

واقع الممارسات المالية والإدارية في المؤسسات الأهلية ومدى انسجامها مع معايير الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد

2018

واقع الممارسات المالية والإدارية في
المؤسسات الأهلية ومدى انسجامها مع معايير
الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد

تنويه:

نفذت هذه الدراسة من قبل الشركة الموارد البشرية للاستشارات والتدريب HRD وبالشراكة ما بين هيئة مكافحة الفساد والهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، كما ان النتائج أو الأفكار الواردة فيها لا تعبر بالضرورة عن رأي الجهات الثلاث.

فهرس المحتويات التفصيلي

الصفحة	العنوان	الفصل
11	مقدمة عن الدراسة واهدافها	الفصل الاول
23	مراجعة الادبيات والدراسات السابقة	الفصل الثاني
35	مراجعة تقارير ديوان الرقابة الادارية والمالية	الفصل الثالث
45	تنفيذ الدراسة	الفصل الرابع
55	عرض النتائج	الفصل الخامس
95	عرض نتائج المقابلات وتحليلها	الفصل السادس
101	الاستنتاجات	الفصل السابع
107	عرض لاهم التوصيات	الفصل الثامن
113	وصف اداة القياس التشخيصية	الفصل التاسع
127	قائمة المراجع	
131	الملاحق	

كلمة هيئة مكافحة الفساد

إن الدراسات والابحاث تعتبر احد اهم محاور الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد للأعوام 2015-2018، حيث انها تساهم في التعرف على مواطن القوة والضعف في القطاعات المستهدفة من حيث مدى الالتزام بالمبادئ العامة للشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد، وهي بالضرورة تساهم في التقليل من فرص حدوث فساد، خصوصا اذا ما قامت الجهات المختصة والمعنية بالمتابعة على نتائجها وتوصياتها، وهذا ما تؤكد عليه الهيئة دائما.

يشكل القطاع الاهلي الفلسطيني رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في فلسطين، وهو شريك في كافة الميادين، خصوصا الجوانب المرتبطة بالتغيير والرقابة والضغط والتأثير، وقد شهدت الفترة السابقة بين هيئة مكافحة الفساد والقطاع الاهلي شراكة لم يسبق لها مثيل، من حيث الاستعدادية والتأثير.

لقد قامت الهيئة ومؤسسات القطاع الاهلي بتنفيذ العديد من الفعاليات والانشطة التي كان لها بالغ الاثر في التأثير على الرأي العام وبتث المعرفة بخصوص اهمية المشاركة العامة في جهود مكافحة الفساد، ومن الدراسات التي نفذتها الهيئة بالتعاون مع القطاع الاهلي الفلسطيني « رأي المنظمات الاهلية الفلسطينية في مفهوم الفساد وآلية مكافحته»، ونشرت مداخلات ورشة عمل حول دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد للمنظمات.

تعتبر هذه الدراسة، التي يسعدنا ان ننشرها لكافة ابناء الوطن، من اهم الدراسات التي استهدفت هذا القطاع نظرا لاتصالها المباشر بالاهمية التي تستدعي من هيئة مكافحة الفساد الوقوف على مظاهر الشفافية والنزاهة واططار الفساد في الاجراءات الادارية والمالية لمؤسسات القطاع الاهلي، ونتمنى ان تلقى الاهتمام الكافي من قبل مؤسسات المجتمع المدني وهيئاتها المظلاتية ووزارات الاختصاص.

رفيق النتشة

رئيس هيئة مكافحة الفساد

كلمة الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية

تأتي هذه الدراسة ضمن مساعي الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، وهيئة مكافحة الفساد في فلسطين لتعزيز استراتيجيات العمل والجهود المشتركة الثنائية للقطاع الأهلي والقطاع الحكومي للحد من الفساد في فلسطين مع التركيز على رؤية تقوم على الدور الهام الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني الفلسطينية في المساهمة مع القطاعات الأخرى لمواجهة هذه الظاهرة.

وهو يستند أيضاً إلى فهم عميق لدور الشبكات الأهلية الفلسطينية في تعزيز دور مبادئ الحكم الرشيد، وتطوير أنظمة المساءلة والرصد والرقابة في البنية المؤسساتية للمنظمات الأهلية وتعزيز مفهوم المساءلة المجتمعية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتوافقة مع خطط التنمية على المستوى الوطني والدولي.

وتمثل الدراسات والبحوث في هذا المجال جزءاً لا يتجزأ من برامج البناء الذاتي التي تساهم في بناء الكوادر الوطنية العاملة في منظمات المجتمع المدني لمكافحة جميع أشكال الفساد وتمكينها من ممارسة دورها بفعالية ومسؤولية وموضوعية وفقاً للأصول التي تحقق غرضها وأهدافها.

ونحن نتوق دوماً للتعاون ما بين المؤسسات الأهلية وهيئة مكافحة الفساد في تنفيذ مثل هذه الدراسات التي تؤسس لعلاقة تقوم على الفهم المشترك والاهتمام بمعالجة ظاهرة الفساد، وبالتالي تعزيز ثقافة البناء المؤسسي، وسيادة القانون، وقيم النزاهة، والمساءلة، والثقافة الاجتماعية القائمة على العدل والمساواة، فضلاً عن توفير تكافؤ الفرص. ونعتقد أيضاً أن توجهات هيئة مكافحة الفساد ودورها الأساسي في التصدي للفساد وجهودها في تطوير استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد هي نتيجة لعملية تشاركية واسعة ومناقشة مع معظم مكونات المجتمع، وخطوة في الاتجاه الصحيح، ونحن على استعداد تام للإسهام في الإستراتيجية، والاضطلاع بمسؤولية ترجمة هذه الإستراتيجية إلى إجراءات وتدابير محددة. وسوف نعمل بالتعاون مع هيئة مكافحة الفساد من أجل ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى إجراءات واقعية وعملية على الأرض.

ونحن نتفق تماماً مع هيئة مكافحة الفساد على أن الفساد وجه آخر للاحتلال الإسرائيلي، ومقاومة الفساد في مؤسساتنا الرسمية والمدنية هي في الأساس مقاومة غير مباشرة للاحتلال الذي يحاول يومياً إثبات عدم قدرتنا كشعب على بناء دولته.

نشكر هيئة مكافحة الفساد، وجميع شركائنا في المنظمات الأهلية الفلسطينية والهيئات الحكومية والوزارات التي ساهمت في إعداد هذه الدراسة لعملهم العظيم من أجل خلق بيئة جيدة وصحية لعمل القطاع الأهلي. ونجدد التزامنا الكامل بالتعاون المشترك من أجل تعزيز استقلال العمل الأهلي والبناء المؤسسي الذي يعزز مجتمعنا لمواجهة التحديات وتحقيق الحرية والاستقلال وبناء دولة ديمقراطية مستقلة وعاصمتها القدس.

معتمد زايد

المدير التنفيذي للهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية

عضو مجلس تنسيق العمل الأهلي في فلسطين

اهم المصطلحات والاختصارات

المؤسسات الاهلية / Non Governmental Organizations المنظمات غير الحكومية	NGOs
Palestinian Authority	PA
Palestinian Anti Corruption Committee هيئة مكافحة الفساد	PACC
المساءلة (انظر التعريفات الاجرائية)	Accountability
النزاهة (انظر التعريفات الاجرائية)	Integrity
الشفافية (انظر التعريفات الاجرائية)	Transparency
القانون الاساسي الفلسطيني المعدل لعام 2003	Basic Law
الائتلاف من اجل النزاهة والشفافية والمساءلة	AMAN
المؤسسة الامريكية للتنمية الدولية	USAID
برنامج الامم المتحدة الانمائي	UNDP

خطة الدراسة

منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، أصبح هناك تزايد ملحوظا في عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي تنشط في مجالات عدة وتساهم في عملية التنمية الشاملة بجوانبها المتعددة، ولعبت هذه المؤسسات أدوارا مهمة في تقديم الخدمات المجتمعية في قطاعات مختلفة، ولقد رافق تطور عمل تلك المؤسسات وتوسع فرص التمويل المتوفرة لها حاجة الى تطور ضروري لبنيتها التنظيمية والقدرات المؤسساتية الداخلية فيها، ورغم وجود قانون ناظم لعملها (قانون الجمعيات الخيرية لعام 2000) الى ان العديد من هذه المؤسسات لها ايضا أنظمة ادارية ومالية خاصة بها لضبط اليات عملها، كما وان لها اجراءاتها الرقابية التي من المفروض ان تنظم عملها وتضمن التزامها بالقوانين والأنظمة المعتمدة. ولكن وكما نعلم فان قدرات هذه المؤسسات تتفاوت نظرا لاختلافها من حيث الحجم وعدد الموظفين وطبيعة النشاط وعدد الافرع التابعة وكفاءة طواقمها الادارية واعضاء مجالس ادارتها. وعليه فان هذا التفاوت وخصوصا في المؤسسات ذات القدرات المتدنية (وغالبا الصغيرة منها) قد ادى الى وجود العديد من الثغرات في عملها والتي ظهرت من خلال بعض التقارير الرقابية التي كشفت عن وجود ضعف في اداء عدد من هذه المؤسسات الاهلية وعدم كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية فيها او ضعف الالتزام بهذه الأنظمة في ممارساتها الادارية والمالية. وبشكل اكثر تحديدا فان تقارير ديوان الرقابة الادارية والمالية¹ تشير الى تجاوزات فيما يتعلق بالالتزام باجراءات التوظيف والصرف والايفاح عن بعض جوانب النشاط المالي وغيره من النواحي المهمة في اداء هذه المؤسسات. كما وتشير التقارير الى وجود إشكاليات تتعلق بفاعلية الأنظمة الادارية والمالية لهذه المؤسسات في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وضبط المال العام وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة داخل تلك المؤسسات، عوضا عن وجود شبهات فساد أحاطت بعمل بعض المؤسسات الاهلية. وبالتالي كان لزاما أن يتم اجراء دراسات تشخيص واقع الممارسات الادارية والمالية في هذه المؤسسات ومدى التزامها بالأنظمة الادارية والمالية المعتمدة ومستوى كفاءة وفعالية هذه الأنظمة في تعزيز معايير الشفافية والنزاهة والمساءلة بما يضمن مكافحة الفساد والوقاية منه، وعليه جاءت ضرورة اجراء هذه الدراسة لصالح هيئة مكافحة الفساد والهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية والهيئة الوطنية للمؤسسات الاهلية. وتطمح هذه الدراسة بشكل رئيس الى توظيف الاسلوب العلمي البحثي في تشخيص واقع الممارسات الادارية والمالية للمؤسسات الاهلية والتوصل الى استنتاجات فيما يتعلق بمستوى التزام هذه المؤسسات بالأنظمة الموجودة لديها ومدى موافقة هذه الأنظمة لمعايير النزاهة والمساءلة والشفافية وبما يحصنها من مخاطر الفساد وايضا ستقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن لهذه المؤسسات وشركائها الاستفادة منها.

1.2 مشكلة الدراسة :

تعتبر الأنظمة الإدارية والمالية ومدى الالتزام بتطبيقها من المؤشرات الأكثر نجاعة لقياس مستويات الحوكمة داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات العامة والأهلية بشكل خاص. ان وجود أنظمة إدارية ومالية فاعلة يعتبر عاملا معززا لنظام نزاهة فاعل مما يقلل من مخاطر الفساد ويساعد في الوقاية منه.

وفي السياق الفلسطيني فان غياب نموذج موحد للأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسات الاهلية وقيامها بتطوير أنظمتها المالية والإدارية الخاصة بها وتفاوت القدرات والإمكانات والموازنات لديها وغياب فرص تطويرية حقيقية يضعف مستوى النزاهة والشفافية والمساءلة فيها ويحد من قدرتها على مجابهة الفساد مما يزيد من خطر تعرضها لمشاكل الفساد وضعف قدرتها على مواجهته.

وعليه تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع الممارسات والاجراءات الإدارية والمالية للمؤسسات الاهلية ومدى مراعاتها لمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد. وبشكل أكثر تحديدا ما مدى كفاية وفاعلية حوكمة الأنظمة الإدارية والمالية لهذه المؤسسات في تحصينها ضد الفساد الاداري والمالي؟

1.3 أسئلة الدراسة :

بناء على ما سبق، تتمحور أسئلة الدراسة فيما يلي:

1. ما هو مستوى التزام المؤسسات الاهلية بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد في اجراءاتها الإدارية؟
2. ما هو مستوى التزام المؤسسات الاهلية بمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد في اجراءاتها المالية؟
3. هل تحوي الأنظمة الإدارية والمالية في المؤسسات الاهلية مستوى كاف من اللوائح التنفيذية والتعليمات بما يمكنها من مكافحة الفساد؟
4. ما مدى فاعلية هذه الأنظمة في تعزيز الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد؟
5. ما هي اهم مواطن الضعف في هذه الأنظمة الإدارية والمالية والتي تضعف قدرتها على تعزيز الالتزام بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد؟
6. ما هي اهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاهلية في تطوير أنظمتها الادارية والمالية لتصبح أكثر قدرة على مجابهة الفساد.

7. ما مدى موثاقمة نظام الحوكمة في المؤسسات الاهلية لمعايير الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية فيما يتعلق بالنظام المالي والاداري تعزى الى متغيرات حجم الموازنة السنوية وحجم المؤسسة الاهلية؟

1.4 فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في ممارسات الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد المالية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في النظام الإداري تعزى الى متغير حجم المؤسسة
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في النظام المالي تعزى الى متغير حجم المؤسسة

1.5 أهمية تطوير أدوات المساءلة في العمل الأهلي الفلسطيني

يبدو جليا انه وبالرغم من الإنجازات التي حصلت في هذا القطاع الا انه من الضروري تطوير أدوات مساءلة فاعلة يكون الهدف منها وقائيا بالدرجة الأولى. ورغم ان وجود رقابة خارجية فاعلة واطار قانوني شامل يعتبران من العوامل المهمة الا ان المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق المؤسسات الاهلية

نفسها في تطوير أنظمة إدارية ومالية تتسم بالشفافية وتستجيب لمتطلبات المساءلة وتلتزم بمعايير النزاهة وتطبيق هذه الأنظمة والالتزام بها بما يضمن تحصينها هذه المؤسسات من الوقوع في براثن الفساد وتبعد عنها الفاسدين.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة في من حيث تركيزها على المحاور التالية:

- التعرف الى الممارسات الإدارية والمالية للمؤسسات الأهلية والتي تشكل انعكاسا لأنظمتها المالية والإدارية المعتمدة.
- تشخيص لقدرة المؤسسات الأهلية على مكافحة الفساد من خلال دراسة مسحية لعينة من هذه المؤسسات.
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد هذه المؤسسات على رفع قدراتها وتعزيز أنظمتها الإدارية والمالية وضبط ممارساتها لتستجيب بشكل أفضل لمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في عملها وعلاقتها مع مجتمعها والمؤسسة الحكومية وغير الحكومية.
- تزويد المؤسسات الأهلية بأداة تشخيصية لنجاعة نظامها الإداري والمالي فيما يتعلق بالالتزامها بمبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة وقدرتها على مكافحة الفساد.

1.6 أهداف الدراسة

كما هو موضح أعلاه تهدف الدراسة بشكل عام الى التعرف على واقع الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ومدى انسجامها مع مؤشرات الشفافية والنزاهة والمساءلة. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. توصيف موضوعي وعلمي عن واقع الممارسات الإدارية والمالية للمؤسسات الأهلية والتي تشكل انعكاسا لأنظمتها المالية والإدارية المعتمدة ومستويات الحوكمة فيها ومدى نجاعتها في مكافحة الفساد.
2. التعرف على اهم مواطن القوة والضعف في الأنظمة الادارية والمالية لدى هذه المؤسسات والعوامل التي تسهم فيها.
3. توفير بيانات كافية وعلمية دقيقة حول فاعلية الأنظمة المالية والإدارية الحالية للمؤسسات الأهلية ومدى ملاءمتها لمعايير الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.
4. تقديم توصيات فعالة تمكن المؤسسات الأهلية من تفادي الوقوع بمسلكيات يمكن أن تصنف على أنها أحد أشكال الفساد.
5. بناء أداة قياس وقائية ذاتية تكون بمثابة أداة استشعار للمؤسسات الأهلية حول قدرتها على محاربة الفساد.
6. تعزيز معرفة العاملين في المؤسسات الأهلية بمواصفات الأنظمة الإدارية والمالية الفاعلة والتي

تمكن من مجابهة الفساد باشكاله المختلفة وفي شتى مجالات النشاط المؤسسي ومستوياته.

1.7 مجتمع وعينة الدراسة :

- يشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الاهلية الفلسطينية والتي يبلغ عددها حوالي 2793² جمعية كذلك الجهات الحكومية وغير الحكومية العاملة في مجال العمل الأهلي.
- اشتملت عينة الدراسة على 45 مؤسسة اهلية ممثلة للتصنيفات المختلفة للمؤسسات الاهلية:
 - مؤسسات أهلية صغيرة ذات موازنة سنوية تقل عن \$100,000
 - مؤسسات أهلية متوسطة ذات موازنة سنوية ما بين \$100,000 و \$1,000,000
 - مؤسسات أهلية كبيرة ذات موازنة سنوية تزيد عن \$1,000,000
- كما شملت الدراسة عقد مقابلات مع مجموعة من المسؤولين والمدراء في المؤسسات ذات العلاقة بالإضافة الى عقد لقاءات مع عدد من المؤسسات الرسمية ذات العلاقة وهي وزارة الداخلية، المجلس الاعلى للشباب والرياضة، وزارة التنمية الاجتماعية، كما شملت المقابلات عدد من مدققي الحسابات المعتمدين والعاملين مع المؤسسات الاهلية.

1.8 منهجية العمل وادوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج الكمي والكيفي في تحليل واقع العمل وتطوير مخرجات الدراسة. وتم تطوير أداة الدراسة التشخيصية بالاستناد الى نموذج تشخيصي للمؤسسات العاملة في مجال العمل الأهلي³ وكذلك الى دراسة تم اعدادها من قبل مجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني⁴. وتم تعديل وبلورة الأداة وتوزيعها بشكل استبيان على عينة الدراسة⁵. كذلك تم اجراء عدد من المقابلات المعمقة مع مسؤولين ذوي علاقة في المؤسسات المختلفة ذات العلاقة.

2. دراسة مسحية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين محدث 2015 بدعم من الاتحاد الاوروبي ويمكن الحصول على الدراسة من الرابط التالي:
https://www.google.ps/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiW8pXIIJUAhXLuRQKHdxCC-4QFggkMAE&url=https%3A%2F%2Fees.europa.eu%2Fsites%2Ffiles%2Ffinal_report_mapping_update_2015-ar.pdf&usq=AFQjCNFyIve7QXGsvL5dozuR8tzaUgBEBQ

3. Richard Holloway NGO's Corruption Fighter's Resource Book

4. مجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني ، اب 2016. مقياس المجتمع المدني الفلسطيني.

5. هناك تفصيل اكثر لمكونات الاداة في الفصل الثالث

1.9 الخطوات الإجرائية لتنفيذ الدراسة :

من أجل تنفيذ الدراسة قام فريق البحث بما يلي:

اولا : مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة :

لتحليل الوضع القائم تمت مراجعة عدد من الأدبيات بطبيعة العمل الاهلي والمؤسسات الأهلية وتطورها التاريخي، والإطار القانوني الذي يحكم تأسيسها ونشاطها، وأهم اللاعبين في هذا المجال والمنظمات المظلتية في القطاع⁶ وأنواع البرامج والمشاريع التي تنفذها ونطاق عملها، وأثرها على التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي. كذلك تم مراجعة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وخطة هيئة مكافحة الفساد لتنفيذها. ومراجعة السياسات الوطنية العليا الصادرة من مجلس الوزراء الفلسطيني 2016 بالإضافة الى التطرق الى تقارير المانحين.

ثانيا : تمت مراجعة للقوانين الرئيسية ذات العلاقة بمكافحة الفساد :

تمت مراجعة مجموعة من القوانين النازمة مثل قانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم (1) لسنة 2005 ، وقانون الجمعيات الخيرية لعام 2000، وكما وتم مراجعة مجموعة من تقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية لسنة 2011 مختلفة 2015.

ثالثا : إجراء مقابلات فردية معمقة مع الأطراف التالية :

- مسؤولين في هيئة مكافحة الفساد، من ذوي العلاقة.
- مدراء سابقون في مؤسسات أهلية فلسطينية.
- مسؤولين من الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية.
- مسؤولين من الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- مسؤولين وموظفين في مؤسسات أهلية مختلفة.
- وزارة الداخلية
- وزارة التنمية الاجتماعية
- المجلس الأعلى للشباب والرياضة.
- مدققو حسابات خارجيين

6. مثل شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، اتحاد الجمعيات الخيرية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات غير الحكومية وغيرها.

رابعاً : تحليل البيانات والاجابة عن أسئلة الدراسة.

خامساً : تحليل المقابلات التي تمت مع جهات خارجية ذات علاقة اشرافية اوراقية.

