا للأسئلة الشائعة (QAF) في موقع المؤسسة يوضح أكثر المعلومات التباساً.</li> <li>- وفّر آلية تواصل تتيح للجمهور الاستفسار أو طلب توضيح لأي معلومة.</li> </ul>                      |
| 6     | تدريب فرق العمل على التواصل الشفاف             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- درب الموظفين على كيفية تبسيط المعلومات وشرحها بلغة مفهومة.</li> <li>- عزّز ثقافة داخل المؤسسة تعتبر الفهم المشترك للمعلومات جزءاً من المسؤولية الأخلاقية.</li> </ul>  |

**أداة قائمة التحقق (Checklist) لتقييم مستوى الشفافية في المؤسسات الأهلية**

إن وجود قائمة تحقق للشفافية يعني أن المؤسسة لا تكتفي بالحديث عن الشفافية، بل تمارسها وتقيسها وتطورها بطريقة ممنهجة. فهي تساعد المؤسسة على تحويل مبادئ الشفافية إلى ممارسات قابلة للقياس والمتابعة، كما أنها ضرورية لتمكين المؤسسة من مراقبة مدى الالتزام بنشر المعلومات والإفصاح عنها بشكل دوري وواضح، وتحديد الثغرات في نظم الإفصاح أو التواصل مع أصحاب المصلحة. كما أنها تمكن الإدارة من تقييم الأداء الذاتي في مجالات مثل: الحوكمة، المالية، التواصل، المشاركة المجتمعية، ... وغيرها. وتساهم في بناء ثقافة مساءلة داخلية قائمة على الدليل والمعيير لا على الانطباعات. وتساعد في إعداد تقارير تقييم دورية مبنية على نتائج واقعية. كما توفر معياراً موحداً للتقييم بناءً على المؤشرات نفسها. وتسهل عمليات المراجعة الخارجية أو التقييم المستقل وفق أسس واضحة ومتفق عليها.

**قائمة التحقق:**

القائمة مقسمة إلى أقسام رئيسية تمثل مؤشرات الشفافية، وتحت كل قسم ممارسات فرعية، ثم أسئلة تقييمية (بنمط نعم/لا/جزئياً، مع مساحة للتعليق) (انظري الجدول رقم 12). يقوم بتعبئتها مسؤول المتابعة والتقييم في المؤسسة للتقييم الذاتي من خلال الإجابة عن الأسئلة وتسجيل النقاط (مثلاً: نعم = نقطتين، جزئياً = نقطة واحدة، لا = 0). في النهاية، احسب الإجمالي لتحديد مستوى الشفافية (عالٍ: 80%، متوسط: 79-50%، منخفض: أقل من 50%).

جدول 8: أقسام مؤشرات الشفافية وممارساتها الفرعية وأسئلتها التقييمية في قائمة التحقق

| المحور   | الأسئلة   | نعم | جزئياً | لا |
|--|---|-----|--------|----|
| 1. الامتثال القانوني:<br>يركز على ضمان الشفافية في السياسات الداخلية والإفصاح عن المعلومات | هل تم تبني سياسة نزاع المصالح ونشرها على الموقع الإلكتروني؟                               |     |        |    |
|  | هل يوجد بيان يوقع عليه الأعضاء والموظفون سنوياً يكشف عن أي مصالح محتملة؟                  |     |        |    |
|  | هل توجد تدريبات للمجلس والموظفين على الأخلاقيات لتعزيز ثقافة الشفافية؟                    |     |        |    |
|  | هل توجد سياسة إفصاح عن المعلومات مقرة ومعمول بها؟   |     |        |    |
|  | هل توجد نماذج موضوعة على الموقع الإلكتروني للحصول على المعلومات؟                          |     |        |    |
| 2. حماية المبلغين عن المخالفات في المؤسسات الأهلية   | هل توجد على موقع المؤسسة الإلكتروني أيقونة واضحة اسمها "الحصول على المعلومات"؟            |     |        |    |
|  | هل توجد سياسة لحماية المبلغين عن المخالفات، وتم إبلاغ جميع الأطراف بها؟                   |     |        |    |
|  | هل يوجد إجراء للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية أو القانونية دون خوف؟                        |     |        |    |
| 3. الامتثال للإفصاح العام  | هل تتوفر نماذج الإفصاح على الموقع الإلكتروني للمؤسسة؟                                     |     |        |    |
|  | هل تكون المعلومات متاحة عند الطلب؟  |     |        |    |
| 4. الشفافية المالية والتشغيلية: يقيس هذا المؤشر الكشف عن البيانات المالية ومراقبتها        | هل يوافق مجلس الإدارة على الميزانية السنوية ويراقب الأداء المالي بشكل ربع سنوي؟           |     |        |    |
|  | هل يتم إعداد تقارير مالية داخلية منتظمة ومراجعتها من قبل المجلس؟                          |     |        |    |
|  | هل تنشر المؤسسة بياناتها المالية المدققة على الموقع؟                                      |     |        |    |
|  | هل تضمن المؤسسة فهم البيانات المالية من خلال عمل «الميزانية المقروءة» أو ميزانية المواطن؟ |     |        |    |
|  | هل يتم إجراء مراجعة مالية مستقلة سنوياً، ويتلقى المجلس تقرير الإدارة التنفيذية؟           |     |        |    |
|  | هل يراقب المجلس تنفيذ التوصيات وورقة الملاحظات من التقارير المالية المدققة؟               |     |        |    |
|  |   |     |        |    |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | هل تنشر مصادر التمويل، والتقارير المرتبطة بها، بما في ذلك التقييم؟   | 5. إدارة الموارد والتبرعات   |
|  |  |  | هل يوثق جمع التبرعات بدقة، ويتم الكشف عن طرق استخدام الأموال وتنشر وفق سياسة إفصاح؟                                      |  |
|  |  |  | هل يتم نشر المعلومات أو حجبها وفق سياسة حماية خصوصية واضحة ومعتمدة؟  |  |
|  |  |  | هل تنشر المؤسسة تقريراً سنوياً يشمل: المهمة، البرامج، أعضاء المجلس، الملخصات المالية على الموقع؟                         | 6. الشفافية في التواصل والنشر: يقيس النشر العام للمعلومات، الشفافية في البرامج والتأثير، والشفافية في الدعوة والسياسات               |
|  |  |  | هل معلومات الاتصال والموظفين الرئيسيين متاحة للجمهور؟  |  |
|  |  |  | هل توجد إجراءات للتحقق من دقة المعلومات المنشورة؟  |  |
|  |  |  | هل تنشر المؤسسة معلومات عن برامجها ونتائجها وإجراءات التقييم؟  |  |
|  |  |  | هل يتم جمع ردود الفعل من المستفيدين بانتظام ومعالجة الشكاوى؟   |  |
|  |  |  | هل تحمي المؤسسة خصوصية معلومات المستفيدين؟   |  |
|  |  |  | هل توجد سياسة للمناصرة توضح كيفية تحديد المواقف من القضايا؟  |  |
|  |  |  | هل تكشف المؤسسة عن أنشطتها في الضغط والمناصرة إن وجدت؟   |  |
|  |  |  | هل تكون الأنشطة موضوعية وتتوافق مع الغايات المعلنة؟  |  |
|  |  |  | هل باب العضوية مفتوح للعموم، وتنشر المؤسسة شروط العضوية؟   |  |
|  |  |  | هل تنشر قوائم أعضاء المجلس والموظفين الرئيسيين؟  | 7. الشفافية في الحوكمة والإدارة (الإفصاح عن الهيكل): يقيس الكشف عن العضوية والمشاركة، والإفصاح عن الوثائق الأساسية، والتقييم الداخلي |
|  |  |  | هل تنشر المؤسسة رؤيتها، ومهمتها، وبيان القيم، واللوائح الداخلية، والخطة الاستراتيجية، والسياسات المؤسسية التي تلتزم بها؟ |  |
|  |  |  | هل تكون قائمة المانحين (بدون تفاصيل إلا بإذن) متاحة؟   |  |
|  |  |  | هل يُجري المجلس تقييماً ذاتياً سنوياً لأدائه؟  |  |
|  |  |  | هل توجد آليات لمراجعة الامتثال الداخلي بانتظام؟  |  |