سادساً : كتابة تقرير بأهم النتائج والتوصيات.

سابعاً : تطوير أداة قياس لمؤشرات المساءلة والشفافية والنزاهة من الممكن استخدامها من قبل المؤسسات الاهلية.

1.10 الحدود الزمانية والمكانية :

تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الواقعة 1/12/2016 - 30/4/2017 في دولة فلسطين - الضفة الغربية.

1.11 محددات الدراسة :

يمكن الاشارة الى ما واجهته الدراسة من محددات وصعوبات أساسية لها دور في تحديد ماهية المخرجات والنتائج المتعلقة بالدراسة ، والتي يمكن الاشارة الى أهمها على النحو التالي:

1. صعوبة الوصول للينة بسبب ضيق الوقت وعدم وجود شخص واحد للتنسيق معه والتخوف من التطرق لموضوع الشفافية والنزاهة.
2. محدودية وقت المؤسسات الاهلية لانشغالهم باعداد تقاريرهم المالية في هذا الوقت من العام .
3. صعوبة استهداف المؤسسات بثلاث استمارات لكل مؤسسة وتبين استحالة التنفيذ حيث ان نفس الشخص يشغل اكثر من منصب في المؤسسة واغلب العاملين الماليين يعملون بدوام جزئي.
4. عدم الالتزام بالمواعيد المحددة والمتفق عليها لانشغال الاشخاص المعنيين.
5. بعض المستهدفين استوقفهم طبيعه الاسئلة التي تركز على موضوع النزاهة والشفافية (الجانب الوقائي) بشكل اكبر.
6. تعدد توزيع المسميات بين مدير مالي واداري - مدير عام - قائم باعمال مدير عام - مدير مالي بوظيفة جزئية - مدير تنفيذي.
7. عدم الالتزام بالمواعيد والاعتذار في اللحظة الاخيرة.
8. وجود موظفين جدد في المؤسسات ولا تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن المؤسسة التي يعملون بها.
9. من الصعب الحصول على مؤشرات واضحة من المؤسسات الاهلية القاعدية فيما يتعلق بطبيعة

العمل وسير الأمور حيث لا يوجد بها موظفين دائمين، كما أن أغلب العمل تطوعي أو بشكل جزئي والموازنة عبارة عن بنود تتعلق بأغلبها بوجود منشآت ومعدات ولا تعتمد على الأنشطة أو المشاريع التنموية .

10. ضيق الفترة الزمنية المتاحة لتنفيذ الدراسة.

1.12 تعريفات إجرائية بأهم المصطلحات

بداية من المهم أن نقدم تلخيصاً لأهم المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة:

الشفافية:⁷

يعرف كتاب نظام النزاهة العربي الشفافية بأنها «تتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المتفاعلين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة العامة»، وكذلك ربط الشفافية بوجود سياسة عامة «للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة». وتتمثل مؤشرات الشفافية في: التزام قيادة وإدارة المؤسسة، على جميع المستويات، بنشر وتعميم، أو إتاحة، المعلومات المطلوبة للجمهور حول مجمل الأمور التي تخص جميع الإجراءات والقرارات والخدمات، ومجمل الأعمال التي تقدم من المؤسسة، وتوفيرها بشكل دوري دون طلب، أو أثناء الطلب، من أي شخص أو مهتم، وكذلك معلومات حول الأشخاص المسؤولين في المؤسسة.

النزاهة:⁸

هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في سلوك العاملين في العمل (يعامل الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز ويتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام المسؤول عنه) وفي العلاقة مع الآخرين، ويتطلب توفير النزاهة توفير عدد من الضمانات التي تقف في وجه مظاهر الفساد المختلفة وتضمن عدم وجود تضارب في المصالح يمكن أن يحسم لصالح الفرد المعني ضد المصلحة العامة.

نص قانوني:

على الموظف «تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، واحترام مواعيد العمل»⁹

7. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، (2013) «النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية».

8. نفس المصدر السابق.

9. المادة 66 من قانون الخدمة المدنية.

المساءلة : 10

عرف كتاب «نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد» المساءلة بأنها «واجب الموظفين العامين، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاعتهم في تنفيذها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون، وأصول وقواعد العمل السليم». ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، والذي يعني «خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسئولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسئوليتهم، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة. ويميز الكتاب بين نوعين من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية. ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم. أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسئول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة»¹⁰.

الفساد :

يعرف الجميع بأن الفساد مفهوم مركب له أبعاد متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه. فيعد فساداً كل سلوك انتهك أيّاً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة وكل ما هو ضد الصلاح. قال تعالى: «ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها» وقال تعالى: «وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد» وتعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه «سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام لتحقيق مكاسب شخصية»، ولا تميز المنظمة بين الفساد الإداري والفساد السياسي، أو بين الفساد الصغير والفساد الكبير. وترى أن عمليات الفساد تسلب من البلدان طاقاتها وتمثل عقبة أداء في طريق التنمية المستدامة..

وظاهرة الفساد تشمل جرائم متعددة مثل: الرشوة والمتاجرة بالنفوذ، إساءة استعمال السلطة، الإثراء غير المشروع، التلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده أو إساءة استعماله، غسل الأموال، الجرائم المحاسبية، التزوير، تزييف العملة، الغش التجاري وجرائم أخرى، وقد عانت دول عديدة منه لأنه ظاهرة مركبة تختلط فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ولذا تتعدد أسباب نشوئها، ومن هذه الأسباب عدم اتساق الانظمة ومتطلبات الحياة الاجتماعية وضعف الرقابة¹².

10. منظمة الشفافية الدولية، 2006. نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ص 36.

11. نفس المصدر، ص 38 - 39.

12. حمودي (2010) النزاهة وقيم المجتمع،

وللفساد آثار سلبية متعددة أهمها التأثير السلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها ويبدد الموارد والامكانات ويسبب توجيهاً ويعوق مسيرتها كما يضعف فاعلية وكفاءة الأجهزة ويتسبب في خلق حالة من التذمر والقلق. ومن أجل القضاء على الفساد علينا ان نؤسس لمفهوم النزاهة عبر برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي وتكتسب مضموناً استراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة اسبابها وتعاون الأجهزة الحكومية ومشاركة المجتمع ومؤسساته وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها والاستفادة من الخبرات الدولية في مكافحة الفساد وتعزيز مفهوم النزاهة كقيمة ديمقراطية.

الفساد المالي : هو مخالفة القانون بانتهاج طرق ملتوية غير قانونية لتحقيق مكاسب مالية، بجلب الأموال من طرق غير مشروعة أو انفاقها بطرق غير مشروعة بما لا يحقق العدالة والمساواة.

مكافحة الفساد : الحد من تفشي ظاهرة الفساد عن طريق اتباع آليات مثل: سن الأنظمة والتشريعات الشفافة، التوعية المجتمعية لهذه الظاهرة الخطيرة، وضع عقوبات رادعة تناسب كل شكل من اشكال الفساد¹³.

هيئة مكافحة الفساد¹⁴:

هيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الاداري والمالي وتخصص لها موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، ولها بهذه الصفة القيام بجميع التصرفات القانونية اللازمة لتحقيق أهدافها المتمثلة في: منع وقوع الفساد والوقاية منه، انفاذ القانون والملاحقة القضائية، رفع مستوى الوعي والتدريب والتثقيف والمشاركة المجتمعية والتعاون الدولي¹⁵.

13. زبيقة، سارة: طرق مكافحة الفساد، (2016/04/26).

14. قانون مكافحة الفساد، (2005)

15. الموقع الرسمي لهيئة مكافحة الفساد، الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2018.

مراجعة الادبيات وتحليل المحتوى

2.1 مقدمة

كما هو معلوم فإن المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية في فلسطين هي مؤسسات غير ربحية تعمل على تعزيز مبدأ المشاركة في العمل الاجتماعي التطوعي، وهي تخضع في عملها الى قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، كما تقوم المؤسسات الأهلية بدور هام وحيوي في المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والصحية والاغاثية والاقتصادية والثقافية، ويعتمد قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطيني في تمويل الكثير من نشاطاته على الدعم الخارجي المقدم من خلال العديد من المؤسسات الدولية والهيئات الداعمة العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث يلقي هذا القطاع اهتماما متزايدا في المجتمع الفلسطيني نظرا لطبيعة عمله ودوره المكمل للقطاع الرسمي وقدرته على تقديم العديد من الخدمات وجسر النقص في الادوار التي تعجز عنها الجهات الرسمية والحكومية وقدرته على الوصول الى الفئات المحرومة ضمن نطاق اوسع واستهدافه الفئات المهمشة والفقيرة بشكل أساسي ومن ناحية أخرى نظرا لحجم العمل والإنفاق في هذا القطاع الذي يوظف عشرات الآلاف من أبناء الشعب الفلسطيني.

تشير الدراسات والاحصائيات الى أن عدد المنظمات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية يبلغ 2793 مؤسسة أهلية¹⁶، أما الفاعلة منها في المجتمع فإن عددها اقل من ذلك بكثير¹⁷. الامر الذي يثير جدلا قد يبقى قائما بشأن دور المؤسسات الأهلية لكنه لا يمكن أن يلغي الحاجة إليها في مجتمع ما زال يُصارع من أجل التحرر من الاحتلال ويخطو أولى خطواته نحو بناء الدولة.¹⁸

2.2 السياق العام للعمل الأهلي في فلسطين¹⁹

مع توالي الثورات والنكبات التي مرت بها فلسطين منذ عقود من الزمن برزت الحاجة لدور مؤسسات العمل الأهلي في التعامل مع إفرازات الاحتلال فجاءت مساهمة تلك المؤسسات في تقديم الإغاثة للاجئين والرعاية للأيتام وتوفير خدمات الصحة والتعليم والزراعة للمجتمع الفلسطيني، مع ستينيات القرن الماضي لم يتجاوز عدد تلك المؤسسات العشرات لكن عددها تضاعف عدة مرات خلال سنوات سبعينات وثمانينات القرن الماضي لتنتقل من الدور الإغاثي إلى العمل على لعب دور حيوي في دعم صمود الفلسطينيين من أجل التحرر الوطني، فغياب مؤسسات رسمية أو حكومية في المجتمع الفلسطيني نظرا لعدم تبلور كيان سياسي واضح على أرض الواقع كان يتطلب بديلا قامت به المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية والتي تأسس الكثير منها تحت مظلة العديد من الأحزاب والقوى السياسية المختلفة، والتي باتت أذرعاً لها تعمل على تقديم الخدمات وسد الفجوة في

16. مصدر سابق #2

17. بحسب ما ورد في مقابلة مع مسؤولين في السلطة الوطنية (وتم الاستناد اليها من قبل قناة الجزيرة)

18. اقتباسات من برنامج متلفز لقناة الجزيرة بتاريخ 2015-1-28 شيرين أبو عاقلة، الجزيرة، رام الله.

19. نفس المصدر

الاحتياجات المطلوبة للمجتمع الفلسطيني.

من جهة أخرى ففي العام 1993 تم التوقيع على اتفاق أوسلو الذي شكل منعطفاً حيوياً في دور المنظمات غير الحكومية وعلاقتها مع المؤسسات الرسمية التي بدأت العمل مع إقامة السلطة الفلسطينية، حيث بدأت المؤسسات الاهلية في الاعتماد التدريجي على التمويل الخارجي بشكل اساسي والعمل ضمن أولويات مختلفة، ويلاحظ بان العديد من المؤسسات الاهلية فقدت قاعدتها الجماهيرية التي التصقت بها على مدى عقود ومع مرور الوقت أيضاً ضعفت علاقة تلك المنظمات مع الأحزاب السياسية التي تراجع هي الأخرى تأثيرها في المجتمع وجعل الكثيرين يعزفون عن المشاركة والالتحاق بها، وهنا بدأ يبرز تأثير الجهات الممولة وشروطها في فرض الأجندة في بعض الأحيان على مؤسسات العمل الأهلي مُستغلة الأوضاع المعيشية للفلسطينيين تحت الاحتلال وحاجة تلك المؤسسات لتقديم خدمات مجتمعية للتخفيف على الأقل من تأثيرات تلك الأوضاع، فالممول الأجنبي لم يُبد حماساً في تمويل مؤسسات تدعم العمل الوطني وذهب بعض الممولين إلى فرض شروط تلزم تلك المنظمات بالتوقيع على وثيقة نيز ما يسمى الإرهاب على رأسها الولايات المتحدة وكندا وأستراليا، ويُعد الاتحاد الأوروبي ومؤسسات أوروبية أخرى الممول الأكبر للمؤسسات الاهلية وينصب دعمه على القطاع الزراعي إلى جانب دعمه لمشاريع التنمية والمرأة والتثقيف، لكن دور المنظمات غير الحكومية ظل حيوياً وفاعلاً خاصة في المناطق التي لا تخضع لسيطرة السلطة الفلسطينية كالمناطق المُصنفة ج وهي تلك الواقعة تحت سيطرة الاحتلال الإسرائيلي وفي مدينة القدس، وعملت العديد من تلك المؤسسات وبدعم من مؤسسات التضامن الأجنبي في مجال مواجهة الاستيطان والتصدّي لمصادرة الأراضي، وفي المناطق الخاضعة لسيطرة السلطة استطاعت المؤسسات غير الحكومية أن تقيم علاقات من الشراكة مع الحكومة أحياناً كما هو الحال في مجالات الصحة والزراعة فيما بدت العلاقة تنافسيةً ومحل عدم ثقة في أحيان أخرى ولعل الحاجة إلى التمويل الخارجي غدت تلك العلاقة التنافسية بين الجانبين، تقول إحصاءات رسمية.

كما تم ذكره يعتبر قطاع العمل الاهلي في فلسطين من اهم القطاعات الفاعلة في المجتمع المدني الفلسطيني، حيث تلعب تلك المؤسسات دور حيوي وفعال في إطار تنشيط الحراك الديموقراطي داخل المجتمع، فهي أهم قنوات المشاركة الشعبية، وهي البنية التحتية التي تؤسس لأن تكون الديموقراطية نظاماً للحياة، وأسلوباً لتسيير المجتمع، (سرحان، 2005).

الا ان هناك جدل واسع حول تعريف دورها، ونطاق عملها، واهميتها، والمهام المنوطة بها، ويعود أصل هذا الجدل إلى أسباب خاصة بتعريف مفهوم العمل الاهلي والمجتمع المدني في السياق التاريخي والفلسفي لتطور المفهوم والعمل في المجتمع العربي، وإلى خصوصية الوضع الفلسطيني الذي ظهر به العمل الاهلي ليسبق القطاع الحكومي الوطني، اذ قام ولسنوات عديدة بتوفير واجهة للعمل الوطني

ولتقديم الخدمات الاساسية والهامة كجزء من المقاومة والصمود.

ويثار هذا الجدل على أساس من حيث مدى استقلالية هذا القطاع وتعبيره عن المصلحة الوطنية ودوره الحقيقي في التغيير المجتمعي مقابل كونه قناة للتدخل الاجنبي وخصوصا للمؤسسات الدولية ومن بينها البنك الدولي، الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID. ولكن الاستنتاج الذي يصل به هذا التحليل ان العمل الاهلي مكون اساسي في المجتمع المدني الفلسطيني الذي لم يرنو الى دوره المنشود في الارتقاء الى مفاهيم وقيم وطنية واجتماعية تقدمية، بل هناك تراجع في دور وتأثير مؤسسات العمل الاهلي على الاجندة الوطنية والاجتماعية.

2.3 القوانين ذات العلاقة بمكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية الفلسطينية

يمكن الاشارة الى وجود العديد من الجهات الرسمية المنوط بها اجراء عمليات الرقابة على مؤسسات القطاع الاهلي ومن بينها ديوان الرقابة المالية والادارية وهو جهة الرقابة الرسمية على مؤسسات القطاع العام والاهلي وينظم عمله قانون²⁰ الرقابة المالية والادارية للعام 2004، هذا الى جانب وجود هيئة مكافحة الفساد والتي ينظم عملها قانون مكافحة الفساد المعدل لعام 2005. لكن وعلى الرغم من ذلك يلاحظ ضعف في المنظومة التشريعية الموجهة لمحاربة الفساد، ووجود محدودية في فاعلية الجهات الرسمية في متابعة التجاوزات والحد من حالات الفساد التي يمكن ان تحدث، وهذا رغم وجود تحسن في الادوار الرقابية للجهات المذكورة ولكنها تظل برأي الكثير ممن تم مقابلتهم دون المستوى المطلوب .

قانون مكافحة الفساد المعدل لعام 2005:

عرف القانون الفساد²¹ على انه:

الفساد: يعتبر فسادا لغايات تطبيق هذا القانون ما يلي :

1. الجرائم المخلة بواجبات الوظيفة العامة والجرائم المخلة بالثقة العامة المنصوص عليها في قوانين العقوبات السارية.
2. الجرائم الناتجة عن غسل الأموال المنصوص عليها في قانون غسل الأموال.
3. كل فعل يؤدي إلى المساس بالأموال العامة.
4. إساءة استعمال السلطة خلافا للقانون.
5. قبول الوساطة والمحسوبية التي تلغي حقا وتحق باطلا.
6. الكسب غير المشروع.
7. جميع الأفعال المجرمة الواردة في الاتفاقيات العربية والدولية لمكافحة الفساد التي صادقت عليها أو انضمت إليها السلطة الوطنية.

20. تم المصادقة على قانون الرقابة المالية والادارية بتاريخ 27 ديسمبر للعام 2004، يمكن الاطلاع على القانون من خلال الرابط التالي: <http://www.saacb.ps/Laws/saacbArabicVers.pdf>

21. قانون مكافحة الفساد المعدل لعام 2005 المادة 1

وفي المادة 2 منه نص القانون على الجهات الخاضعة للقانون ومن ضمنها المؤسسات الأهلية :

- رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الهيئات والمؤسسات العامة والجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية التي تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة والاستقلال المالي والإداري والأحزاب والنقابات ومن في حكمهم والعاملين في أي منها حتى ولو لم تكن تتلقى دعماً من الموازنة العامة.

2.4 الرقابة على المؤسسات الأهلية :

2.4.1 تقييم أداء المؤسسة :

تعتبر عملية التقييم مهمة رئيسية تساعد المنظمة على التأكد من تحقيقها للغايات التي أنشئت من أجلها، كما تساعد على التحقق من مستوى الخدمات التي تقدمها ومدى تأثيرها على بيئة العمل المحيطة بها، كما أن عملية التقييم تساعد المنظمة على تحديد وضع المنظمة ومدى قدرتها على تنفيذ نشاطات أخرى، كما يفيد التقييم باستقاء الدروس والخبرات من التجارب التي مرت بها المنظمة لتستفيد منها في نشاطاتها المستقبلية.

2.4.2 من يقوم بعملية التقييم؟

من الصعب أن تتولى الهيئة الإدارية عملية التقييم جميعها بمفردها نظراً لانشغالها بقضايا أخرى، وبالتالي تلجأ الهيئة الإدارية إلى أطراف داخلية في المنظمة للقيام بهذه العملية كالمدير التنفيذي أو العاملين بالمنظمة، ولكن لابد من إشراف أحد أعضاء الهيئة الإدارية على إجراءات التقييم.

2.4.3 متى نقوم بالتقييم؟

لا يوجد نموذج موحد لوقت القيام بعملية التقييم، فيمكن أن نقيم بعد إنجاز كل نشاط تقوم به المنظمة، أو أن يكون التقييم سنوياً أو أكثر من ذلك خاصة إذا كانت المنظمة تنفذ برامج أو نشاطات طويلة المدى. وإجمالاً، فإن أنسب الطرق للتقييم تلك التي تحدث كل عام، ولكن يمكن إجراء تقييم كلما اقتضت الضرورة ذلك كأن يشعر أعضاء مجلس الإدارة بضرورة تقييم أداء أحد البرامج أو النشاطات أو أداء المنظمة ككل.

2.4.4 ماذا نقيم؟

يمكن أن تشمل عملية التقييم كافة جوانب عمل المنظمة، وفيما يلي عرض للجوانب الرئيسية التي من المفترض أن يتناولها التقييم:

- ما الأهداف التي حققناها؟
- كيف حققنا الأهداف وهل هناك طرق أفضل للوصول إلى أهدافنا؟
- كيف كان دور الهيئة الإدارية في قيادة المنظمة؟
- مدى نجاعة الأنظمة الإدارية والمالية في تحقيق أهداف المنظمة؟
- كيف كان أداء المدير التنفيذي والعاملين في المنظمة؟
- ما الوضع المالي للمنظمة؟

2.4.5 ما هي نتائج التقييم؟

يتم عرض التقييم على الهيئة الإدارية مدعماً ببعض الملاحظات والمقترحات، وتقوم الهيئة بالاطلاع عليه واتخاذ القرارات المناسبة، مثل:

- تعديل الجوانب التي يمكن تعديلها.
- تغيير الجوانب التي لا يمكن تعديلها.
- الاستفادة من التجارب السابقة.
- وضع ملاحظات تطويرية للعمل.