#### كيفية استخدام هذه الأداة:

- عدد العناصر: هناك حوالي 30 سؤالاً رئيسياً. احسب النقاط الإجمالية (الحد الأقصى 60 نقطة).
- التوصيات: بعد التقييم، حدد المناطق الضعيفة وقم بتطوير خطة تحسين (مثل نشر المزيد من التقارير، أو تدريب الموظفين).
- التكيف: يمكن تخصيصها حسب نطاق عمل المؤسسة الأهلية.

## حالات دراسية عالمية لإعمال مبادئ الشفافية والدروس المستفادة

تلعب دراسات الحالة دوراً محورياً في دليل الشفافية للمؤسسات الأهلية، إذ تُحوّل المبادئ النظرية والمعايير العامة إلى تطبيقات واقعية يمكن التعلم منها واستلهامها (انظر/ي الجدول رقم 13). فهي تتيح فهماً عملياً لكيفية تفعيل قيم الشفافية والإفصاح والمساءلة في السياقات المختلفة، وتساعد المؤسسات على تحليل التحديات والعوائق التي واجهتها نظيراتها، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين أدائها. كما تبرز دراسات الحالة أثر الشفافية في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع والجهات المانحة، وتوضح كيف يمكن للممارسات الجيدة أن تسهم في رفع الكفاءة والمصداقية. وبذلك، تشكل هذه الدراسات أداة تعليمية وتطويرية تعزز من قدرة المؤسسات الأهلية على الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة بشكل عملي وملموس.

جدول 9: حالات دراسية عالمية لإعمال الشفافية والدروس المستفادة

| الجهة   | السياق   | النتيجة  | دروس قابلة للتضمين في الدليل  |
|---|--|--|---|
| مشكلة<br>أو كسفاًم في<br>هايتي - الخلل<br>في الحوكمة<br>والحماية<br>والشفافية   | السياق: بعد زلزال هايتي وما تلاه من تدخلات إنسانية، تكتُشف حالات استغلال جنسي وتصرف غير لائق لعدد من موظفي منظمة دولية كبيرة؛ وظهرت اتهامات بتغطية بعض المعلومات وعدم الإفصاح الكامل للجهات الرقابية والجمهور. | المعالجة للخلل: تم إعمال إجراءات شفافية عالية طبّقت لاحقاً: تحقيقات مستقلة، مراجعة سياسات الحماية، تحديث إجراءات الإبلاغ الداخلي والخارجي، وتعزيز التواصل مع الممولين والجمهور حول النتائج والإجراءات التصحيحية. | 1. سياسات حماية واضحة ومعلنة (safeguarding).<br>2. آلية إبلاغ آمنة وموثوقة (قنوات داخلية وخارجية) مع حماية المبلغين عن المخالفات.<br>3. التزام بالإفصاح عن نتائج التحقيقات (مع مراعاة سرية الضحايا والامتثال القانوني).<br>4. خطة اتصال أزمة مُحدّدة المراحل وموثقة.<br>5. إضافة بند في قائمة التحقق (checklist) في المؤسسة: هل تُنشر نتائج تحقيقات الموظفين الجسيمة بصورة موجزة للجمهور (مع احترام الخصوصية)؟ (نعم/لا + رابط المستند). |
| المشكلة الأساسية: فشل أنظمة الحوكمة الداخلية وإدارة المخاطر، وغياب آليات فعّالة للإبلاغ والتحقق والإفصاح عن الحوادث الحسّاسة. | المشكلة الأساسية: فشل أنظمة الحوكمة الداخلية وإدارة المخاطر، وغياب آليات فعّالة للإبلاغ والتحقق والإفصاح عن الحوادث الحسّاسة.  | النتائج: تضرّرت الثقة العامة وتراجع التبرعات على المدى القريب، لكن التغييرات التنظيمية اللاحقة هدفت إلى إعادة بناء مصداقية المنظمة من خلال سياسات  | (safeguarding) أفضل وإفصاح أكثر وضوحاً.   |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>1. اعتماد معيار بيانات موحد (مثلاً: مشاريع، ميزانية، تنفيذ، نتائج متوقعة، تقارير تقييم).</p> <p>2. نشر البيانات بطريقة قابلة للمعالجة آلياً.</p> <p>3. جدول زمني لنشر التقارير (ربع سنوي/سنوي) وروابط قابلة للتحميل.</p> <p>4. إضافة بند في قائمة التحقق في المؤسسة: هل تُنشر بيانات المشاريع (ميزانية، جداول زمنية، شركاء، نتائج مؤشرات) في صيغة قابلة للمعالجة؟ (نعم/لا + رابط ملف البيانات).</p> | <p><b>المعالجة للخلل:</b> تم عمل مؤشر دولي لإجراءات الشفافية تضمن اعتماد معايير موحدة للتشر (مشروعات، ميزانية، نتائج)، فتح قواعد بيانات قابلة للقراءة آلياً، والمشاركة في مؤشرات أداء شفافية مستمرة .</p> <p><b>النتائج:</b> مؤشرات مثل Aid Transparency Index ساعدت في رفع مستوى الإفصاح لجهات عدة، وأتاحت مقارنة موضوعية بين مانحين/ منظمات، كما حفزت تحسينات تقنية في نشر البيانات .</p> | <p>السياق: صعوبة تحرّي شفافية بيانات المانحين والوكالات الدولية عبر مؤشرات قياس مستقلة لتجميع إفصاح أكثر نظامية عن الميزانيات والمشاريع والنتائج.</p> <p>المشكلة الأساسية: بيانات مبشرة أو غير متوافقة، صعوبات في تتبع التمويل ومخرجات المشاريع، وصعوبة في محاسبة الأداء للمانحين .</p> | <p>ممارسات الشفافية في بيانات المانحين والإنفاق: تجربة مؤشر الشفافية في المساعدات الدولية (Publish What You Fund / Aid Transparency Index)</p> |