2.5 الرقابة على المؤسسات الاهلية في السياق الفلسطيني

ان الحق في تشكيل المؤسسات الاهلية هو من أحد الحقوق الأساسية التي كفلها القانون الاساسي الفلسطيني والذي نص على الحق في (تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات ... وفق القانون)²²

ولكن في المقابل فإن المؤسسات الاهلية مطالبة بان يكون لها نظام اداري ومالي وان تمارس رقابة مالية وادارية فاعلة في مختلف نواحي نشاطها. وينبغي عليها حفظ سجلات لنشاطاتها المختلفة وتوفير تقارير دورية للجهات المعنية وخصوصا هيئتها العامة.

22. القانون الفلسطيني الاساسي المعدل لعام 2003 / المادة 26 فقرة 2.

ووفق ما جاء في دراسة لمجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني²³ فان العلاقة ما بين المؤسسات الاهلية واجهزة الحكم تركز الى 3 مبادئ:

- الاطار القانوني: ويحكمه منظومة القوانين السارية مثل قانون الجمعيات الخيرية لعام 2000 والقانون الاساسي وغيره.
- الاطار التنموي والذي يقوم على التكامل والتعاون لاحداث شراكة تنموية مجتمعية.
- اطار المساءلة المجتمعية الهادفة الى تمكين هذه المؤسسات الاهلية من لعب دور رقابي على عمل الاجهزة الحكومية.

ولكن ايضا فمن المطلوب من هذه المؤسسات الاهلية تطوير اليات عملها ومأسستها بما يمكنها من الاداء الفاعل للمباديء المذكورة اعلاه. ومن هنا تكمن اهمية وجود ادوات رقابة خارجية وداخلية فاعلة وكذلك نظم مؤسساتية تنسجم مع مباديء الشفافية والنزاهة والمساءلة. وينبغي على هذه المؤسسات ان تلتزم في عملها واجراءاتها بما يضمن الحفاظ على فاعلية الاداء وما تنص عليه انظمتها وقبل هذا ينبغي ان يكون لديها أنظمة شاملة تغطي معظم نواحي اداءها وعليها رفع قدراتها من اجل ضمان المقدرة على مجابهة الفساد ومحاربتة.

2.6 الجهات الرقابية الخارجية على عمل المؤسسات الاهلية :

كما وان المشرع ومن خلال قانون الجمعيات الخيرية اوجد اطارا رقابيا على عمل المنظمات غير الحكومية تمثل في أطراف عدة نذكر منها:

1. وزارة الداخلية :

ان وزارة الداخلية هي الوزارة الموكلة اليها مهمة تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية بموجب القانون رقم (1) لسنة 2000. ويتضح ذلك من خلال نص المادة (2) منه، والتي اعتبرت ان المقصود بمصطلح الوزارة اينما ورد في القانون هو وزارة الداخلية وكذلك نص المادة (3) منه التي اوجبت على وزارة الداخلية ان تنشئ دائرة تعنى بشؤون تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية، وكذلك المادة (4) منه التي اوجبت على مؤسسي الجمعية التقدم بطلب خطي الى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية من اجل طلب تسجيل الجمعية في سجل الجمعيات الخيرية والهيئات الاهلية.²⁴

2. وزارة الاختصاص :

تتولى وزارة الاختصاص الرقابة على المؤسسات الاهلية بحكم طبيعة التخصص. ولها جزء كبير من المسؤولية الا ان العديد من هذه الوزارات لا تقوم بدورها بالشكل المناسب وفقا للتقارير المختلفة الصادرة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية.

23. مجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني، مقياس المجتمع المدني الفلسطيني، 2016.

24. قانون الجمعيات الخيرية لعام 2000، المواد 2/3/4.

3. ديوان الرقابة المالية والإدارية :

تتمثل مسؤولية الديوان في التأكد من مدى التزام المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة وتنفيذ نشاطاتها وأعمالها وفقاً للقوانين المتبعة التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وخاصة قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية رقم (1) لسنة 2000 ولائحته التنفيذية والأنظمة الداخلية التي تحكم عمل هذه المؤسسات، والتأكد من أن بياناتها المالية تعبر بصورة عادلة عن مركزها المالي وكشف أوجه الانحراف وشبهات الفساد إن وجدت وتقديم الدعم والمساعدة لها في التزامها بالقوانين والأنظمة المعتمدة.

4. المجتمع المدني

ان عمل المؤسسات الأهلية موجه بالدرجة الاولى للمجتمع المدني والمواطنين بفئاتهم المختلفة وعليه فالمستفيد الاول من مؤسسات أهلية فاعلة هو المجتمع المدني بينما المتضرر الأكبر من مؤسسات فاسدة هو المجتمع المدني ، وبالتالي كان لزاماً على المجتمع المدني ان يلعب دوراً فاعلاً في الرقابة على هذه المؤسسات والتأكد من فاعلية ادائها. لذا فان الرقابة الشعبية هي من اهم اشكال الرقابة على عمل المؤسسات الأهلية. وتلعب مؤسسات المجتمع المدني (ائتلاف امان مثلاً) وشبكات المنظمات الأهلية وغير الحكومية دوراً فاعلاً في تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع العمل الأهلي من خلال:

- المساءلة المجتمعية
- الرقابة الشعبية
- الدعم والمناصرة والتحصين من الفساد.

وكما نرى فان تنوع وتعدد الجهات الرقابية والوسائل الرقابية على عمل المنظمات غير الحكومية يبرز أهمية هذا الموضوع في عمل هذه المؤسسات العامة ويؤكد على أهمية تحصينها ضد الفساد.

2.7 هيئة مكافحة الفساد كطرف اساسي في مجابهة الفساد

تعتبر هيئة مكافحة الفساد الذراع الرسمي المساند للدولة في مكافحة الفساد. وتعتبر مكافحة الفساد والتوعية ضده من الاختصاصات الرئيسية لهيئة مكافحة الفساد وفق المادة 8 من قانون مكافحة الفساد المعدل لسنة 2005 حيث تنص الفقرة د من 8/5 على «العمل على تعزيز إسهام ومشاركة منظمات المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية في الأنشطة المناهضة للفساد وإيجاد توعية عامة بمخاطرها وآثارها وتعزيز ثقافة عدم التسامح مع الفساد والمفسدين»²⁵.

25. قانون مكافحة الفساد المعدل لعام 2005 المادة 8/5 د.

وضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2018، تتبنى هيئة مكافحة الفساد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التالية:

• الرؤية:

مجتمع فلسطيني خال من الفساد، يقوم على أسس النزاهة والشفافية والمساءلة.

• الرسالة:

تظافر الجهود الوطنية لمكافحة الفساد والقضاء على مظاهره المختلفة المجتمع الفلسطيني من خلال تنفيذ السياسات التي تشكل العمود الفقري في كشف مواطن الفساد ومعالجة أسبابه والوقاية منه والحد من انتشاره، وتفعيل الثقافة المجتمعية الرافضة للفساد، والتعاون مع جهات محلية وإقليمية ودولية لإتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منه والقضاء عليه وملاحقة مرتكبيه.

• الأهداف الاستراتيجية:

المحور الأول: منع وقوع الفساد والوقاية منه.

الغاية: بيئة تشريعية ومؤسسية مانعة للفساد، تقلل من فرص حدوثه.

المحور الثاني: إنفاذ القانون والملاحقة القضائية.

الغاية: تشريعات وتحقيقات وإجراءات قضائية فاعلة في ملاحقة الفاسدين ومحاسبتهم .

المحور الثالث: رفع مستوى الوعي والتدريب والتثقيف والمشاركة المجتمعية.

الغاية: بيئة مجتمعية مساندة ومشاركة في جهود مكافحة الفساد ومعززة لقيم النزاهة والشفافية والمحاسبة والمساءلة، ومناهضة لأي ثقافة متسامحة مع الفساد.

المحور الرابع: التعاون الدولي

الغاية: إقامة علاقات تعاون دولي ثنائية ومتعددة الأطراف ومع المنظمات الدولية لتعزيز جهود مكافحة الفساد.

وتعتبر مكافحة الفساد والتوعية ضده من الاختصاصات الرئيسية لهيئة مكافحة الفساد وفق المادة

8 من قانون مكافحة الفساد المعدل لسنة 2005

كما وتنص الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد لعام 2018²⁶-2015 على:

«تطوير وصياغة منظومة قانونية واجرائية لترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة التزاما بقانون مكافحة الفساد المعدل لعام 2005 رقم (1) ... وتعزيز التدابير الوقائية ومنع ممارسة الفساد، بمشاركة وتعاون جميع مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات العربية والدولية، وزيادة فاعلية مؤسسات انفاذ قانون مكافحة الفساد والمؤسسات الرقابية المعنية وتعزيز ثقة المواطنين فيها.»

26. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015 - 2018 (الغاية الرئيسية من الاستراتيجية / ص.18)

مراجعة لتقارير الرقابة المالية والإدارية

نسلط الضوء في هذا القسم على واقع التزام المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة وتنفيذ نشاطاتها وأعمالها وفقاً للقوانين المتبعة من خلال مراجعة تقارير ديوان الرقابة المالية والإدارية المتوفرة لسنوات عدة وخصوصاً الشق المتعلق بالمؤسسات الأهلية. وكما تبين هذه التقارير فإن هناك بعض التجاوزات في أداء هذه المؤسسات والتي تتعلق بالفساد أحياناً. تشير تقارير ديوان الرقابة الإدارية والمالية المنشورة في سنوات مختلفة²⁷ إلى أنه رغم التقدم الذي حصل في الالتزام بالقوانين والأنظمة والجهد المبذول لتنفيذ مقترحات وتوصيات الديوان إلا أنه لا زال هناك خروقات وتجاوزات ومجموعة من التحديات والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية

تقرير ديوان الرقابة لسنة 2013:

حسب ما ورد في تقرير الديوان المذكور عن أهم الأخطاء الشائعة في مؤسسات المجتمع المدني. وهنا نورد بعض المقتطفات من التقرير:²⁸

- انطلاقاً من مسؤولية الديوان في التأكد من مدى التزام المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة وتنفيذ نشاطاتها وأعمالها وفقاً للقوانين المتبعة التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وخاصة قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية رقم (1) لسنة 2000 ولائحته التنفيذية والأنظمة الداخلية التي تحكم عمل هذه المؤسسات، والتأكد من أن بياناتها المالية تعبر بصورة عادلة عن مركزها المالي وكشف أوجه الانحراف وشبهات الفساد إن وجدت.
- وأجرى الديوان التدقيق على (27) مؤسسة أهلية ومنظمة حكومية خلال الأعوام 2012 و2013 وذلك انطلاقاً من خطته السنوية ومتابعة لبعض الشكاوى والبلاغات التي يتلقاها الديوان من المواطنين حول عمل هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ملفات تم تحويلها من الجهات الرسمية لإجراء التدقيق المالية والإداري على هذه المؤسسات كونها تخضع لرقابة الديوان، حيث يخضع لرقابة الديوان الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية والنقابات والجمعيات والاتحادات والمراكز والمنتديات والأندية بجميع أنواعها ومستوياتها ومن في حكمها.
- وأظهرت نتائج التدقيق العديد من الملاحظات والمخالفات الجوهرية تمثلت في عدم قيام مجالس الإدارات والهيئات العامة بالمهام والواجبات المنوط بها حسب القانون، وتبين أن البيانات المالية لا تعبر بعدالة عن الوضع المالي لبعض الجمعيات وعن تدفقاتها النقدية للسنة المنتهية بذلك التاريخ، كما وأظهر التقرير ضعف النظام المالي والإداري وضعف إجراءات الرقابة والضبط الداخلي لبعض الجمعيات، وعدم التزام البعض منها بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة كعدم الالتزام بإجراءات الشراء وإجراءات الرقابة الداخلية حسب الأصول، وعدم إرفاق كافة المعززات المؤيدة لعمليات الصرف، وكذلك ارتفاع نسبة الصرف على الرقابة والأجور من إجمالي

27. تمت مراجعة تقارير الديوان من سنة 2010 - 2015 وغيرها من الوثائق المنشورة على صفحة الديوان وهيئة مكافحة الفساد.
28. يمكن الرجوع للتقرير الكامل لديوان الرقابة المالية والإدارية بعنوان (المخالفات الأهم شيعاً في المؤسسات الأهلية) 2013. والمنشور على صفحتهم الإلكترونية.

مصرفات الهيئة أو المنظمة وعدم الدقة في احتسابها، وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات وإجراءات الرقابة الداخلية في تسجيل الإيرادات والتصرف بها.

• هذا وحول ديوان الرقابة (13) تقريراً من أصل (27) تقرير من التقارير المتعلقة بالمؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية إلى الجهات الرسمية لاتخاذ الإجراءات القانونية بحقها منها هيئة مكافحة الفساد.

• فيما يتعلق بشبهات الفساد والتزوير وإساءة الائتمان في أعمال الهيئات والمنظمات؛ فقد نتج عن أعمال الرقابة والتدقيق التي أجراها الديوان اكتشافه لعدد من الحالات التي تندرج تحت جرم الفساد، هذا ومن أهم حالات شبهات الفساد المكتشفة قيام بعض الهيئات والمنظمات بعقد صفقات من الباطن من خلال الاتفاق مع موردين على زيادة مبالغ بعض الفواتير لإظهارها للمانح وتنفيذ مستند الصرف ومن ثم استعادة الفرق عبر التبرعات مما يعتبر احتيال، وتزوير المستندات الرسمية وتلفيق المعززات من خلال معاملات صرف لمستفيدين معينين، ولدى تتبع الديوان للمستفيد الأخير من عملية الصرف تبين أن المستفيدين هم أشخاص في الجمعيات، وكذلك صرف شيكات للمستفيدين مختومة بعبارة تصرف للمستفيد الأول من واقع سجلات الجمعية، ولدى تتبع النسخة الواردة من البنك من خلال كتب التأييد تبين أن المستفيد الأخير هم أشخاص آخريين خلافاً كما هو مثبت في السجلات.

• كما وكشف تقرير الديوان قيام بعض الهيئات والمنظمات بتزويد الديوان بصور عن الشيكات الصادرة كمعزز أساسي لعمليات الصرف، مع تواجد ختم كصرف للمستفيد الأول عليها، غير أنه ولدى مقارنة الصور مع أصل الشيك لدى البنك تبين عدم وجود هذا الختم، حيث تبين أن الختم موجود على صورة الشيك وليس الأصل، كما تبين فقدان عدد من دفاتر سندات الصرف المستخدمة (التي تم تحريرها وفق التسلسل الرقمي) في بعض الجمعيات، ووجود شبهة بتزوير تقرير مدققي الحسابات الخاصة لبعض المشاريع بغرض استيفاء شروط المؤسسة من الحصول على المنحة وقيام الدائرة المالية في الهيئات والمنظمات بتقديم سندات صرف ومعززات وهمية لإغلاقها، وخلط في الدمة المالية ما بين حسابات رئيس مجلس الإدارة وحسابات الجمعية نفسها على الرغم من استقلالية كل من الدمتين، ووجود شبهات اختلاس وتعدي على أموال بعض الجمعيات من قبل إدارتها حيث تعتبر هذه الأموال أموال عامة، كما وأظهر التقرير خلل في صحة التصرفات المالية داخل الجمعية وابتعادها عن مبدأ الفصل في المهام والصلاحيات، وجود إقرارات من قبل بعض الأشخاص حيث تم إدراج أسماءهم ضمن كشف المستفيدين من المساعدات من قبل الهيئات والمنظمات ولدى متابعة الديوان للأشخاص تبين عدم حصولهم واستلامهم للمبالغ وعدم قيامهم بالتوقيع على سندات الاستلام التي زودتها المؤسسات للديوان، وكذلك قيام بعض المؤسسات بصرف المبلغ أكثر من مرة وتحمله على نفس المشروع وبمسميات مختلفة، ووجود شبهات شراء فواتير ومعززات لإثبات عمليات صرف وهمية، ووجود شبهات حول وهمية ورش العمل والدورات التدريبية وتلفيق بعض المعززات وتزوير بعض المستندات الخاصة بها،

وارتفاع في رواتب بعض مدراء الجمعيات حيث يفوق الراتب الشهري لبعض مدراء الجمعيات 6000 دولار ناهيك عن الامتيازات الأخرى، وحصول العديد من موظفي الجمعيات على مبالغ مالية بدل تقديم خدمات للجمعية تدخل ضمن اختصاصاتهم ومهامهم الوظيفية بالإضافة إلى حصولهم على راتب شهري كامل دون وجود أي إثبات (نموذج عمل اضافي معتمد) كما ويتم إبرام عقود عمل مع موظفين في الهيئة والمؤسسة مع غياب وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح في بعض الجمعيات، وتقاضي أعضاء مجالس إدارة بعض الجمعيات رواتب شهرية خلافا للمادة (20) قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، وتلقي بعض موظفي الجمعيات مبالغ مالية لحساباتهم الشخصية مستخدمين اسم المؤسسة التي يعملون فيها مما يدل على وجود تضارب مصالح وسوء استخدام السلطة، وصرف بعض الجمعيات لمبالغ مالية بانتحال أسماء أشخاص لم يتعاملوا مع تلك المؤسسة، وامتلاك بعض الجمعيات لأراضي وعقارات دون الإفصاح عنها في البيانات المالية ودون احتفاظ المؤسسة بنسخ عن سندات الملكية مما يدل على شبهة بتسجيل الأراضي والعقارات بأسماء شخصية واستخدام موظفي الجمعيات كمدرسين ومستشارين وميسري ورش عمل وهذا انحراف عن مبادئ الشفافية والنزاهة في استخدام الموارد البشرية والازدواجية في صرف رواتب بعض الموظفين بطريقة غير قانونية واللجوء الى سد العجز في بعض الجمعيات من خلال اللجوء الى صندوق التوفير الخاص بالموظفين وتضخيم مصروف الرواتب.

- هذا وبلغ مجموع الأثر المالي الذي ذهب هدرأ على خزينة الدولة نتيجة عدم التزام المؤسسات والمنظمات غير الحكومية في تطبيق أحكام القوانين والأنظمة التي تنظم عملها مبلغ 21,906,406 شيقل و 10,343 دولار، كما وبلغت قيمة المبالغ التي ذهبت هدرأ على خزينة المنظمات غير الحكومية مبلغ 437,552 شيقل و 719,151 دولار.²⁹

تقرير ديوان الرقابة لسنة 2014³⁰:

- بلغ عدد التقارير الرقابية الصادرة على المؤسسات والمنظمات غير الحكومية خلال العام 2014 23 تقريراً رقابياً، ومن واقع التقارير الرقابية والتدقيق الصادرة في العام 2014، تبين أن أهم نتائج التدقيق في قطاع المنظمات غير الحكومية تمثلت بما يلي:
- البيانات المالية لا تعبر بعدالة عن الوضع المالي لبعض الجمعيات وعن تدفقاتها النقدية، وذلك من حيث عدم التزام بعض الجمعيات بإعداد وإقفال الحسابات الختامية بشكل دوري ومنتظم مع نهاية كل سنة مالية، ووجود اختلاف بين مجموع المبالغ المقبوضة والمصروفة حسب سندات القبض والصرف من جهة والمبالغ المصرح عنها في البيانات المالية التي أعدها مدقق الحسابات، وعدم دقة رصيد الأصول المصرح عنه في البيانات المالية.