| <p>1. تعريف مسؤوليات مجلس (Board) الإدارة وواجبات الإفصاح المنتظمة.</p> <p>2. سياسة تضارب مصالح منشورة وملفات وظيفية واضحة للقيادات.</p> <p>3. إجراء مراجعات دورية للحوكمة والإفصاح.</p> <p>4. إضافة بند في قائمة التحقق: هل لدى المجلس استمارة سنوية للإفصاح عن تضارب المصالح ومنشورة؟ (نعم/لا + تاريخ آخر تحديث).</p>  | <p><b>المعالجة للخلل:</b> تم في بريطانيا إصدار مدونات حوكمة معيارية، نشر نتائج تحقيقات الرقابة وبنود التوصيات، واشتراطات إفصاح مالي وقواعد سلوك واضحة لمجلس الإدارة.</p> <p><b>النتيجة:</b> ارتفاع مستوى توقعات الجمهور والممولين بشأن الشفافية، وضغط لإصلاح الحوكمة داخل الجمعيات والمنظمات لتحسين الامتثال.</p>   | <p>السياق: تضارب وتعدد قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات الخيرية في بريطانيا والجهات الرقابية لها، والقواعد الناعمة لمجلس إدارتها.</p> <p>المشكلة الأساسية: غياب إجراءات رقابية معيارية أدى إلى تفاوت في معايير الشفافية والمساءلة وفهمها وإعمالها .</p>                                     | <p>تجربة الإشراف والتنظيم (الجهات الرقابية والممارسات): مثال معايير الحوكمة في القطاع الخيري في بريطانيا</p>                                   |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>1. نشر تقارير مالية سنوية موثقة ومُدقّقة وقابلة للمقارنة.</p> <p>2. سياسة شفافية للتجارب البحثية (إتاحة بروتوكول، مخرجات، وبيانات ملخّصة مع مراعاة الأخلاقيات).</p> <p>30 نموذج بند في قائمة التحقق: هل تُنشر القوائم المالية السنوية المُدقّقة؟ (نعم/لا) + رابط التقرير).</p>                      | <p><b>المعالجة للخلل:</b> تم اعتماد إجراءات ملزمة بنشر تقارير مالية موحّدة ومُراجعة، وسياسات إفصاح عن نتائج التجارب السريرية، وتقارير عن مصادر تمويل المشاريع البحثية.</p> <p><b>النتائج: (MSF)</b> وغيرها حسّسوا إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتجارب والتكاليف، ما دعم المحاسبة العامة، وقوّي حوار السياسات الصحية.</p> | <p><b>السياق:</b> منظمات طبية وإنسانية لا تعتمد أمثال شفافية مالية لمنح البحوث ونتائج التجارب السريرية.</p> <p><b>المشكلة الأساسية:</b> عدم الإفصاح عن تكاليف التجارب أو العقود أثر على ثقة الجمهور وعلى إمكانية محاسبة القرارات العلمية/ المالية وأثار تساؤلات.</p>  | <p>ممارسات شفافية تقنية/ علمية ومالية: تجربة</p> <p><b>Mé-) decins Sans Frontières (MSF)</b></p> <p>في سياسات التجارب السريرية</p> |
| <p>1. آلية شكاوى وشفافية مخصّصة للمجتمع (سهل الوصول، بلغات محلية).</p> <p>2. تقارير مخصّصة للمستفيدين تشرح ماذا فعلت المؤسسة؟ وماذا تخطط له.</p> <p>3. نموذج بند في قائمة التحقق: هل توجد قناة شكاوى محلية من السهل استخدامها (مثل خط هاتف/نقطة اتصال) ويبلّغ بها المجتمع؟ (نعم/لا) + وصف القناة).</p> | <p><b>المعالجة للخلل:</b> اعتماد آليات شكاوى مُيسّرة للمجتمع، نشر نتائج التقييمات، برامج مشاركة مجتمعية وإشراك الشركاء المحليين في التقارير.</p> <p><b>النتيجة:</b> تعزيز شرعية التدخلات المحلية، تحسين جودة الخدمات، وإمكانية اكتشاف المشاكل مبكراً عبر قنوات مجتمعية.</p>   | <p><b>السياق:</b> ضعف اهتمام المؤسسات بالمساءلة أمام المستفيدين، إشراك الأطفال/الشركاء المحليين في تقييم الخدمات وصنع القرار، والالتزام بمعايير إنسانية مثل (Core Hu-) manitarian Stan-dard).</p> <p><b>المشكلة الأساسية:</b> غياب آليات تضمن أن المجتمع المحلي يفهم ويشارك ويستطيع المؤسسات على الخدمات.</p> | <p>شفافية ومساءلة عبر المشاركة المجتمعية: ممارسات (Save the Children) في المساءلة للمجتمعات المحلية</p>                            |