²⁹. المصدر السابق
³⁰. تقرير 2014

- ضعف التنظيم المالي والإداري وإجراءات الرقابة والضبط الداخلي في بعض الجمعيات، حيث لوحظ عدم وجود نظام محاسبي ودورة مستندية محكمة وواضحة لضبط العمليات المالية واقتصار الدورة المستندية على سندات الصرف والقبض اليدوية، وضعف التنظيم الإداري داخل بعض الجمعيات ووجود تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.
- عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية والتعليمات النافذة حيث لوحظ عدم إرفاق كافة المعززات المؤيدة لعمليات الصرف، ووجود عمليات شراء تقوم بها بعض الجمعيات دون الالتزام بإرفاق شهادات خصم مصدر.
- عدم اقتطاع قيمة ضريبة الدخل المستحقة من موظفي بعض الجمعيات، وعدم التزام بعض الجمعيات بالشراء وفق فواتير ضريبية أصلية، وعدم الالتزام بطرح عطاءات لعمليات الشراء واستدراج عروض أسعار وفقا لمتطلبات الأنظمة المالية للجمعيات.
- خلل في صرف الرواتب والأجور في بعض الجمعيات وعدم الدقة في احتسابها، حيث تبين وجود إيداعات بنكية بدل إرجاع مبالغ نقدية من قبل بعض الموظفين وإيداعها في حساب الجمعية البنكي، ولا يوجد ضوابط رقابية كافية على عملية إرجاع المبالغ لحساب الجمعية، ووجود ازدواجية في صرف الرواتب وصرف رواتب وهمية، وتحميل بعض مصاريف الرواتب على بعض المشاريع وإلغاءها ثم احتسابها على مشاريع أخرى بطريقه محاسبية خاطئة.
- عدم الدقة في تسجيل الإيرادات وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات وإجراءات الرقابة الداخلية بخصوصها، حيث لوحظ عدم تحرير بعض الجمعيات لسندات قبض تخص بعض حركات الإيداع النقدي المتحققة على كشوف البنك، ووجود مبالغ لم يتم الإفصاح والاعتراف بها في التقارير المالية، وضعف الإجراءات الرقابية على إيرادات التبرعات النقدية والهبات، وعدم الفصل بين تحصيل الإيرادات النقدية وتسجيلها وإيداعها وصرفها.
- وجود شبهات فساد وتزوير وإساءة ائتمان والتعدي على أموال بعض الجمعيات، حيث لوحظ عدم تطابق بين رصد المصروفات من واقع سندات الصرف مع المبالغ التي تم سحبها من الحسابات البنكية، ووجود نقص في صندوق الإيرادات والصندوق النقدي ونقص في الكميات والأصناف لبعض المواد في بعض الجمعيات، وإساءة استخدام الشكايات الخاصة ببعض الجمعيات نتيجة لوجود شكايات صادرة لأسماء غير مستحقيها وتجسر بعضها لصالح موظفين في الجمعية.
- عدم دقة رصد الذمم الدائنة والذمم المدينة لبعض الجمعيات ووجود ازدواجية في سجل بعض الحسابات لغير الشخصية الاعتبارية في البرنامج المحاسبي الخاص بالجمعية.
- عدم قيام مجالس الإدارة بالمهام والواجبات المنوطة بها حسب القانون، حيث لوحظ غياب الدور الرقابي والإشرافي الخاص بمجلس الإدارة، وقيام رئيس مجلس الإدارة بممارسة الأعمال التنفيذية (مدير تنفيذي).
- وعليه قام الديوان بإصدار العديد من التوصيات التي من شأنها وقف هذه المخالفات ومنع تكرارها وبالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات منها:

ضرورة قيام وزارات الاختصاص بمتابعة عمل الجمعيات وفق للمهام والواجبات الموكلة إليها وان لا يتوقف دور الوزارات على المتابعة الشكلية لأداء هذه المؤسسات، بل ضرورة متابعة الأنشطة والبرامج ووضع معايير ومؤشرات للشفافية والمساءلة فيها مع تكثيف الرقابة الشعبية على عمل هذه الجمعيات وإبلاغ عن أية مخالفات أو شبهات فساد.

كما وأوصى الديوان بضرورة استكمال التحقيق في الهيئات والمؤسسات المحولة لهيئة مكافحة الفساد واسترداد كافة المبالغ التي تم الحصول عليها بطرق غير مشروعة وضرورة بناء قاعدة بيانات لتتبع تدفق المساعدات للمؤسسات الأهلية لتكوين صورة شاملة للموارد المالية والمنح المقدمة باسم الشعب الفلسطيني من خلال هذه الهيئات والجمعيات.

وكذلك ضرورة تعديل قانون الجمعيات والهيئات المحلية لسنة 2000 بحيث يتضمن النص على العقوبات بخصوص المخالفات المرتكبة من إدارة هذه المؤسسات والنص على نشر البيانات المالية والإدارية والموازنات والتقارير المالية وحجم التمويل والمنح المقدمة لها والنص على تحديد فترة مجلس الإدارة والحد الأقصى للدورات التي يحق للعضو الترشح فيها ، وأوصى الديوان بأن تقوم الجمعيات والمؤسسات بالإبلاغ فوراً عن أية مخالفات أو وقائع اختلاس أو سرقة أو تبديد للأموال العامة فيها فور اكتشافها عملاً بأحكام قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم 15 لسنة 2004 . كما وأكد على ضرورة حوكمة عمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية وضرورة الفصل في الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المؤسسات وعدم تدخل مجالس الإدارة في الأعمال اليومية والتنفيذية ولا سيما في ظل وجود مدير عام أو مدير تنفيذي.

هذا وأشاد رئيس الديوان بالدور الذي لعبته الجمعيات في الانتفاضة الأولى في غياب مؤسسات السلطة مؤكداً ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية والإقليمية والممارسات الفضلى في إدارة المنظمات غير الحكومية، وأكد على ضرورة التصدي لحالات الفساد في هذه الجمعيات حتى لا تبتعد هذه الجمعيات عن الرسالة التي أنشئت من أجلها وكي لا تصبح المبادئ الأساسية والقيم الجوهرية التي تتغنى بها هذه المؤسسات مجرد حبر على ورق.

تقرير ديوان الرقابة لسنة 2015:

تجدر الإشارة الى انه تم من خلال اصدار هذا التقرير التدقيق على 27 منظمة غير حكومية، حيث تبين وجود العديد من جوانب الضعف والقصور في عمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية والتي تمثلت فيما يلي ::

1. عدم قيام بعض مجالس الإدارة بالمهام والواجبات المنوطة بها حسب النظام الأساسي وقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 ، وذلك من حيث :
 - ضعف الإلتزامات بعقد إجتماعات مجلس الإدارة بشكل دوري .
 - لا يتم الإلتزام بإعداد موازنات تقديرية لإجمالي الإيرادات والنفقات وعرضها على الهيئة

العامّة .

- غياب التخطيط المستقبلي لضمان الاستمرارية .
 - التقصير في الحفاظ على أصول وممتلكات الجمعية .
 - لم يتم إعداد الميزانية العمومية والقوائم المالية الختامية .
 - لم يتم اعتماد نظام إداري ومالي واعتماد للمعاملات .
2. ضعف قيام وزارات الاختصاص بكافة المهام والمسؤوليات المنوطة بها حسب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 ولائحته التنفيذية .
3. البيانات المالية لدى بعض الجمعيات لا تعبر بعدالة عن المركز المالي لها ، وذلك من حيث
- عدم تطابق في بعض الارصدة المصرح عنها في القوائم المالية .
 - وجود أخطاء في المعالجات المحاسبية الخاصة ببعض الحسابات ، الأمر الذي نتج عنه تضخيم الإيرادات والمصاريف ، وإغلاق للعجز الموجود في بعض الصناديق بصورة غير صحيحة .
 - عدم إدراج المنح الخارجية في الحسابات الختامية .
 - عدم تقييم قيمة المنح والتبرعات العينية وتسجيلها ضمن الأصول .
 - عدم إتباع الأصول المهنية في إعداد الموازنة المالية ، وعدم إعداد خطط للمشاريع التي سيتم تنفيذها .
 - عدم إجراء القيود المحاسبية اللازمة قبل نهاية السنة المالية على بعض الحسابات ودون إرفاق المعززات الكافية .
 - تكليف مدقق حسابات خارجي بإعداد القوائم المالية وتدقيقها ، خلافاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية .
4. عدم الدقة في احتساب الرواتب والاجور وصرفها في بعض الجمعيات وذلك من خلال :
- صرف مبالغ مالية لأعضاء مجلس الإدارة دون سند قانوني .
 - تحميل مصروف نهاية الخدمة ومصروف صندوق الادخار على مصروف الرواتب خلافاً للأصول والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها .
 - صرف رواتب وبدل اجازات وبدل اعمال اضافية وتسديد قروض لبعض الموظفين دون وجود ما يثبت قيامهم بأعمال تخص الجمعية ودون وجود معززات كافية .
 - ترقية بعض الموظفين خلافاً للنظام المعمول به .
 - تجاوز إطار سلم الرواتب المعتمد بصرف الرواتب دون موافقة مجلس الإدارة .
 - حصول بعض الموظفين على مبالغ مالية بدل خدمات تدخل ضمن اختصاصاتهم ومهامهم الوظيفية .
5. ضعف التنظيم المالي والإداري وإجراءات الرقابة والضبط الداخلي في بعض الجمعيات ، من حيث:

- عدم وجود إجراءات ضبط داخلي ، إضافة الى غياب دور مجلس الإدارة في الرقابة على اعمال وانشطة الجمعيات.

- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات وعدم الفصل في المهام الموكلة للموظفين .

- لا يتم تشكيل لجان مشتريات وإستلام للأصول الثابتة .

- غياب نظام مالي واداري معتمد لتنظيم العمل .

- لا يتم استخدام السجلات المحاسبية ولا يتم تسجيل جميع الحركات المالية .

- ضعف الإجراءات الرقابية على الشيكات والتبرعات العينية .

6. ضعف الالتزام بالانظمة والضوابط الداخلية والتعليمات النافذة في بعض الجمعيات ،

بخصوص اكتمال معززات الصرف ، وذلك من حيث :

- قيام المدير العام بكافة مهام وصلاحيات مجلس الادارة فيما يخص عمليات الصرف .

- عدم وجود معززات تثبت صحة صرف مبالغ لا تخص الجمعية ويتم دفع مبالغ تحت

مسمى مصاريف وكراميات ومكافئات وبدل مواصلات .

- لا يتم الالتزام باقتطاع الضرائب المستحقة حسب القانون .

- لا يتم الالتزام باستدراج عروض اسعار او طرح عطاءات .

- تقديم سندات صرف ومعززات وهمية لاغلاق قيمة منحة مقدمة من المانحين .

7. ضعف الالتزام بالانظمة والضوابط الداخلية والتعليمات النافذة في بعض الجمعيات بخصوص

اكتمال بنود الايرادات وذلك من حيث :

- وجود نص في مبالغ الايرادات دون ان يتم توريدها الى حساب الايرادات الرئيسي بالاضافة

الى استخدامها مباشرة في عمليات الصرف .

- لا يتم اجراء جرد دوري ومفاجيء للصندوق ، ويتم التعدي على الصناديق والحسابات

البنكية دون وجود مبررات كافية .

- لا يتم ارفاق معززات مستندية كافية تؤيد صحة حدوث الايراد.

8. وجود شبهات تضارب مصالح وإساءة ائتمان والتعدي على اموال بعض الجمعيات.

9. ضعف الالتزام بالانظمة الداخلية والتعليمات النافذة في بعض الجمعيات بخصوص اعداد

التسويات البنكية شهريا.

وبناء على ما تقدم فان التقارير المختلفة للديوان تشير الى نواحي ضعف يجب معالجتها بطرق عدة اهمها تطوير وتعزيز انظمة ادارية ومالية فاعلة والالتزام بها ورفع قدرات هذه المؤسسات لتمكينها من الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية . ومن هنا تكمن اهمية هذه الدراسة التي تلقي الضوء على واقع الممارسات الادارية والمالية في هذه المؤسسات ومدى التزامها بانظمتها الادارية والمالية من وجهة نظر هذه المؤسسات ولكن ايضا من وجهة نظر جهات اشرافية ورقابية اخرى .

تنفيذ الدراسة

بعد ان تم استعراض خطة الدراسة في الفصل الأول يقدم هذا الفصل طريقة وإجراءات تنفيذ الدراسة حيث يتطرق الى المنهجية التي تم اعتمادها والمتغيرات وخصائصها وما يمكن استخلاصه من تحليلها، كما سيتم التطرق الى أداة الدراسة ودلالات الصدق المستخدمة ومتغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان ذلك:-

منهجية الدراسة : كما اسلفنا سابقا فلقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الكيفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والتعرف على خصائصه ولمعرفة واقع الأنظمة الادارية والمالية للمؤسسات الأهلية وآليات تطويرها لتتلائم مع معايير الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد من وجهة نظرهم وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة : تكون المجتمع في هذه الدراسة من العاملين في المنظمات والمؤسسات الأهلية غير الحكومية، والوزارات والمؤسسات الحكومية .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة الحالية من (45) من العاملين في المؤسسات الأهلية الغير حكومية وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية المنتظمة والجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

1. متغير عدد أعضاء الهيئة العامة

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد أعضاء الهيئة العامة

عدد أعضاء الهيئة العامة	التكرارات	النسبة المئوية%
25 فأقل	12	26.7
26-50	21	46.7
51 فأكثر	12	26.7
المجموع	45	100

يتبين من الجدول السابق أن النسبة الاعلى من عينة الدراسة جاءت لصالح عدد أعضاء الهيئة العامة ما بين 26 - 50 عضو بنسبة 46.7% من العينة بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بين فئتي 25 عضو فأقل و 51 عضو فأكثر بنسبة 26.7% لكلا الفئتين.

2. متغير عدد الموظفين

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين

عدد الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 10	14	31.1
من 10 - 20	15	33.3
أكثر من 20	13	28.9
لم يجب	3	6.7
المجموع	45	100

يتبين من الجدول السابق أن 33.3% من عينة الدراسة عدد موظفيها ما بين 10 إلى 20 موظف، و31.1% عدد موظفيها أقل من 10 و28.9% عدد موظفيها أكثر من 20 موظف.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حوالي 65% من المؤسسات لديها أقل من 20 موظف ومن الممكن اعتبار هذا مؤشراً على محدودية الموارد البشرية الكافية للقيام بالمهام الرقابية اللازمة.

3. متغير المنصب

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية %
مدير عام	16	35.6
مدير مالي	20	44.4
مدير اداري	9	20
المجموع	45	100

من الجدول السابق يتبين أن 44.4% من عينة الدراسة مدراء ماليين و35.6% مدراء عاميين و20% مدراء إداريين .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 20% من المؤسسات لديها مدير إداري مقابل 44% فقط يوجد لديها مدير مالي وتعتبر هذه النسب متدنية، فوجود المدير الإداري والمالي هو احتياج مهم لأي مؤسسة لضمان عمل المؤسسة حسب أنظمة الشفافية والنزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد.

4. متغير حجم الموازنة

الجدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم الموازنة

النسبة المئوية %	التكرارات	حجم الموازنة
37.8	17	أكثر من مليون دولار
42.2	19	أكثر من 100 ألف وأقل من مليون
20.0	9	أقل من 100 ألف
100	45	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 42.2% من المنظمات الاهلية (عينة الدراسة) حجم موازنتها أكثر من 100 ألف دولار وأقل من مليون و37.8% أكثر من مليون دولار بينما 20% من العينة تبلغ حجم موازنتها أقل من 100 ألف دولار.

80% من هذه المؤسسات الاهلية لديها موازنة تزيد عن ال (100) ألف دولار امريكي هذا يستدعي ضرورة وجود مدير اداري ومالي لهذه المؤسسات وبوظائف منفصلة.

5. متغير عدد الأفرع

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الأفرع

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد الأفرع
11.1	5	0
44.4	20	1
20.0	9	2
11.1	5	3
4.4	2	4
2.2	1	5
6.7	3	7
100	45	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة 44.4% من العينة لديها فرع واحد فقط ومن جهة أخرى 11.1% من العينة لا يوجد للمنظمات اي فروع،

ما يقارب 25% من العينة لديها 3 افرع او اكثر، واذا افترضنا ان الافرع في مواقع مختلفة فان هذا يجعل عملية الرقابة احتياج ضروري ولكن ذلك ايضا قد يشكل تحدي لكونه يتطلب موارد اضافية.

6. متغير سنة التأسيس

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنة التأسيس

النسبة المئوية %	التكرارات	سنة التأسيس
11.1	5	1985 فأقل
42.2	19	1986-2000
46.7	21	2001 فأكثر
100	45	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن سنة التأسيس للمؤسسات الاهلية لعينة الدراسة توزعت حسب الفئات التالية 2001م فأكثر 46.7%، ما بين 1986 و 2000م 42.2% من العينة بينما النسبة الأقل 11.1% كانت للمنظمات التي تأسست في السنوات 1985 وأقل. وعليه فمن الممكن الاستدلال ان هذه الجمعيات بعمر 10 سنوات فاكثر.

7. متغير سنوات خدمة المدير العام في المؤسسة

الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات خدمة المدير العام

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات خدمة المدير العام
26.7	12	3 سنوات فأقل
33.3	15	من 4 الى 10 سنوات
40.0	18	اكثر من 10 سنوات
100	45	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 40% من المدراء العاملين في مؤسسات عينة الدراسة بلغت سنوات خدمتهم في المنظمة أكثر من 10 سنوات و 33.3% من المدراء سنوات خبرتهم في المنظمة ما بين 4 الى 10 سنوات بينما النسبة الاقل وهي 26.7% سنوات خبرتهم 3 سنوات فأقل.

يتبين من الجدول اعلاه ان النسبة الاعلى من المدراء العاملين يخدمون في نفس المؤسسة ما يزيد عن 10 سنوات (40%) ولا يوجد قانون يحدد عدد سنوات خدمة المدراء العاملين في نفس المؤسسة مما قد يتيح المجال لاحتمالات تركيز نهج معين للعمل والتعاملات الادارية والمالية، وقد لا يتماشى هذا النهج بمعايير النزاهة والشفافية.

8. متغير سنوات خدمة رئيس مجلس الادارة في المؤسسة

الجدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات خدمة رئيس مجلس الادارة

النسبة المئوية %	التكرارات	سنوات خدمة رئيس مجلس الادارة
60.0	27	3 سنوات فأقل
13.3	6	من 4 الى 10 سنوات
20.0	9	اكثر من 10 سنوات
6.7	3	لم يجب
100	45	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 60% من رؤساء مجلس الادارة العاملين في عينة الدراسة سنوات خدمتهم في المنظمة 3 سنوات فأقل و 20% من الرؤساء سنوات خدمتهم أكثر بينما النسبة الاقل وهي 13.3% سنوات خدمتهم ما بين 4 الى 10 سنوات .

يبيّن الجدول اعلاه ان النسبة الاعلى لخدمة رئيس مجلس الادارة هي 3 سنوات فأقل، ومن الناحية الايجابية يعني وجود تدوير للمنصب بشكل جيد، ولكن من ناحية اخرى قد لا تكون المدة كافية لتراكم الخبرة الرقابية لدى رئيس مجلس الادارة لممارسة الرقابة بشكل اكثر فعالية. كما نلاحظ ان ادنى نسبة خدمة رئيس مجلس الادارة هي في المجال من 4-10 سنوات وهذا يتنافى مع ما يجب ان يكون من ناحية فعالية وقدرة وسلامة الاجراءات التي يجب ان تتوافق مع معايير الشفافية والنزاهة.

9. متغير متى حصلت الانتخابات في المؤسسة

الجدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير متى حصلت الانتخابات في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	متى حصلت الانتخابات
8.8	4	2014
44.4	20	2015
42.4	19	2016
2.2	1	2017
2.2	1	لم يجب
100	45	المجموع

يتين من الجدول السابق أن 44.4% من عينة الدراسة حصل الانتخاب في مؤسساتها عام 2016 و42.4% حصلت الانتخابات في عام 2015م.

وبناء على ما سبق فإن وجود انتخابات دورية هو مرتبط ارتباطاً مباشراً بقوانين وتعليمات الوزارات الحكومية المشرفة. وعليه نلاحظ ان في الاعوام 2015 و2016 فان نسب اجراء الانتخابات كانت متقاربة.

أداة الدراسة المسحية³¹

تم تطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من:

القسم الأول: شمل على مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد عينة الدراسة، وطمأنة المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الثاني: معلومات عامة وأساسية وهي عدد أعضاء الهيئة العامة، عدد الموظفين، حجم الموازنة السنوية، عدد الأفرع، عدد سنوات خدمة المدير العام في المؤسسة، عدد سنوات خدمة رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة، تاريخ اخر انتخابات في المؤسسة.

القسم الثالث: واشتمل على (4) محاور أساسية وهي

1. أنظمة المؤسسة الادارية وقسمت الى ثلاث مجالات وهي:
 - 1.1 اللجنة التنفيذية /المجلس /والأمناء وتتمثل في (7) فقرات في الاستبانة
 - 1.2 آليات اتخاذ القرار وتتمثل في (6) فقرات في الاستبانة.
 - 1.3 الوضع القانوني وتتمثل في (6) فقرات في الاستبانة.
2. ممارسات الادارة وقسمت الى أربع مجالات وهي:
 - 2.1 البنية التنظيمية وتتمثل في (6) فقرات في الاستبانة.
 - 2.2 الإجراءات الإدارية وتتمثل في (5) فقرات في الاستبانة.
 - 2.3 الرقابة والتدقيق وتتمثل في (6) فقرات في الاستبانة.
 - 2.4 رفع التقارير والافصاح عنها وتتمثل في (7) فقرات في الاستبانة.

31. كما ذكر سابقا تم الاستناد الى أداة تم تطويرها من قبل Ricard Holloway في كتابه Corruption Fighter وتم تكييف الأداة لتناسب مع أغراض الدراسة. وكما تم الرجوع الى النماذج المستخدمة في دراسة المجلس التنسيقي للعمل الاهلي الفلسطيني (مقياس المجتمع المدني الفلسطيني) والمنجزه بتاريخ 2016 وأشار اليها سابقا.

3. إدارة الموارد البشرية وقسمت الى أربع مجالات وهي:
- 3.1 تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها وتتمثل في (4) فقرات في الاستبانة.
 - 3.2 الاستقطاب والتعيين وتتمثل في (5) فقرات في الاستبانة.
 - 3.3 تقييم الأداء وتتمثل في (3) فقرات في الاستبانة.
 - 3.4 ادارة شؤون الموظفين وتتمثل في (13) فقرة في الاستبانة.
4. إدارة الموارد المالية في المنظمة غير الحكومية إدارة الموارد المالية في المنظمة الغير حكومية وقسمت الى 6 مجالات وهي:
- 4.1 إدارة الموارد المالية في المنظمة الغير حكومية وتتمثل في (11) فقرة في الاستبانة.
 - 4.2 الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية وتتمثل في (22) فقرة في الاستبانة.
 - 4.3 تقييم الالتزام بنظام المشتريات وتتمثل في (6) فقرات في الاستبانة.
 - 4.4 نظام العهد والأصول الثابتة وتتمثل في (3) فقرات في الاستبانة.
 - 4.5 نظام الموازنات والتخطيط المالي وتتمثل في (4) فقرات في الاستبانة.
 - 4.6 نظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية وتتمثل في (4) فقرات في الاستبانة.
- هذا وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد ، وبناء عليه قد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما هوأت:

أوافق بشدة:	خمس درجات
أوافق:	أربع درجات
لا أعرف:	درجتين
معارض:	درجتين
معارض بشدة:	درجة واحدة

تفسير النتائج (مقياس التقويم) :

حيث يتم تحويل المتوسطات الحسابية الى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة:

- (91% فأكثر) كبيرة جداً.
- (90% - 80%) كبيرة.
- (79.9% - 60%) متوسطة.
- (59.9% - 40%) منخفضة.
- (39.9% فأقل) منخفضة جداً.

صدق الأداة: بعد اعداد أداة الدراسة بصورتها الاولى وللتحقق من صدقها تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبانة،

ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث تم التأكد من صلاحية العبارات لقياس ما وضعت لقياسه، وقد أشاروا إلى صلاحية أداة الدراسة.

ثبات الأداة: لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Chronback Alpha) وهو المقياس المعتمد لدرجة الاتساق الداخلي لمكونات الاداة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (97.3%) وهي درجة ثبات ممتازة وتفي باغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:-

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة .
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- تفريغ إجابات أفراد العينة .
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

تصميم الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل وتشتمل على:

- حجم الموازنة السنوية ولها ثلاث فئات:

- أكثر من مليون دولار
- أكثر من 100 ألف وأقل من مليون
- أقل من 100 ألف

2. المتغيرات التابعة: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة

الاستبانة المتعلقة بالتعرف على تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات والانحرافات المعيارية
3. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
4. اختبار LSD للمقارنات البعدية.
5. معامل كرونباخ الفا (Chronback Alpha)

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية على مستوى نظام الإدارة والنظام المالي، كما هدفت إلى التعرف على دور متغير الدراسة حجم موازنة المؤسسة ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

وهي تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في نظام الإدارة.

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات الدراسة ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي واعتمد المستويات الآتية للتقدير:

- (91% فأكثر) كبيرة جداً.
- (90% - 80%) كبيرة.
- (79.9% - 60%) متوسطة.
- (59.9% - 40%) منخفضة.
- (39.9% فأقل) منخفضة جداً.

وفيما يلي جداول تبين هذه النتائج وفق مجالاتها:

المحور الأول: نظام الادارة

الادارة التنفيذية / الهيئة الادارية

جدول رقم (10) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام الادارة في اللجنة التنفيذية، المجلس والامناء مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	يتم تحديث الأنظمة الإدارية وفق القانون والإجراءات المعتمدة مع ذكر بعض القوانين	4.53	.757	91%	كبيرة جدا
2	5	هناك اوصاف وظيفية واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات للأطراف المختلفة في المؤسسة.	4.49	.895	90%	كبيرة جدا
3	1	يحرص المجلس على ان تعكس نشاطات المنظمة غير الحكومية السياسات المقررة من قبل المجلس حسب القوانين والأنظمة.	4.40	.654	88%	كبيرة
4	7	توجد مدونة «قواعد السلوك»، واضحة ومتوفرة للجميع، وتشكل اساسا لعمل الموظفين/ات على جميع المستويات بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار	4.18	1.114	84%	كبيرة
		الدرجة الكلية للادارة التنفيذية والمجلس والامناء	4.40	.54731	88%	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (10):

- حصلت البنود التالية على درجة كبيرة جدا من الموافقة:
- يتم تحديث الأنظمة الإدارية وفق القانون والإجراءات المعتمدة .
- توجد مدونة «قواعد السلوك»، واضحة ومتوفرة للجميع، وتشكل اساسا لعمل الموظفين/ات على جميع المستويات بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار.

بينما حصلت البنود التالية على درجة كبيرة من الموافقة:

- هناك اوصاف وظيفية واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات للأطراف المختلفة في المؤسسة.
- يحرص المجلس على ان تعكس نشاطات المنظمة غير الحكومية السياسات المقررة من قبل المجلس حسب القوانين والانظمة.
- توجد مدونة «قواعد السلوك»، واضحة ومتوفرة للجميع، وتشكل اساسا لعمل الموظفين/ات على جميع المستويات بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار.

جدول رقم (11) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام الادارة في آليات اتخاذ القرار مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	قادة المنظمة موقع ثقة من قبل الموظفين	4.71	.506	94.2%	كبيرة جدا
2	2	تصل القرارات بكل وضوح الى المعنيين بها.	4.64	.484	92.8%	كبيرة جدا
3	5	يخضع قادة المنظمة للمعايير المعتمدة في المنظمة مثل بقية الموظفين في المستويات المختلفة	4.62	.535	92.4%	كبيرة جدا
4	3	يتخذ القادة القرارات بعد التشاور مع المعنيين	4.58	.499	91.6%	كبيرة جدا
5	1	للمنظمة غير الحكومية سياسة واضحة حيال المهام والوظائف التي يضطلع بها المدير وكل من اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء.	4.51	.506	90.2%	كبيرة جدا
6	4	يساعد القادة الموظفين على فهم مدى أهمية الدور الذي يلعبوه (الموظفين) في تحقيق اهداف المنظمة.	4.40	.495	88%	كبيرة
الدرجة الكلية لآليات اتخاذ القرار						
			4.57	.32415	91.5%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (11) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية :

- قادة المنظمة موقع ثقة من قبل الموظفين.
- تصل القرارات بكل وضوح الى المعنيين بها.
- يخضع قادة المنظمة للمعايير المعتمدة في المنظمة مثل بقية الموظفين في المستويات المختلفة.
- يتخذ القادة القرارات بعد التشاور مع المعنيين.
- للمنظمة غير الحكومية سياسة واضحة حيال المهام والوظائف التي يضطلع بها المدير وكل من اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء.
- يساعد القادة الموظفين على فهم مدى أهمية الدور الذي يلعبوه (الموظفين) في تحقيق اهداف المنظمة.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة للآليات وإتخاذ القرار كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 91.5%.

الوضع القانوني

جدول رقم (12) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام الادارة في الوضع القانوني مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات كمرجعية لعملها.	4.93	.252	98.6%	كبيرة جدا
2	1	تعد المؤسسة غير الحكومية مؤسسة قائمة قانونيا ومعتمدة الترخيص.	4.91	.288	98.2%	كبيرة جدا
3	2	تمثل المنظمة غير الحكومية للمتطلبات القانونية الخاصة بهويتها القانونية وعملية التسجيل الخاصة بها.	4.91	.288	98.2%	كبيرة جدا
4	5	يتم اجراء انتخابات دورية لمجلس الادارة حسب المدة القانونية	4.91	.288	98.2%	كبيرة جدا

5	6	يتم تدوير المناصب على افراد جدد بعد انتخابهم رسميا من قبل الهيئة العامة.	4.49	895.	89.8%	كبيرة
6	3	تدرك المنظمة غير الحكومية ما تستحقه من امتيازات يوفرها له القانون.	4.44	785.	88.8%	كبيرة
الدرجة الكلية للوضع القانوني						
			4.7578	30858.	95.2%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (12) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية :

- تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات كمرجعية لعملها.
- تعد المؤسسة غير الحكومية مؤسسة قائمة قانونيا ومعتمدة الترخيص.
- تمثل المنظمة غير الحكومية للمتطلبات القانونية الخاصة بهويتها القانونية وعملية التسجيل الخاصة بها.
- يتم اجراء انتخابات دورية لمجلس الادارة حسب المدة القانونية.
- يتم تدوير المناصب على افراد جدد بعد انتخابهم رسميا من قبل الهيئة العامة.
- تدرك المنظمة غير الحكومية ما تستحقه من امتيازات يوفرها له القانون.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة للوضع القانوني كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 95.2%.

بشكل عام فان التزام المؤسسات الاهلية بالقانون هو امر مهم ومعظم هذه المؤسسات تدرك اهمية الالتزام القانوني لتجديد تسجيلها، وعليه فانها تراعي ان استكمال اجراءات التسجيل وغيرها من المتطلبات القانونية.

المحور الثاني : ممارسات الادارة

البنية التنظيمية

جدول رقم (13) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات ممارسات الادارة في البنية التنظيمية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	للمنظمة غير الحكومية بنية تنظيمية واضحة ومعلن عنها.	4.73	.580	94.6%	كبيرة جدا
2	5	هناك رقابة على القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية المختلفة.	4.60	.654	92.0%	كبيرة جدا
3	6	العلاقة بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة واضحة ومنصوص عليها وفق القانون والنظام الداخلي للمنظمة.	4.49	.815	98.8%	كبيرة جدا
4	2	يعمل موظفو المنظمة غير الحكومية بموجب مواصفات وظيفية واضحة.	4.47	.726	89.4%	كبيرة جدا
5	4	يلتزم الموظفون بمستوى الصلاحيات الممنوحة لهم.	4.31	.821	86.2%	كبيرة
6	3	تستخدم المواصفات الوظيفية في عملية تقييم أداء الموظفين.	4.29	.843	85.8%	كبيرة
		الدرجة الكلية للبنية التنظيمية	4.4800	.56713	89.6%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (13) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية :

- للمنظمة غير الحكومية بنية تنظيمية واضحة ومعلن عنها.
- هناك رقابة على القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
- العلاقة بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة واضحة ومنصوص عليها وفق القانون

والنظام الداخلي للمنظمة.

- يعمل موظفو المنظمة غير الحكومية بموجب مواصفات وظيفية واضحة.
- يلتزم الموظفون بمستوى الصلاحيات الممنوحة لهم.
- تستخدم المواصفات الوظيفية في عملية تقييم أداء الموظفين.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في ممارسات الادارة للبنية التنظيمية كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة %89.6.

ورغم ان نسب الاجابات اتت معظمها بدرجة كبيرة الا اننا نلاحظ ان البند «تستخدم المواصفات الوظيفية في عملية تقييم أداء الموظفين» حاز على الدرجة الأدنى مما شكل نقطة ضعف في المنظومة

الإجراءات الإدارية

جدول رقم (14) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات ممارسات الادارة في الإجراءات الادارية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	الإجراءات الإدارية يتم توفيرها لمن يرغب في الاطلاع عليه من داخل او خارج المؤسسة.	4.64	.529	92.8%	كبيرة جدا
2	4	يتم مراجعة الاجراءات الادارية والمالية من قبل جهات رقابية خارجية	4.51	.757	90.2%	كبيرة جدا
3	1	الإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة غير الحكومية واضحة	4.47	1.036	89.4%	كبيرة جدا
4	5	توجد رقابة داخلية على تنفيذ المشاريع للتأكد ممن الالتزام بمعايير الاداء المعتمدة	4.47	.815	89.4%	كبيرة
6	2	تجري مناقشة أي تغييرات في الإجراءات الإدارية مع موظفي المنظمة غير الحكومية	4.44	.659	88.8%	كبيرة
		الدرجة الكلية للإجراءات الإدارية	4.5067	.47787	90.1%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (14) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية :

- الإجراءات الإدارية يتم توفيرها لمن يرغب في الاطلاع عليه من داخل او خارج المؤسسة.
- يتم مراجعة الاجرائات الادارية والمالية من قبل جهات رقابية خارجية
- الإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة غير الحكومية واضحة
- توجد رقابة داخلية على تنفيذ المشاريع للتأكد ممن الإلتزام بمعايير الاداء المعتمدة
- تجري مناقشة أي تغييرات في الإجراءات الإدارية مع موظفي المنظمة غير الحكومية

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في ممارسات الادارة للإجراءات الإدارية كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة %90.1.

الرقابة والتدقيق

جدول رقم (15) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات ممارسات الادارة في الرقابة والتدقيق مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	هناك مدقق خارجي للجمعية ويتم اختياره بشكل مهني.	4.87	.344	97.4%	كبيرة جدا
2	4	يتم رفع تقارير رقابية للمعنيين من داخل المؤسسة او خارجها.	4.38	.806	87.6%	كبيرة جدا
3	2	يشمل نظام الرقابة جميع مستويات المنظمة افقيا وعموديا	4.36	.773	87.2%	كبيرة
4	1	يوجد نظام رقابة داخلي مطبق في المنظمة	4.02	1.055	80.4%	كبيرة
5	3	هناك لجان رقابة في المنظمة تمارس دورها بدون تدخل من الادارة العليا او المدير العام.	3.62	1.154	72.4%	متوسطة
6	5	تمارس الهيئة العامة دورا رقابيا من خلال لجان الرقابة النشطة.	3.49	1.160	69.8%	متوسطة
الدرجة الكلية للرقابة والتدقيق			4.0822	.73153	81.6%	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (15) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية:

- هناك مدقق خارجي للجمعية ويتم اختيارهم بشكل مهني.
- يتم رفع تقارير رقابية للمعنيين من داخل المؤسسة او خارجها.
- يشمل نظام الرقابة جميع مستويات المنظمة افقيا وعموديا.
- يوجد نظام رقابة داخلي مطبق في المنظمة.

أن الموافقة المتوسطة من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية:

- هناك لجان رقابة في المنظمة تمارس دورها بدون تدخل من الادارة العليا او المدير العام.
- تمارس الهيئة العامة دورا رقابيا من خلال لجان الرقابة النشطة.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في ممارسات الادارة للرقابة والتدقيق كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 81.6%.

بشكل عام نلاحظ ان النسبة الادنى في الاجابات جاءت فيما يتعلق بوجود لجان رقابية فاعلة وهذا يشكل تحديا للمؤسسات الاهلية ويزيد من فرص حدوث حالات الفساد، على اعتبار ان اللجان الرقابية تشكل عنصرا مهما وركيزة اساسية في عمل المؤسسات الاهلية وانظمة الرقابة الداخلية، ، كذلك فاذا قارنا النسب العالية للادارة بالمجمل فان حصول هذين البندين على مثل هذه الدرجات لهو دلالة على ادراك العاملين في هذه المؤسسات لوجود قصور في دور لجان وهيئات الرقابة الداخلية للمؤسسات الاهلية.

المحور الثالث: ادارة الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها

جدول رقم (16) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات إدارة الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	يتم التخطيط للتوظيف بما يلبي استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها	4.62	.650	92%	كبيرة جدا
2	2	تحدد الاحتياجات الوظيفية وفق معايير مقرة في النظام الداخلي للجمعية	4.29	1.014	86%	كبيرة جدا
3	1	يخضع تحديد الاحتياجات الوظيفية لمساءلة الهيئة العامة	3.42	1.340	68%	متوسطة
4	4	لا يتم التدخل في عملية تحديد الاحتياجات من قبل المدير العام او رئيس مجلس الادارة	2.38	1.571	48%	منخفضة
		الدرجة الكلية لتحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها	3.6956	.76899	74%	كبيرة (متوسطة)

يتبين من الجدول رقم (16) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بتحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها جاءت على البنود التالية :

- يتم التخطيط للتوظيف بما يلبي استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها
- تحدد الاحتياجات الوظيفية وفق معايير مقرة في النظام الداخلي للجمعية

أن الموافقة المتوسطة من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بتحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها جاءت على البند التالي :

- يخضع تحديد الاحتياجات الوظيفية لمساءلة الهيئة العامة

أن الموافقة المنخفضة من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بتحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها جاءت على البند التالي:

- لا يتم التدخل في عملية تحديد الاحتياجات من قبل المدير العام او مدير مجلس الادارة.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها كانت متوسطة حيث بلغت النسبة 74%.

يبدو جليا ان هناك ضعف في استقلالية الهيئة العامة للمؤسسات الاهلية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات الوظيفية حيث ان البندين اعلاه حصلا على نسب متدنية الى متوسطة. فمن المهم ان تكون قرارات التوظيف وتحديد الاحتياجات تشاركية وخاضعة للمساءلة من قبل الهيئة العامة وبعيدة عن تدخلات المدير العام او مجلس الادارة. وبما ان الفساد ينجم عن سوء استخدام السلطة خصوصا ان لم يكن هناك رقيب او كان هناك تدخلا غير مشروع في القرارات الادارية والوظيفية فهذا يفتح الباب على مصراعيه لفرص الفساد ويضعف قدرة المؤسسات الاهلية على تحصين نفسها ضده.

الاستقطاب والتعيين

جدول رقم (17) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لقرارات إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والتعيين مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	تتم مقابلة المتقدمين وتقييمهم وفق معايير محددة وواضحة	4.87	.344	97%	كبيرة جدا
2	2	تعتمد المؤسسة معايير واضحة في اختبار المتقدمين	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
3	5	يتم استثناء اعضاء لجان المقابلات في حال تضارب المصالح (وجود قرابة مثلا)	4.82	.535	96%	كبيرة جدا
4	1	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا حسب الاصول	4.80	.548	96%	كبيرة جدا
5	4	يتم تطبيق المعايير بشكل متساوي على جميع المتقدمين	4.78	.420	96%	كبيرة جدا
		الدرجة الكلية للاستقطاب والتعيين	4.8178	.34594	96%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (17) السابق:
أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بالاستقطاب والتعيين جاءت على البنود التالية :

- تتم مقابلة المتقدمين وتقييمهم وفق معايير محددة وواضحة.
- تعتمد المؤسسة معايير واضحة في اختبار المتقدمين.
- يتم استثناء اعضاء لجان المقابلات في حال تضارب المصالح (وجود قرابة مثلا).
- يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا حسب الاصول.
- يتم تطبيق المعايير بشكل متساوي على جميع المتقدمين.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والتعيين كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 96%.

رفع التقارير والأفصاح عنها

جدول رقم (18) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات ممارسات الادارة في رفع التقارير والأفصاح عنها مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	ترفع المنظمة غير الحكومية التقارير الخاصة بعملها للجهات المعنية (المانحين/هيئة المناصرة/الجهات الرسمية والشركاء)	4.96	.208	99.2%	كبيرة جدا
2	5	تقدم إدارة المؤسسة تقريرا عن اعمالها للهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن اعمالها.	4.89	.318	97.8%	كبيرة جدا
3	2	تشارك المنظمة المنظمات الأخرى في مجالات التعاون وتعرض خبرتها لهم للاستفادة.	4.87	.405	97.4%	كبيرة جدا
4	7	بالامكان توفير المعلومات للجهات المعنية عند الطلب بما يتيح القانون	4.82	.387	96.4%	كبيرة جدا

5	4	تلتزم المؤسسة بمبدأ الإفصاح بنشاطاتها الإدارية والمالية.	4.78	420.	95.6%	كبيرة جدا
6	3	توفر المؤسسة المعلومات والتقارير بشكل دوري ومفصل للمجتمع المحلي لضمان مبدأ الشفافية ويتم نشرها.	4.76	570.	95.2%	كبيرة جدا
7	6	تقدم تقارير للهيئة العامة بشكل دوري من قبل الهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أدائها.	4.64	609.	92.8%	كبيرة جدا
الدرجة الكلية رفع التقارير والأفصاح عنها						
			4.8244	28854.	99.2%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (18) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة جاءت على البنود التالية:

- ترفع المنظمة غير الحكومية التقارير الخاصة بعملها للجهات المعنية (المانحين / هيئة المناصرة/ الجهات الرسمية والشركاء).
- تقدم إدارة المؤسسة تقريراً عن أعمالها للهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أعمالها.
- تشارك المنظمة المنظمات الأخرى في مجالات التعاون وتعرض خبرتها لهم للاستفادة.
- بالامكان توفير المعلومات للجهات المعنية عند الطلب بما يتيحة القانون.
- تلتزم المؤسسة بمبدأ الإفصاح بنشاطاتها الإدارية والمالية.
- توفر المؤسسة المعلومات والتقارير بشكل دوري ومفصل للمجتمع المحلي لضمان مبدأ الشفافية ويتم نشرها.
- تقدم تقارير للهيئة العامة بشكل دوري من قبل الهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أدائها.

– الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في ممارسات الإدارة لرفع التقارير والأفصاح عنها كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 99.2%.