ختاماً؛ إن تطبيق مبدأ الشفافية ليس مجرد التزام إداري، بل ثقافة مؤسسية تعكس القيم الأخلاقية للمجتمع المدني الفلسطيني.

إن تبني هذا الدليل وتكييفه داخل كل مؤسسة، يشكل خطوة عملية نحو حوكمة رشيدة تضمن النزاهة، والعدالة، والمساءلة أمام المجتمع.

يشكل دليل الشفافية في المؤسسات الأهلية مرجعاً أساسياً لترسيخ ثقافة الإفصاح والمساءلة، وتعزيز ثقة الجمهور والشركاء والجهات المانحة. فتبني ممارسات شفافة لا يُعد مجرد التزام إداري، بل هو نهج مؤسسي يعكس القيم الأخلاقية والمسؤولية المجتمعية التي يقوم عليها العمل الأهلي. ومن خلال تطبيق مبادئ الدليل، وتطوير سياسات واضحة للإفصاح وإدارة المعلومات، وتمكين الموظفين وأصحاب المصلحة من المشاركة في عملية الرقابة والمساءلة، يمكن للمؤسسات الأهلية أن تحقق مستويات أعلى من النزاهة والكفاءة والاستدامة. إن الشفافية ليست هدفاً نهائياً، بل مساراً مستمرّاً للتطوير والتحسين يعزز مكانة المؤسسة كفاعل موثوق ومؤثر في خدمة الصالح العام.

إن على كل مؤسسة أهلية أن تعتمد سياسة إفصاح واضحة وخطة تنفيذ سنوية للشفافية تتضمن إجراءات، واضحة للنشر والإفصاح والتقييم. يتضمن الجدول رقم (14) إرشادات ختامية "افعل ولا تفعل" تساعد المؤسسات الأهلية على تعزيز ممارسات الشفافية والإفصاح، من خلال تبني السلوكيات الإيجابية، وتجنب الممارسات التي قد تضعف الثقة، أو تقلل من مصداقية المؤسسة:

جدول 10: إرشادات ختامية "افعل ولا تفعل!"

| لا تفعل   | افعل   |
|---|--|
| احتكار المعلومات أو رفض الإفصاح عنها دون مبرر للجمهور.  | نشر التقارير السنوية والمالية بانتظام وبأسلوب مفهوم للجمهور.                 |
| استخدام مصطلحات تقنية أو غامضة تصعب فهم الجمهور للمحتوى.  | توضيح مصادر التمويل وأوجه الصرف بشكل مختصر وواضح.                            |
| تأخير نشر التقارير أو نتائج المشاريع بعد انتهائها.  | استخدام لغة بسيطة ومفهومة للجمهور العام عند عرض البيانات.                    |
| الإفصاح عن معلومات قد تضر خصوصية الأفراد أو أمنهم.  | تقديم بيانات دقيقة وموثوقة مدعومة بالأدلة والمستندات.                        |
| السماح بتضارب المصالح دون الإفصاح عنه ومعالجته.   | إنشاء قنوات تواصل واضحة مع المستفيدين، والاستفادة من قنوات الشفافية الرقمية. |
| ممارسة المحاباة أو التمييز بين المستفيدين في الحصول على المعلومات.  | مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع.            |
| عدم إخفاء الأخطاء أو الإخفاقات في التقارير؛ بل معالجتها بشفافية.  | اعتماد سياسات واضحة للنزاهة وتضارب المصالح.                                  |
| عدم المبالغة في ترويج الإنجازات أو إخفاء التحديات.  | تدريب الموظفين على مبادئ الشفافية والمسؤولية.                                |
| عدم استخدام الشفافية كأداة دعائية فقط.  | الاستئذان قبل نشر بيانات الأفراد أو صورهم.                                   |
| عدم تجاهل تعليقات أو شكاوى المجتمع المحلي أو المستفيدين.  | تطبيق سياسات حماية بيانات تتوافق مع المعايير.                                |
| عدم النشر بدون سياسات مكتوبة ومعتمدة في المؤسسة، كي لا يصبح النشر مزاجياً.  | اعتماد سياسة إفصاح عن المعلومات تكون ملزمة ومعمولا بها.                      |
| عدم حجب معلومات بذريعة الطوارئ والحروب أو استخدام ذرائع أخرى في غير مكانها؛ مثل حماية السلم الأهلي والمصلحة الوطنية العليا. | اعتماد إجراءات إفصاح واضحة في حالات الطوارئ.                                 |
| عدم مخاطبة النخبة ونسيان الجمهور.   | التأكد من الوصول إلى مستوى فهم البيانات، وليس نشرها فقط.                     |



## 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 تليفاكس: 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:**