تقييم الأداء

جدول رقم (19) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات إدارة الموارد البشرية من حيث تقييم الأداء مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	للموظف الحق في التظلم اذا شعر بان هناك اجحاف بحقه في التقييم.	4.42	.866	88%	كبيرة جدا
2	1	يتم تقييم اداء الموظفين وفق معايير واضحة وتطبق على الجميع بشكل نزيه وشفاف وبدون تمييز.	4.24	.857	85%	كبيرة
3	3	يطلع المدير الموظف المعني على نتائج التقييم ويتم وضع خطط تطويرية ان لزم الامر	4.20	1.160	84%	كبيرة
4	2	يتم تقييم اداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم.	4.02	.866	80%	كبيرة
5	5	عملية تقييم الاداء مرتبطة بنظام الحوافز.	3.84	1.205	77%	كبيرة (متوسطة)
		الدرجة الكلية لتقييم الاداء	4.1467	.77389	83%	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (19) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بتقييم الاداء جاءت على البنود التالية :

- للموظف الحق في التظلم اذا شعر بان هناك اجحاف بحقه في التقييم.
- يتم تقييم اداء الموظفين وفق معايير واضحة وتطبق على الجميع بشكل نزيه وشفاف وبدون تمييز.
- يطلع المدير الموظف المعني على نتائج التقييم ويتم وضع خطط تطويرية ان لزم الامر
- يتم تقييم اداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم.

أن الموافقة الكبيرة من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بتقييم الاداء جاءت على البند التالي :

• عملية تقييم الاداء مرتبطة بنظام الحوافز.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية بتقييم الأداء كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 83 %.

وهنا ايضا نلاحظ ان عملية ربط التقييم بنظام الحوافز والالتزام بعملية التقييم بشكل دوري ومنتظم حصلت على ادنى الدرجات. وتعتبر هذه العوامل من المؤشرات المهمة التي ينبغي النظر اليها في تحديد مستوى التزام المؤسسات بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة. فمن اجل تقليل مخاطر الوقوع في الفساد ينبغي ان يكون لدى المؤسسات نظام حوافز فاعل ونظام تقييم اداء فاعل ويتم بشكل دوري ويرتبط بنظام حوافز فاعل.

إدارة شؤون الموظفين

جدول رقم (20) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات إدارة الموارد البشرية من حيث إدارة شؤون الموظفين مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	يتم تعريف الموظفين بواجباتهم واهمية الالتزام بمعايير النزاهة وتجنب اية ممارسات تتنافى مع القواعد الأخلاقية	4.71	506.	94%	كبيرة جدا
2	2	يدرك الموظفون في الجمعية عواقب خرق القوانين او اية ممارسات فيها فساد صغير او كبير.	4.69	557.	94%	كبيرة جدا
3	5	يعي موظفي المنظمة غير الحكومية طبيعة الدور الإنساني للعمل الأهلي ويدافعون عنه وبأنهم يدافعون عن المحرومين وليس لجني الثروات.	4.64	484.	93%	كبيرة جدا

4	10	يشجع الموظفين على اخذ زمام المبادرة فيما يحقق الصالح العام ولا يتناقض مع الأنظمة المعتمدة.	4.64	.529	93%	كبيرة جدا
5	11	تولي المنظمة غير الحكومية اهتماما خاصا للعلاقات الودية بين الموظفين.	4.60	.580	92%	كبيرة جدا
6	13	تحوي المنظمة غير الحكومية افرادا يمثلون الشرائح المجتمعية المختلفة وينعكس ذلك في مستوياتها واقسامها المختلفة.	4.56	.624	91%	كبيرة جدا
7	9	تعقد المنظمة اجتماعات عامة لموظفيها حيث يتم اعلامهم بأية مستجدات وابقائهم في صورة الحدث.	4.51	.695	90%	كبيرة جدا
8	12	تتيح المنظمة الفرصة امام الموظف للتظلم والا اعتراض على القرارات التي قد تتخذ بحقه.	4.49	.727	90%	كبيرة جدا
9	3	يتم تطوير الموظفين للتأكد من قيامهم بأعمالهم على اكمل وجه.	4.38	.490	88%	كبيرة جدا
10	6	يتم توزيع الأعباء وفق مهارات الموظفين وما يتناسب مع طاقتهم.	4.33	.674	87%	كبيرة جدا
11	8	يطلب من الموظفين حضور يوم تعريفي في بداية التحاقهم بالمؤسسة.	4.27	.889	85%	كبيرة جدا
12	7	يتم توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بأدائهم ويتم عقد دورات تدريبية لهم.	4.24	.645	85%	كبيرة جدا
13	4	الرواتب في المنظمة عادلة وتتماشي مع المستويات السائدة في سوق العمل.	4.16	.796	83%	كبيرة
الدرجة الكلية لإدارة شؤون الموظفين			4.4778	.41390	90%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (20) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين جاءت على البنود التالية :

- يتم تعريف الموظفين بواجباتهم واهمية التزام النزاهة وتجنب اية ممارسات تتنافى مع القواعد الأخلاقية
- يدرك الموظفون في الجمعية عواقب خرق القوانين او اية ممارسات فيها فساد صغير او كبير.
- يعي موظفي المنظمة غير الحكومية طبيعة الدور الإنساني للعمل الأهلي ويدافعون عنه وبأنهم يدافعون عن المحرومين وليس لجني الثروات.
- يشجع الموظفون على اخذ زمام المبادرة فيما يحقق الصالح العام ولا يتناقض مع الأنظمة المعتمدة.
- تولي المنظمة غير الحكومية اهتماما خاصا للعلاقات الودية بين الموظفين.
- تحوي المنظمة غير الحكومية افرادا يمثلون الشرائح المجتمعية المختلفة وينعكس ذلك في مستوياتها واقسامها المختلفة.
- تعقد المنظمة اجتماعات عامة لموظفيها حيث يتم اعلامهم بأية مستجدات وابعائهم في صورة الحدث.
- تتيح المنظمة الفرصة امام الموظف للتظلم والاعتراض على القرارات التي قد تتخذ بحقه.
- يتم تطوير الموظفين للتأكد من قيامهم بأعمالهم على اكمل وجه.
- يتم توزيع الأعباء وفق مهارات الموظفين وما يتناسب مع طاقتهم.
- يطلب من الموظفين حضور يوم تعريفي في بداية التحاقهم بالمؤسسة.
- يتم توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بأدائهم ويتم عقد دورات تدريبية لهم.
- الرواتب في المنظمة عادلة وتتماشي مع المستويات السائدة في سوق العمل.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون الموظفين كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 90 %.

هذا ينسجم مع ما ذكر أعلاه حيث ان عدالة الرواتب امر ضروري في تحصين البيئة الداخلية ضد اية ممارسات قد تشوبها سلوكيات فساد.

المحور الرابع : إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد المالية في المؤسسات الاهلية :

جدول رقم (21) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات إدارة الموارد المالية في المنظمة الغير حكومية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	للمشاريع المنفصلة حسابات منفصلة	4.89	.318	98%	كبيرة جدا
2	9	تصدر المنظمة غير الحكومية حسابات مالية دقيقة سنويا ، في فترة لا تتعدى الثلاثة اشهر بعد نهاية السنة المالية	4.84	.475	97%	كبيرة جدا
3	7	تحتفظ المنظمة غير الحكومية بسجلات واضحة عن المدفوعات والمحصلات والمودعات والجروودات.	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
4	10	تقدم المنظمة غير الحكومية نسخة عن تقريرها الى المجلس، والجهات المانحة ، وسلطات التسجيل، وتتركه متاحا امام العامة	4.80	.405	96%	كبيرة جدا
5	8	للمنظمة غير الحكومية مدقق خارجي (الا في حال ان النفقات صغيرة.)	4.76	.679	95%	كبيرة جدا
6	5	تعد المنظمة غير الحكومية موازنات سنوية وتستخدمها كأداة للإدارة تهدف الى موافقة النفقات مقابل الموازنة	4.71	.549	94%	كبيرة جدا
7	4	تستخدم المعلومات المالية في التخطيط المستقبلي	4.69	.557	94%	كبيرة جدا

8	2	المدير والادارة العليا قادرين على فهم حسابات المنظمة.	4.67	.640	93%	كبيرة جدا
9	1	تحتفظ المنظمة غير الحكومية بحسابات سليمة ، مناسبة ، دقيقة ومفيدة.	4.62	1.072	92%	كبيرة جدا
10	6	تتم صياغة الموازنة من قبل المسؤولين عن الانفاق وتتم الرقابة عليها من قبل الجهات العليا.	4.60	.688	92%	كبيرة جدا
11	11	يتم اقرار الذمة المالية للمكلفين حسب قوانين مكافحة الفساد	4.07	1.156	81%	كبيرة
الدرجة الكلية لإدارة الموارد المالية						
			4.6756	4.348	94%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (21) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بإدارة الموارد المالية في المنظمة الحكومية جاءت على البنود التالية:

- للمشاريع المنفصلة حسابات منفصلة
- تصدر المنظمة غير الحكومية حسابات مالية دقيقة سنويا ، في فترة لا تتعدى الثلاثة اشهر بعد نهاية السنة المالية
- تحتفظ المنظمة غير الحكومية بسجلات واضحة عن المدفوعات والمحصلات والمودعات والجروادات.
- تقدم المنظمة غير الحكومية نسخة عن تقريرها الى المجلس، والجهات المانحة ، وسلطات التسجيل، وتتركه متاحا امام العامة.
- للمنظمة غير الحكومية مدقق خارجي (الا في حال ان النفقات صغيرة).
- تعد المنظمة غير الحكومية موازنات سنوية وتستخدمها كأداة للإدارة تهدف الى موافقة النفقات مقابل الموازنة.
- تستخدم المعلومات المالية في التخطيط المستقبلي.
- المدير والادارة العليا قادرين على فهم حسابات المنظمة.
- تحتفظ المنظمة غير الحكومية بحسابات سليمة، مناسبة، دقيقة ومفيدة.
- تتم صياغة الموازنة من قبل المسؤولين عن الانفاق وتتم الرقابة عليها من قبل الجهات العليا.
- يتم اقرار الذمة المالية للمكلفين حسب قوانين مكافحة الفساد.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في إدارة الموارد المالية في المنظمة غير الحكومية كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 94 %.

قياس مستوى الالتزام بالاجراءات المالية واتباع النظام المالي

جدول رقم (22) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	10	جميع المدفوعات تصرف إما من البنك أو من خلال صندوق مدفوعات مخصص لهذا الهدف	4.87	.344	97%	كبيرة جدا
2	12	يتم الاحتفاظ بجميع سندات القبض المنتهية أو الصرف او العقود داخل حزر أو مكان مخصص لا يمكن الوصول اليه الا من الجهات المحددة	4.87	.344	97%	كبيرة جدا
3	4	يتم المصادقة من أكثر من جهة على عمليات الصرف فرضاً (المدير المالي والمحاسب)	4.82	.442	96%	كبيرة جدا
4	15	يتم عمل مطابقة بنكية وتسويتها بشكل دوري	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
5	20	أرصدة الصناديق صحيحة (متطابقة تماما فعليا والكترونيا)	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
6	6	تراجع الحسابات من قبل مدقق خارجي بصورة دورية	4.80	.548	96%	كبيرة جدا
7	21	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة للنظام المحاسبي	4.80	.548	96%	كبيرة جدا

8	9	جميع المقبوضات يتم وضعها في صندوق خاص أو حساب بنكي معين للمؤسسة	4.76	.679	95%	كبيرة جدا
9	13	يتم الاحتفاظ بدفاتر الشيكات الجديدة والمنتوية في صندوق مغلق	4.76	.679	95%	كبيرة جدا
10	8	يقوم موظفي الدائرة المالية بإصدار تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومهامهم	4.73	.688	95%	كبيرة جدا
11	11	يوجد صندوق خاص للمصاريف النثرية	4.73	.688	95%	كبيرة جدا
12	18	تعد المؤسسة تقارير قائمة الأنشطة بشكل دوري أو سنوي	4.73	.447	95%	كبيرة جدا
13	16	يتم عمل حركات الشيكات على برنامج المحاسبة من حيث الإيداع والتجبير والإخراج	4.76	.798	93%	كبيرة جدا
14	1	يوجد تحديد للمهام للعاملين في المجال المالي في المؤسسة .	4.64	.609	93%	كبيرة جدا
15	3	هناك فصل بالمهام في الدائرة المالية بصورة عامة.	4.64	.679	93%	كبيرة جدا
16	7	جميع الصلاحيات معرفة على البرنامج المالي محددة كل حسب صلاحياته	4.64	.802	93%	كبيرة جدا
17	17	يتم عمل تسويات جرد صناديق بصورة دورية	4.64	.802	93%	كبيرة جدا
18	2	يوجد متابعة وإشراف على أداء الموظفين وتقييم أدائهم .	4.62	.650	92%	كبيرة جدا
19	19	تعد المؤسسة تقارير قائمة المركز المالي بشكل دوري أو سنوي	4.62	.806	92%	كبيرة جدا

20	22	يتم عمل تحليل للتقارير المالية (المركز المالي، قائمة الدخل والموازنات)	4.47	1.120	89%	كبيرة جدا
21	14	لا يسمح بالإطلاع على التقارير المالية إلا لمن معه صلاحية لذلك	3.91	1.505	78%	متوسطة
22	5	تراجع الحسابات من قبل مدقق داخلي بصورة دورية	3.84	1.429	77%	متوسطة
الدرجة الكلية للالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية						
			4.6533	4.48645	93%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (22) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بالالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية جاءت على البنود التالية :

- جميع المدفوعات تصرف إما من البنك أو من خلال صندوق مدفوعات مخصص لهذا الهدف
- يتم الاحتفاظ بجميع سندات القبض المنتهية أو الصرف أو العقود داخل حرز أو مكان مخصص لا يمكن الوصول اليه الا من الجهات المحددة
- يتم المصادقة من أكثر من جهة على عمليات الصرف فرضاً (المدير المالي والمحاسب).
- يتم عمل مطابقة بنكية وتسويتها بشكل دوري.
- أرصدة الصناديق صحيحة (متطابقة تماما فعليا والكترونيا).
- تراجع الحسابات من قبل مدقق خارجي بصورة دورية.
- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة للنظام المحاسبي.
- جميع المقبوضات يتم وضعها في صندوق خاص أو حساب بنكي معين للمؤسسة.
- يتم الاحتفاظ بدفاتر الشيكات الجديدة والمنتهية في صندوق مغلق.
- يقوم موظفي الدائرة المالية بإصدار تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومهامهم.
- يوجد صندوق خاص للمصاريف النثرية.
- تعد المؤسسة تقارير قائمة الانشطة بشكل دوري أو سنوي.
- يتم عمل حركات الشيكات على برنامج المحاسبة من حيث الإيداع والتجيير والإخراج.
- يوجد تحديد للمهام للعاملين في المجال المالي في المؤسسة.
- هناك فصل بالمهام في الدائرة المالية بصورة عامة.
- جميع الصلاحيات معرفة على البرنامج المالي محددة كل حسب صلاحياته.
- يتم عمل تسويات جرد صناديق بصورة دورية.

- يوجد متابعة وإشراف على أداء الموظفين وتقييم أدائهم.
- تعد المؤسسة تقارير قائمة المركز المالي بشكل دوري أو سنوي.
- يتم عمل تحليل للتقارير المالية (المركز المالي، قائمة الدخل والموازنات).

الموافقة الكبيرة من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بالالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية جاءت على البنود التالية:

- لا يسمح بالإطلاع على التقارير المالية إلا لمن معه صلاحية لذلك.
- تراجع الحسابات من قبل مدقق داخلي بصورة دورية.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 93 %.

نلاحظ ان البند المتعلق « بمراجعة الحسابات من قبل مدقق داخلي بصورة دورية » حصل على ادنى نسبة في الجدول. ان ضعف التدقيق الداخلي (الرقابة الداخلية) يعتبر مؤشرا على وجود نقاط ضعف في النظام المالي وينبغي التعامل معه بمنتهى الجدية.

تقييم الالتزام بنظام المشتريات

جدول رقم (23) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات بتقييم الالتزام بنظام المشتريات مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام المشتريات	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
2	5	يحفظ بملفات العطاءات واستدراج العروض للمراجعة والتدقيق	4.82	.387	96%	كبيرة جدا
3	3	يتم تشكيل لجان متعددة لفتح العطاءات وفق أسقف محددة	4.78	.420	96%	كبيرة جدا
4	6	يتم اشراك الاطراف الادارية والمالية في متابعة الشراء	4.78	.420	96%	كبيرة جدا

كبيـرة جـدا	95%	.447	4.73	للمنظمة اضطلاع ووعي كافي لاجراءات المشتريات وشروطها	2	5
كبيـرة جـدا	94%	.506	4.71	يتم استلام العطاءات مغلقة ويتم فتحها امام الموردين واطلاعهم على النتائج وأسباب الاحالة.	4	6
كبيـرة جـدا	95%	.36705	4.7733	الدرجة الكلية للالتزام بنظام المشتريات		

يتبين من الجدول رقم (23) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بالالتزام بنظام المشتريات جاءت على البنود التالية :

- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام المشتريات.
- يحتفظ بملفات العطاءات واستدراج العروض للمراجعة والتدقيق.
- يتم تشكيل لجان متعددة لفتح العطاءات وفق أسقف محددة.
- يتم اشراك الاطراف الادارية والمالية في متابعة الشراء.
- للمنظمة اضطلاع ووعي كافي لاجراءات المشتريات وشروطها.
- يتم استلام العطاءات مغلقة ويتم فتحها امام الموردين واطلاعهم على النتائج وأسباب الاحالة.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في اللالتزام بنظام المشتريات كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 95%.

نظام العهد والأصول الثابتة

جدول رقم (24) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام العهد والأصول الثابتة مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	جميع العهد المستخدمة من قبل الموظفين مسجلة وموثقة	4.58	.812	92%	كبيرة جدا
2	3	يوجد نماذج خاصة للتسليم والاستلام ومفعلة	4.49	.869	90%	كبيرة جدا
3	1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام العهد والأصول الثابتة	4.42	.956	88%	كبيرة
الدرجة الكلية لنظام العهد والأصول الثابتة						
			4.5022	.80524	90%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (24) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بنظام العهد والاصول الثابتة جاءت على البنود التالية :

- جميع العهد المستخدمة من قبل الموظفين مسجلة وموثقة
- يوجد نماذج خاصة للتسليم والاستلام ومفعلة
- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام العهد والأصول الثابتة

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية لنظام العهد والالتزامات كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 90 %.

نظام الموازنات والتخطيط المالي

جدول رقم (25) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام الموازنات والتخطيط المالي مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الموازنات	4.53	.726	91%	كبيرة جدا
2	2	يتم تشكيل لجنة لتشكيل الموازنة بصورة دورية	4.29	1.058	86%	كبيرة
3	4	لا يتم تجاوز بنود الموازنة المعتمدة	4.20	.944	84%	كبيرة
4	3	يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية وتحليل الانحراف	4.00	1.243	80%	كبيرة
		الدرجة الكلية لنظام الموازنات والتخطيط المالي	4.2778	.75495	86%	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (25) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بنظام العهد والاصول الثابتة جاءت على البنود التالية :

- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الموازنات.
- يتم تشكيل لجنة لتشكيل الموازنة بصورة دورية.
- لا يتم تجاوز بنود الموازنة المعتمدة.
- يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية وتحليل الانحراف.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية لنظام الموازنات والتخطيط المالي كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 86%.

عند مقارنة اجابات المؤسسات باجابات الجهات الرقابية والاشرفية يتبين ان هناك فرقا واضحا حيث ان الجهات الرقابية قيمت هذا البند على انه منخفض.

نظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية

جدول رقم (26) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات نظام الرواتب وشؤون الموظفين مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين	4.73	.580	95%	كبيرة جدا
2	يعتمد نظام لا احتساب الرواتب والاجازات والخصميات	4.71	.661	94%	كبيرة جدا
3	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين	4.71	.608	94%	كبيرة جدا
4	يتم تسجيل الاثر المالي للرواتب وشؤون الموظفين على برنامج المحاسبة	4.56	.990	91%	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لنظام الرواتب وشؤون الموظفين	4.73	.580	95%	كبيرة جدا

يتبين من الجدول رقم (26) السابق:

أن الموافقة الكبيرة جدا من عينة الدراسة على الاسئلة المتعلقة بنظام الموازنات والتخطيط المالي جاءت على البنود التالية :

- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين.
- يعتمد نظام لا احتساب الرواتب والاجازات والخصميات.
- يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين.
- يتم تسجيل الاثر المالي للرواتب وشؤون الموظفين على برنامج المحاسبة.

- الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية لنظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة 95%.

عند مقارنة اجابات المؤسسات باجابات الجهات الرقابية والاشرافية يتبين ان هناك فرقا واضحا حيث ان الجهات الرقابية قيمت هذا البند على انه منخفض.

ثانيا النتائج المتعلقة بالفرضيات

اولا : نتائج الفرضية الأولى :

والتي نصها بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية » من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير حجم الموازنة السنوية للمنظمات استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (27، 28) التاليين:

جدول (27) المتوسطات الحسابية لتقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في نظام الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور				الفئات
الدرجة الكلية	الوضع القانوني	آليات اتخاذ القرار	اللجنة التنفيذية / المجلس/ الأمناء	
4.6770	4.7765	4.7000	4.5765	أكثر من مليون (العدد=17)
4.5243	4.7842	4.5105	4.3421	أكثر من 100 ألف وأقل من مليون (العدد=19)
4.4233	4.6667	4.4778	4.1889	أقل من 100 ألف (العدد=9)

يتضح من خلال الجدول (27) ان هناك فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية لمتغيرات حجم الموازنة السنوية للمنظمات الغير حكومية فيما يتعلق بالبنود التي تشير الى محاور نظام الإدارة والدرجة الكلية وللتحقق ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت الى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (28) يوضح ذلك:

الجدول (28) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في نظام الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة)	مستوى الدلالة
اللجنة التنفيذية	المربعات بين الفئات	.994	2	.497	1.713	.193
	المربعات الداخلية	12.186	42	.290		
	المجموع الكلي	13.180	44			
آليات اتخاذ القرار	المربعات بين الفئات	.430	2	.215	2.152	.129
	المربعات الداخلية	4.193	42	.100		
	المجموع الكلي	4.623	44			
الوضع القانوني	المربعات بين الفئات	.094	2	.047	.482	.621
	المربعات الداخلية	4.096	42	.098		
	المجموع الكلي	4.190	44			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	.425	2	.213	1.929	.158
	المربعات الداخلية	4.628	42	.110		
	المجموع الكلي	5.053	44			

• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (28) إن قيم مستويات الدلالة 0.193، 0.129، 0.621، 0.158 لمحاور اللجنة التنفيذية/المجلس/الأمناء، آليات اتخاذ القرار، الوضع القانوني والدرجة الكلية لنظام الإدارة على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في نظام الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية »

ثانياً : نتائج الفرضية الثانية :

والتي نصها بأنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في ممارسات الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية » من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير حجم الموازنة السنوية للمنظمات استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (29، 30) التاليين:

جدول (29) المتوسطات الحسابية لتقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في ممارسات الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور					الفئات
الدرجة الكلية	رفع التقارير والافصاح عنها	الرقابة والتدقيق	الاجراءات الادارية	البنية التنظيمية	
4.5728	4.9647	4.5067	4.5765	4.5471	أكثر من مليون (العدد=17)
4.4854	4.8000	4.1059	4.4842	4.5000	أكثر من 100 ألف وأقل من مليون (العدد=19)
4.4791	4.6111	4.1737	4.4222	4.3111	أقل من 100 ألف (العدد=9)

يتضح من خلال الجدول (29) ان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لمتغيرات حجم الموازنة السنوية للمنظمات الغير حكومية فيما يتعلق بالبند الذي تشير الى محاور الممارسات الادارية والدرجة الكلية وللتحقق ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت الى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (30) يوضح ذلك:

الجدول (30) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في ممارسات الإدارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة)	مستوى الدلالة
البنية التنظيمية	المربعات بين الفئات	.341	2	.170	.518	.599
	المربعات الداخلية	13.811	42	.329		
	المجموع الكلي	14.152	44			
الاجراءات الادارية	المربعات بين الفئات	.157	2	.078	.332	.719
	المربعات الداخلية	9.891	42	.236		
	المجموع الكلي	10.048	44			
الرقابة والتدقيق	المربعات بين الفئات	.677	2	.339	.622	.542
	المربعات الداخلية	22.868	42	.544		
	المجموع الكلي	23.546	44			
رفع التقارير والافصاح عنها	المربعات بين الفئات	.755	2	.378	5.456	.008
	المربعات الداخلية	2.908	42	.069		
	المجموع الكلي	3.663	44			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	.476	2	.238	1.622	.210
	المربعات الداخلية	.341	2	.170	.518	
	المجموع الكلي	13.811	42	.329		

• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (30) إن قيم مستويات الدلالة 0.599، 0.719، 0.542، 0.210 للمحاور البنية التنظيمية والاجراءات الادارية والرقابة والتدقيق والدرجة الكلية لممارسات الادارة على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في البنية التنظيمية والاجراءات الادارية والرقابة والتدقيق والدرجة الكلية لممارسات الادارة تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية.»

بينما قيمة مستوى الدلالة للسئلة المتعلقة برفع التقارير والافصاح عنها (0.008) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول بأنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في مجال رفع التقارير والافصاح عنها تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية»

وما يمكننا استنتاجه بناء على ما سبق هو ان حجم الموازنة يلعب دورا في رفع التقارير والافصاح عنها. حيث ان المؤسسات الاهلية ذات الموازنات الصغيرة قد لا تنشر تقاريرها المالية والادارية بشكل اكثر شفافية مقارنة مع تلك المؤسسات ذات الموازنات الكبيرة.

ثالثا: نتائج الفرضية الثالثة :

والتي نصها بأنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية » من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير حجم الموازنة السنوية للمنظمات استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (31، 32) ا لتاليين :

جدول (31) المتوسطات الحسابية لتقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور					الفئات
الدرجة الكلية	إدارة شؤون الموظفين	تقييم الأداء	الاستقطاب والتعيين	تحديد الاحتياجات الوظيفية	
4.4465	4.6471	4.1882	4.9294	3.6882	أكثر من مليون (العدد=17)
4.3686	4.4579	4.3158	4.7263	3.7526	أكثر من 100 ألف وأقل من مليون (العدد=19)
4.1144	4.2000	3.7111	4.8000	3.5889	أقل من 100 ألف (العدد=9)

يتضح من خلال الجدول (31) ان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لمتغيرات حجم الموازنة السنوية للمنظمات الغير حكومية فيما يتعلق بالبنود التي تشير الى محاور إدارة الموارد البشرية

والدرجة الكلية وللتحقق ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت الى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (32) يوضح ذلك:

الجدول (32) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد البشرية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	ف (المحسوبة)	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها	المربعات بين الفئات	.168	2	.083	.134	.875
	المربعات الداخلية	25.854	42	.616		
	المجموع الكلي	26.019	44			
الاستقطاب والتعيين	المربعات بين الفئات	.374	2	.187	1.604	.213
	المربعات الداخلية	4.892	42	.116		
	المجموع الكلي	5.266	44			
تقييم الاداء	المربعات بين الفئات	2.280	2	1.140	1.989	.149
	المربعات الداخلية	24.072	42	.573		
	المجموع الكلي	26.352	44			
إدارة شؤون الموظفين	المربعات بين الفئات	1.189	2	.595	3.933	.027
	المربعات الداخلية	6.349	42	.151		
	المجموع الكلي	7.538	44			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	.664	2	.332	2.279	.115
	المربعات الداخلية	6.118	42	.146		
	المجموع الكلي	6.782	44			

• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (32) إن قيم مستويات الدلالة 0.115، 0.149، 0.213، 0.875 لمحاور تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها، الاستقطاب والتعيين، تقييم الاداء والدرجة الكلية لإدارة شؤون الموظفين على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من

حيث تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها، الاستقطاب والتعيين، تقييم الاداء والدرجة الكلية لإدارة شؤون الموظفين تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية»
بينما قيمة مستوى الدلالة للاسئلة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين بلغت (0.027) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين ونقول بأنه « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في مجال إدارة شؤون الموظفين تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية».

ما الذي تعنيه هذه النتيجة : ان حجم الموازنة يلعب دورا في إدارة شؤون الموظفين. حيث ان المؤسسات الاهلية ذات الموازنات الصغيرة قد لا تمارس إدارة شؤون موظفيها بشكل اكثر شفافية مقارنة مع تلك المؤسسات ذات الموازنات الكبيرة.

رابعا : نتائج الفرضية الرابعة :

والتي نصها بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسسية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية في إدارة الموارد المالية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية » من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير حجم الموازنة السنوية للمنظمات استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (33، 34) التاليين:

جدول (33) المتوسطات الحسابية لتقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية
في إدارة الموارد المالية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور							الفئات
الدرجة الكلية	نظام الرواتب وشؤون الموظفين	نظام الموازنات والتخطيط المالي	نظام العهد والأصول الثابتة	تقييم الالتزام بنظام المشتريات	الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية	ادارة الموارد المالية	
4.8471	4.96	4.6471	4.8118	4.9235	4.8882	4.8471	أكثر من مليون (العدد=17)
4.6304	4.73	4.2789	4.6684	4.7737	4.6895	4.5895	أكثر من 100 ألف وأقل من مليون (العدد=19)
4.0832	4.19	3.5778	3.5667	4.4889	4.1333	4.5333	أقل من 100 ألف (العدد=9)

يتضح من خلال الجدول (33) ان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لمتغيرات حجم الموازنة السنوية للمؤسسات الاهلية فيما يتعلق بالبند التي تشير الى محاور إدارة الموارد المالية والدرجة الكلية وللتحقق ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت الى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (34) يوضح ذلك:

الجدول (34) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات في إدارة الموارد المالية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف (المحسوبة)	مستوى الدلالة
إدارة الموارد المالية	المربعات بين الفئات	.823	2	.411	2.725	.077
	المربعات الداخلية	6.340	42	.151		
	المجموع الكلي	7.163	44			
الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية	المربعات بين الفئات	3.396	2	1.698	10.167	.000
	المربعات الداخلية	7.016	42	.167		
	المجموع الكلي	10.412	44			
تقييم الالتزام بنظام المشتريات	المربعات بين الفئات	1.112	2	.556	4.847	.013
	المربعات الداخلية	4.816	42	.115		
	المجموع الكلي	5.928	44			
نظام العهد والأصول الثابتة	المربعات بين الفئات	10.031	2	5.016	11.387	.000
	المربعات الداخلية	18.449	42	.440		
	المجموع الكلي	28.530	44			
نظام الموازنات والتخطيط المالي	المربعات بين الفئات	6.728	2	3.364	7.700	.001
	المربعات الداخلية	18.349	42	.437		
	المجموع الكلي	25.078	44			
نظام الرواتب وشؤون الموظفين	المربعات بين الفئات	3.505	2	1.753	5.773	.006
	المربعات الداخلية	12.751	42	.304		
	المجموع الكلي	16.256	44			
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	3.459	2	1.729	10.211	.000
	المربعات الداخلية	7.113	42	.169		
	المجموع الكلي	10.572	44			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (34) إن قيمة مستوى الدلالة للأسئلة المتعلقة بالموارد المالية في المؤسسات الأهلية (0.077) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في الإدارة المالية في المؤسسة الأهلية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية»

بينما قيم مستوى الدلالة للأسئلة المتعلقة بالالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية وتقييم الالتزام بنظام المشتريات، ونظام العهد والأصول الثابتة، ونظام الموازنات والتخطيط المالي ونظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية والدرجة الكلية بلغت (0.000.0.006.0.001.0.000.0.003.0.000) على التوالي وهذه القيم أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية فيما يتعلق بإدارة شؤون الموظفين ونقول بأنه « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث تقييم القدرات المؤسساتية في مجال مساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الأهلية في مجال الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية، وتقييم الالتزام بنظام المشتريات، ونظم العهد والأصول الثابتة، ونظام الموازنات والتخطيط المالي ونظام الرواتب وشؤون الموظفين والدرجة الكلية تعزى الى متغير حجم الموازنة السنوية»

مما ورد أعلاه فإن هناك علاقة ما بين حجم موازنة المؤسسة وقدرتها المؤسساتية في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة فيما يتعلق بالجوانب المذكورة أعلاه. وبمراجعة جدول المتوسطات يتضح أن المؤسسات ذات الموازنات العالية كانت نتائجها أفضل من ذات الموازنات الأقل. وبكلمة أخرى فإن المؤسسات ذات الموازنة الأكبر أبدت التزاما أكبر بمعايير المساءلة المنصوص عليها في الأداة.

تحليل المقابلات بما يتعلق
بتقييم المساءلة والنزاهة
والشفافية من وجهة نظر
جهات خارجية

تجدر الإشارة الى ان الاعتماد على آراء العاملين في المؤسسات الاهلية كأساس في الحكم والقياس على مستويات الشفافية والنزاهة يقترن بالكثير من عدم الموضوعية، خاصة انه يتعلق بقياس نواحي حساسة على المستوى الاداري والمالي. من هذا المنطلق تقرر عقد مقابلات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة، وزارة الداخلية، التنمية الاجتماعية والمجلس الأعلى للشباب والرياضة بالإضافة الى المدققين المتخصصين في متابعة وتدقيق الجمعيات. الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات، هيئة مكافحة الفساد وشبكة المنظمات الاهلية. حيث أظهرت النتائج المتعلقة بعينة الدراسة من العاملين بالجمعيات مستوى مرتفع جدا من الشفافية وعلى النقيض كانت نتائج الجهات الخارجية والتي اشارت وجود تحفظات وملاحظات هامة حول مستوى الالتزام بالانظمة المالية والادارية ومستوى الشفافية.

نتائج المقابلات والمقارنة مع مختلف مجالات الدراسة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات والجهات الخارجية الاشرافية :

جدول رقم (35) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحاو الدراسة مقارنة بين الجمعيات والمدققين

الجهات المشرفة والرقابية ذات العلاقة			العاملين في الجمعيات			المحاور
درجة الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
كبيرة	80%	4.00375	كبيرة جدا	88%	4.40	الدرجة الكلية للجنة التنفيذية /المجلس/ الامناء
متوسطة	74%	3.72125	كبيرة جدا	91.5%	4.57	الدرجة الكلية لاليات اتخاذ القرار
كبيرة	82%	4.08875	كبيرة جدا	95.2%	4.75	الدرجة الكلية للوضع القانوني
متوسطة	71%	3.5625	كبيرة جدا	89.6%	4.48	الدرجة الكلية للبنية التنظيمية
متوسطة	77%	3.825	كبيرة جدا	90.1%	4.50	الدرجة الكلية للإجراءات الادارية
كبيرة	80%	4.023333	كبيرة جدا	81.6%	4.08	الدرجة الكلية للرقابة والتدقيق

الدرجة الكلية لرفع التقارير والافصاح عنها	4.82	99.2%	كبيرة جدا	4.48	90%	كبيرة جدا
الدرجة الكلية لادارة الموارد المالية	4.67	94%	كبيرة جدا	3.61	72%	متوسطة
الدرجة الكلية للالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية	4.65	93%	كبيرة جدا	3.735	75%	متوسطة
الدرجة الكلية لتقييم الالتزام بنظام المشتريات	4.77	95%	كبيرة جدا	3.5275	71%	متوسطة
الدرجة الكلية لنظام العهد والأصول الثابتة	4.50	90%	كبيرة جدا	4.2175	84%	كبيرة
الدرجة الكلية لنظام الموازنات والتخطيط المالي	4.27	86%	كبيرة جدا	3.13	63%	متوسطة (اقرب الى منخفضة)
الدرجة الكلية لنظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية	4.73	95%	كبيرة جدا	3.395	68%	متوسطة (اقرب الى منخفضة)

عرض لاهم النتائج:

- المحور الاول: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة: تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 88% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 80%.
- المحور الثاني: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى اليات اتخاذ القرار تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 91.5% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 74%.
- المحور الثالث: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى الوضع القانوني تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 95.2% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 82%.

- **المحور الرابع: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى البنية التنظيمية**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 89.6% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 71%.
- **المحور الخامس: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى الاجراءات الادارية**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 90.1% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 77%.
- **المحور السادس: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى الرقابة والتدقيق**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 81.6% وكانت هذه النسبة قريبة من نسبة الجهات الاشرافية وذات العلاقة حيث بلغت 80%.
- **المحور السابع: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى رفع التقارير والافصاح عنها**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 99.2% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بقليل بلغت 90%.
- **المحور الثامن: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى ادارة الموارد المالية**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 94% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 72%.
- **المحور التاسع: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 93% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بلغت 75%.
- **المحور العاشر: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى تقييم الالتزام بنظام المشتريات**
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 95% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بكثير حيث بلغت 71%.

- المحور الحادي عشر: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى نظام العهد والأصول الثابتة
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 90% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل حيث بلغت 84%.
- المحور الثاني عشر: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى نظام الموازنات والتخطيط المالي
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 86% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بكثير حيث بلغت 63%.
- المحور الثالث عشر: قياس مستوى الشفافية والنزاهة على مستوى نظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية
تبين من النتائج أن العاملين أكدوا على مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة حيث بلغت نسبة الموافقة 95% بينما اشارت الجهات الاشرافية وذات العلاقة الى نسبة أقل بكثير حيث بلغت 68%.

تحليل لأهم نتائج الدراسة

اولاً: مما ورد أعلاه فان هناك تبايناً واضحاً ما بين تقييم المؤسسات لنفسها وتقييم الجهات الاشرافية والرقابية لها. ومن اهم نواحي هذا التباين يمكن ذكر الاتي:

1. رغم ان المؤسسات الاهلية حاولت اعطاء انطباع ايجابي حول اداؤها والتزام اجراءاتها بما تنص عليه انظمتها فيما يتعلق بالنزاهة والشفافية والمساءلة الا ان هذا الانطباع كان اقل تفاعلاً من قبل الجهات الاشرافية والشركية. وبلاستناد الى التقارير الرقابية لديوان الرقابة الادارية والمالي فنحن نميل الى تأكيد وجهة النظر الثانية (الاشرافية) والتي تظهر ان هناك ضعفاً في مستويات في النواحي المتعلقة بهيكليتها التنظيمية وايضا في ممارستها لوظائفها كذلك العلاقة ما بين مستوياتها المختلفة وهذا ما انعكسه نتائج 5.2.1-5 حيث ان هناك تباين واضح في الاجابات.
2. التباين ما بين الجهتين كان في اعلى درجاته فيما يتعلق بامور الإفصاح عن الموازنة والتخطيط المالي (3.13) وإدارة شؤون الموظفين (3.4). وهذا طبعاً يؤكد على ان هناك ضعفاً في قدرات هذه المؤسسات من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة. وطبعاً من مراجعتنا لتقرير ديوان الرقابة المالية والإدارية نلاحظ ان هناك توثيقاً لحالات من عدم الالتزام لدى هذا المؤسسات الاهلية فيما يتعلق بالامور المالية والإدارية. وعليه فإننا نميل الى ان النتائج المعطاة من قبل المؤسسات الاهلية مبالغ فيها وربما تكون نابعة من تخوفها من اظهار نقاط ضعفها بينما ان التغذية الراجعة من قبل الجهات الرقابية تميل الى عكس ذلك.
3. جاء محور الالتزام بنظام المشتريات بمستوى متدن وهذا يعزز أيضاً ما تضمنته التقارير المختلفة لديوان الرقابة الإدارية والمالية ان التجاوزات تمحورت حول المشتريات والنفقات والامور المالية. ورغم ان اجابات المؤسسات تؤكد درجة عالية من الالتزام الا انها قد تكون غير موضوعية.
4. فيما يتعلق بالناحية التنظيمية والاجراءات الادارية: فانه وبرغم النتائج المرتفعة في اجابات المؤسسات الاهلية الا ان هناك توافقاً نسبياً ما بينها وبين المؤسسات الرقابية حيث ان هذه المحاور جاءت متدنية نسبياً وهذا ما تعززته نتائج الجهات الرقابية. وعليه فان كلا الطرفين يؤكد على وجود ضعف في هذه الناحية. وبما ان الأنظمة الإدارية والمالية هي جوهر الموضوع ومحور الدراسة فنحن نميل الى الاستنتاج ان هناك قصور في مستوى الشفافية والنزاهة والمساءلة في البنية التنظيمية والاجراءات الإدارية للمؤسسات الاهلية. وبالنظر الى تفاصيل المحاور ندرك ان نظام الحوكمة في هذه المؤسسات قد تشوبه أوجه الخلل.

5. فيما يتعلق بنظام الموارد البشرية فهناك أيضا بعض نواحي الضعف وخصوصا في الرقابة على تحديد الاحتياجات الوظيفية وربما تدخل رئيس المجلس او المدير العام فيها. كما وان عملية تقييم الأداء لا تحدث بشكل دوري وغير مرتبطة بنظام حوافز جيد حظيت بمستويات متدنية (نسبيا) في التغذية الراجعة.
6. فيما يتعلق بالرقابة والتدقيق فمن الملفت للنظر ان الجهات الرقابية تؤمن ان مستوى الرقابة جيد وكذلك المؤسسات الاهلية. لكن المؤسسات الاهلية قيمت مستوى الرقابة اقل منه مقارنة مع الجهات الرقابية. ان هذه المفارقة وان كانت ضئيلة قد تعكس حاجة هذه المؤسسات لممارسات رقابية (داخلية وخارجية) اكثر فاعلية.
7. نلاحظ ان الإجابات المتدنية جاءت في النظام المالي وخصوصا تلك المعبر عنها من الجهات الرقابية. واذا اعتبرنا ان سلامة النظام المالي في اية مؤسسة هي احد شروط ومؤشرات نظام نزاهة فاعل فان هذه النتائج في غاية الأهمية ومما يعزز ذلك الإشارة في التقارير الرقابية المختلفة الى ان التجاوزات التي تحدث معظمها ذو طابع مالي.
8. ان معظم النسب المتدنية او ادنى النسب في الجداول المختلفة ارتبطت بمؤشرات مهمة في المنظومة الواجب توفرها في المؤسسة لتعزيز نظام نزاهة ومساءلة فاعل فيها. وما يمكن استنتاجه هنا ان نواحي الضعف تبرز في هذه المؤسسات رغم انها قد لا تدرك اهميتها او ليست لديها معلومات كافية او هي متخوفة من «الافصاح» لثقافة الثواب والعقاب التي تطفئ على ثقافة السعي الى التطوير.
9. هناك تخوف لدى المؤسسات الاهلية من ابراز نقاط ضعفها ومحاولة اظهار انه ليس لديها اية نواقص. ان هذا التوجه غير صحي ولا يخدم هذه المؤسسات لان الخطوة الأولى في التطوير هو «الاعتراف» بان هناك نواحي قصور معينة. وهذا قد يعود الى عدم ثقة هذه المؤسسات بالمؤسسات الرسمية ولذا فهي لا ترغب في الإفصاح عن نواحي القصور. وعليه يبدو ان هناك ملامح لعدم الثقة يحول دونها ودون الحديث بحرية عن أوضاعها.
10. وكما نلاحظ من اختبار الفرضيات بشكل عام ان هناك اثر ما بين حجم الموازنة ومستوى الشفافية، بمعنى ان المؤسسات ذات الموازنة الأدنى جاءت متوسطاتها ادنى مما يعني مستويات ادنى للالتزام مقارنة مع نتائج المؤسسات ذات الموازنات الأكبر حجما.

ثانياً : مما سبق عرضه من النتائج في هذه الدراسة فان هناك توافقاً ما بين نتائج التقارير الرقابية لديوان الرقابة المالية والادارية وما بين النتائج التي توصلنا اليها. ان راي الجهات الرقابية يظهر ان هناك نواحي ضعف في الانظمة الادارية والمالية لهذه المؤسسات. وتتفاقم المشكلات في المؤسسات صغيرة الحجم حيث انه وبلاستناد الى اختبار الفرضيات وجدنا ان هناك علاقة ما بين حجم المؤسسة ومستوى الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة.

ثالثاً : ان المؤسسات الاهلية بحاجة الى تعزيز مستوى «المصارحة الذاتية» لديها وبمعنى اخر على هذه المؤسسات ان تدرك ان لديها بعض نقاط الضعف وان تتعامل مع الموضوع من منطلق تطويري. وهذا يؤكد الهدف الرئيسي من الدراسة وهو التعرف على نقاط ومكامن الضعف في الانظمة الادارية والمالية ومن ثم تطوير اليات للتعامل معها بما يضمن تعزيز قدرتها على الالتزام بمعايير النزاهة والمساءلة والشفافية.

رابعاً : تظهر النتائج ان المؤسسات الاهلية بحاجة الى دعم ومساندة الجهات المختصة لتطوير انظمة فاعلة تحصنها من الفساد وهنا تبرز اهمية الدور المساند للمؤسسات الشريكة والداعمة مثل هيئة مكافحة الفساد وشبكة المنظمات الاهلية وغيرها.

خامساً : كما وتظهر النتائج ان المؤسسات تواجه تحدياً في بعض اجراءاتها المالية والادارية مما قد يكون ذو دلالة على الحاجة الى مستوى افضل من الرقابة الداخلية وهو امر يحصن هذه المؤسسات من مخاطر الفساد لانه يشكل اطاراً رسمياً للمساءلة.

التوصيات ومقاييس مؤشرات الشفافية والنزاهة

من خلال مراجعتنا لنتائج الدراسة التي حصلنا عليه من خلال المقابلات والدراسة المسحية وتحليل المحتوى من دراسات سابقة وتقارير مختلفة ومن خلال معرفتنا وخبرتنا في هذا المجال نقدم التوصيات التالية:

كشفت هذه الدراسة عن أهمية وجود أنظمة إدارية ومالية سليمة ملتزمة بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة لضمان عمل المؤسسات بشكل فاعل. لقد بينت هذه الدراسة ان المؤسسات الاهلية الفلسطينية ورغم ايمانها بان لديها درجة عالية من الشفافية في أنظمتها وممارساتها الإدارية والمالية الا انها تواجه العديد من التحديات وهذا يتطلب العمل على مواجهة هذه التحديات وتعزيز قدرات هذه المؤسسات. ومن اجل تحقيق ذلك ينبغي على هذه المؤسسات ان تدرك الحاجة الى التعامل مع نواحي القصور على انها فرص للتطوير وسد الثغرات التي قد تكون خطرا عليها. كذلك فان ذلك يتطلب أيضا مد يد المعونة والمساندة لهذه المؤسسات لترفع من قدراتها وتعزز من أنظمتها بما يكفل تحقيق مستوى اعلى من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد. وعليه نوصي بما يلي:

1. ينبغي ان يكون لدى هذه المؤسسات انظمة ادارية ومالية شاملة تاخذ بعين الاعتبار نشاطاتها المختلفة وتركز على انفاذ القانون والتعليمات التي تنص عليها الانظمة المعتمدة. ومن هنا تبرز اهمية مؤسسة الاجراءات المختلفة وتوثيقها لتصبح بنودا مقرر في انظمتها الادارية والمالية.
2. من المهم تفعيل دور وزارات الاختصاص باعتبارها الجهة الاشرافية الأولى والتأكد من عقد علاقة شراكة ما بين المؤسسة الاهلية والوزارة ذات الاختصاص بما يمكن المؤسسة من تطوير أنظمة فاعلة والتأكد من الالتزام بها. ان وزارة الاختصاص اكثر تفهما لوضع المؤسسات المنضوية تحت مظلتها وعليه فان بإمكانها ان تلعب دورا اكثر فاعلية.
3. ومن المهم أيضا تعزيز دور المدققين القانونيين وتفعيل دورهم كجهة حيوية قد تكون المفتاح لضبط حالات الفساد والتوعية منه. وعليه فعلى المدقق القانوني ان يلعب دور الشريك النزيه الذي يقدم يد العون ويساعد المؤسسة الاهلية على تجنب الوقوع في مخاطر الفساد وليس الجهة التي تحاول ان تجد «منافذ» للمؤسسة لكي تغطي على اية انحرافات او تجاوزات.

4. ينبغي التركيز على ترسيخ مبدأ الشفافية في أعمال المؤسسات الاهلية برفع الوعي لديها بنوع الوثائق والتقارير والاجراءات التي ينبغي نشرها، وأهمية الإفصاح عن كافة أعمالها، وتشجيعها على انتهاز مبدأ الشفافية والنزاهة في العمل. وهنا ينبغي الإشارة الى أهمية وعي هذه المؤسسات بالقوانين والأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد. ولذا ينبغي العمل على تطوير برامج تدريبية وتوعوية كافية لزيادة وعي المؤسسات الاهلية وخصوصا قياداتها بأهمية الافصاح عن معلوماتها لضمان الالتزام القانوني والاخلاقي. ان رفع الوعي القانوني لدى هذه المؤسسات سيسهم بالتأكيد في تجنبها من الوقوع في محذور الفساد.
5. من المهم ان يتم اعتماد مدونات سلوك المؤسسات الاهلية وتوعية الموظفين بها لان هذا يشكل نقلة نوعية في التزامها لانه يتعدى مجرد الالتزام القانوني الى الالتزام الأخلاقي الطوعي بمبادئ النزاهة. وطبعاً هذا يعكس التوجه نحو الوقاية من الفساد وليس مجرد العلاج منه لان الخسارة في هذه الحالة تكون اكبر مما لو تجنبناه.
6. ينبغي رفع قدرات هذه المؤسسات على تطوير أنظمة افصاح أكثر فاعلية. وذلك من خلال تطوير أنظمة إدارية ومالية محوسبة وقابلة للمساءلة ولديها قدرة على انجاز تقارير للجهات الرقابية وغيرها. وهذا يتطلب استثماراً من قبل هذه المؤسسات وشركائها وهو امر مهم لتعزيز ممارستها وحصر فرص عدم الالتزام بالاجراءات وانهاؤها.
7. تبني سياسة الانفتاح من خلال اللقاءات المفتوحة وجلسات الاستماع مع المناصرين كما ويجب على هذه المؤسسات الاهلية تطوير علاقات أفضل مع المجتمع المحلي للتأكد من انه على علم بممارسات هذه الهيئات. ينبغي تعزيز نظم المساءلة الرسمية والشعبية للمؤسسات وقياداتها للتأكد من التزامها بمبادئ ومعايير المساءلة.
8. تعزيز مبدأ الشفافية في المؤسسات الاهلية من خلال الزامها بإعداد خطط سنوية لتعزيز النزاهة وإجراءات مكافحة الفساد فيها كجزء من الخطة الوطنية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في فلسطين، واعتبار هذه الخطة جزء من التدقيق السنوي الذي ينفذه ديوان الرقابة الادارية والمالية.
9. دعوة الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الاهلية، ومجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني وغيره من المؤسسات المظلاتية للمؤسسات الاهلية لتقديم المساعدة والعون لهذه المؤسسات لتأمين الموارد المالية والفنية لتوفير آليات النشر، والإفصاح عن المعلومات. وكذلك نؤكد على عقد شراكات حقيقية بين الاطراف

المختلطة (الحكومة والمؤسسات الاهلية والقطاع العام) من اجل رفع قدرة المؤسسات الاهلية واسنادها كشريك فاعل.

10. من المهم أيضا تعزيز الإجراءات الرقابية على الجهات الدولية والمناحة للتأكد من التزامها بالقوانين والأنظمة المعتمدة. فإن من مسببات الفساد قد يكون الضغوط التي تمارسها هذه الجهات على المؤسسات الاهلية لتنفيذ اجندات معينة مقابل التغاضي عن التزام هذه المؤسسات بقواعد المساءلة والنزاهة والشفافية.

11. على مجالس المؤسسات الاهلية مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الصفحات الالكترونية كوسيلة أساسية في الإفصاح عن أعمال المؤسسات الاهلية ورفع مستوى الشفافية فيها، والوصول للمواطن، وعدم انتظاره من قبل الهيئة لمبادرته في الحصول على المعلومات.

12. الضغط باتجاه انفاذ القانون فيما يتعلق بتقديم رؤساء واعضاء المؤسسات الاهلية الذمة المالية الخاصة بهم لهيئة مكافحة الفساد، وكذلك الافصاح عنها أمام المواطنين كجزء من تعزيز شفافية أعضاء المؤسسات الاهلية.

وختاماً،

فمن المهم ان تدرك هذه المؤسسات حاجتها لتطوير نظم مساءلة داخلية تساعد على ضبط الأداء وأيضاً على تبني أسلوباً وقائياً يمكنها من تجنب الوقوع في الفساد وليس علاجه فقط. وكما اسلفنا سابقاً فإن هذه المؤسسات بحاجة الى شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة لرفع قدراتها ومساعدتها على تقوية مناعتها ضد افة الفساد وتعزيز التزامها بمبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة. ان اهم عنصر في احداث التغيير هو تغيير ثقافة المؤسسة وتبنيها لنظام مسائله موضوعي وصادق يعكس قدرتها وويشخصه بدقة وامانة ومن هنا تكن اهمية مثل هذه الدراسة التي سعت الى تقديم معلومات موضوعية ودقيقة عن مدى التزام هذه المؤسسات بنظمها الادارية والمالية والتي تعكسها ممارساتها في المجالات المختلفة.

الأداة التشخيصية

اداة قياس مؤشرات المساءلة والنزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المؤسسات الاهلية

أ. الهدف من الأداة:

تهدف هذه الأداة الى تمكين المؤسسات الاهلية من تشخيص مدى التزامها بقيم وممارسات النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد فيما يتعلق بانظمتها وممارساتها الادارية والمالية بما يمكنها من التعرف الى نقاط القوة والضعف فيها وامكانية تعرضها او العاملين فيها لامكانية حدوث فساد. تركز هذه الاداة التشخيصية على مجموعة من المحاور والمؤشرات المهمة في اداء المؤسسات الاهلية والتي ينبغي توفرها والالتزام بها من اجل الوقاية من الفساد ومكافحته. ورغم ان هذه الاداة تحتوي على مجالات تتعلق بالشفافية والمساءلة بشكل عام ولكنها تحتوي ايضا على بنود ومجالات لتشخيص المكونات المختلفة للنظم الادارية والمالية في المؤسسات الاهلية والتي تنعكس من خلال ممارساتها واجراءاتها ذات العلاقة . ومن الجدير بالذكر ان هذه الاداة تم تطويرها بالاستناد الى الاداة المسحية التي استخدمناها في هذه الدراسة ولكن هذه الاداة احتوت على اهم العناصر في الانظمة الادارية والمالية والتي ينبغي قياسها.

ب. المقياس واحداثياته

الاحداثية	التوصيف
5 دائما	توفر المؤسسة الاهلية المعلومات عن نشاطاتها وانظمتها بشكل دائم وبوسائط متعددة عن طريق الانترنت والبريد الالكتروني والتليفون والفاكس او اية طريقة اخرى ويتم توفيرها لمن يحتاجها بمجرد ان يتم طلبها وفق الاجراءات المرعية.
4 غالبا	غالبا ما توفر المؤسسة الاهلية المعلومات عن نشاطاتها وانظمتها ولكن ليس بكل الوسائط المذكورة اعلاه وفي العادة يتم توفيرها بسهولة لمن يطلبها ووفق الاجراءات المرعية.
3 لا اعرف	لا اعرف / لا استطيع الاجابة عن هذا السؤال (محايد)
2 احيانا	توفر المؤسسة الاهلية المعلومات عن نشاطاتها و انظمتها بطريقة او باخرى مما ذكر اعلاه وتزود من يطلبها بها ولكن بعد محاولات عدة.
1 نادرا	نادرا ما يتم نشر المعلومات عن نشاطات المؤسسة الاهلية وانظمتها او تزويد من يطلبها بها حتى ولو تم تكرار الطلب لهذه المعلومات.
0 لا يوجد	لا توفر المؤسسة الاهلية المعلومات عن نشاطاتها وانظمتها باي من الوسائط المتعددة مثل الانترنت والبريد الالكتروني والتليفون والفاكس او اية طريقة اخرى واذا تم طلب هذه المعلومات لا يتم الاستجابة للطلب او تزويد الطالب بما يريد من المعلومات.

ج. احتساب النتائج:

1. تعطى لكل بند قيمة (0 او 1 او 2 او 3 او 4 او 5 بما يتناسب مع تشخيص الوضع القائم وبما ما ينسجم مع العبارات «دائماً» / «غالباً» / «لا أعرف» / «أحياناً» / «نادراً» / «لا يوجد».
2. يحتسب المتوسط الحسابي لكل مجال (مجموع احداثيات البنود / عددها) على سبيل المثال لو افترضنا ان مؤشر الشفافية المكون من 7 بنود لمؤسسة ما جاء كالتالي:
 a. $2+3+4+2+3+3+2$
 b. المتوسط الحسابي = 2.7
 c. وباعتماد النسب المئوية $5\% = 2.7 / 58\%$
3. وبالنظر الى الجدول ادناه نلاحظ ان هذه النتائج تعبر عن درجة منخفضة من الالتزام وعليه فان التوصيف المنسجم مع الدرجة المنخفضة ينطبق هنا³².

دليل تحليل النتائج

بناء على النتائج التي تحصل عليها المؤسسة من الاجابة على اسئلة الاداة التشخيصية يمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع الى الجدول ادناه

بناء على النسب المئوية	بناء على المتوسطات الحسابية	التوصيف
39.9 % فاقل	0-1.5	درجة منخفضة جداً من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات واجراءات المؤسسة الاهلية الادارية والمالية. تفتقر الانظمة الادارية والمالية للمؤسسة الاهلية الى العناصر الاساسية والضرورية لتمكينها من الوقاية من الفساد. المؤسسة الاهلية بحاجة الى درجة عالية جداً من التدخل لرفع قدراتها المنخفضة جداً فيما يتعلق بمكافحة الفساد. المؤسسة في خطر حقيقي على الامد القريب.

32. وفي حال وجود اكثر من مقيم نأخذ متوسط المتوسطات وكذلك الامر اذا اردنا الحصول على نتائج جميع المؤسسات الداخلة في التقييم.

<u>درجة منخفضة من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات واجراءات المؤسسة الاهلية الادارية والمالية.</u> تفتقر الانظمة الادارية والمالية للمؤسسة الاهلية الى عناصر مهمة وضرورية لتمكينها من الوقاية من الفساد. المؤسسة الاهلية بحاجة الى درجة عالية من التدخل لرفع قدراتها المنخفضة فيما يتعلق بمكافحة الفساد. اذا استمر الوضع كما هو عليه ستواجه المؤسسة نتائج لا تحمد عقباها.	1.51-2.49	(59.9%-40%)
<u>درجة متوسطة من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات واجراءات المؤسسة الاهلية الادارية والمالية.</u> رغم احتواء الانظمة الادارية والمالية للمؤسسة الاهلية على العناصر الاساسية والضرورية لتمكينها من الوقاية من الفساد الا ان هناك ضعف او نقص في بعض هذه العناصر حيث من الممكن تعزيزها. المؤسسة الاهلية بحاجة الى درجة متوسطة من التدخل لرفع قدراتها المنخفضة فيما يتعلق بمكافحة الفساد. ستستفيد المؤسسة من اية جهود لرفع قدراتها وتمكينها من مواجهة الفساد.	2.50-3.49	(79.9%-60%)
<u>درجة عالية من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات واجراءات المؤسسة الاهلية الادارية والمالية.</u> تحتوي الانظمة الادارية والمالية للمؤسسة الاهلية على العناصر المهمة والضرورية لتمكينها من الوقاية من الفساد ولكن هناك امكانية لرفع فاعلية اجراءاتها. المؤسسة الاهلية بحاجة الى درجة قليلة من التدخل لرفع قدراتها المنخفضة فيما يتعلق بمكافحة الفساد. ستستفيد المؤسسة من اية جهود لرفع قدراتها وتمكينها من مواجهة الفساد. كما ويمكن الاستفادة من خبرتها في هذا المجال.	3.50-4.50	(90%-80%)

درجة عالية جدا من الالتزام بمعايير النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارسات واجراءات المؤسسة الاهلية الادارية والمالية. تحتوي الانظمة الادارية والمالية للمؤسسة الاهلية على جميع العناصر المهمة والضرورية لتمكينها من الوقاية من الفساد وقد تعتبر انظمتها نموذجا يحتذى به من قبل المؤسسات الاخرى. قدرات المؤسسة الاهلية في مكافحة الفساد مرتفعة ومن المهم الحفاظ عليها من خلال التطوير والتحديث المستمر. ستستفيد المؤسسة من اية جهود لرفع قدراتها وتمكينها من مواجهة الفساد. كما ويمكن الاستفادة من خبرتها في هذا المجال لكونها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال.	اكبر من 90% 4.5	اكبر من
--	-----------------------	---------

د. الاداة التشخيصية :

تقييم مؤشرات الشفافية في المؤسسات الأهلية				
5 دائما	4 غالبا	3 لا اعرف	2 احيانا	1 نادرا
التقييم	المؤشر			
5 4 3 2 1	توفر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.			
5 4 3 2 1	توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة.			
5 4 3 2 1	إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.			
5 4 3 2 1	قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهور المستهدف.			
5 4 3 2 1	نشر تقارير دورية حول نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها.			
5 4 3 2 1	معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.			
5 4 3 2 1	وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.			

تقييم مؤشرات المساءلة في المؤسسات الأهلية				
5	4	3	2	1
دائما	غالبا	لا اعرف	احيانا	نادرا
التقييم	المؤشر			
5 4 3 2 1	وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.			
5 4 3 2 1	التقارير (مالية وإدارية)، وتحديد انتظام في التقارير التي ترفعها الهيئات المختلفة الى من هم أعلى منها.			
5 4 3 2 1	انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة: الإدارة، الهيئة العامة، لجان الاختصاص.			
5 4 3 2 1	أشكال التواصل مع الموظفين: اجتماعات الموظفين الدورية، صندوق اقتراحات.			
5 4 3 2 1	أشكال التواصل مع المستفيدين: اجتماعات، استمارة تقييم، لجان دائمة.			
5 4 3 2 1	تقارير مالية وإدارية دورية للجهة الحكومية المختصة.			
5 4 3 2 1	تقييم البرامج والمشاريع، والخطط.			

تقييم مؤشرات النظام الاداري في المؤسسات الاهلية

مقياس التقييم

5	4	3	2	1
دائما	غالبا	لا اعرف	احيانا	نادرا

1. نظام الإدارة

1.1 اللجنة التنفيذية / المجلس / الامناء				
5 4 3 2 1	1.1.8 هناك اوصاف وظيفية تحدد الصلاحيات والمسؤوليات للأطراف المختلفة في المؤسسة.			
5 4 3 2 1	1.1.9 يتم تحديث الأنظمة الإدارية وفق القانون والإجراءات المعتمدة			

1.2 الرؤية / المهمة	
5 4 3 2 1	توجد مدونة «قواعد السلوك»، واضحة ومتوفرة للجميع، وتشكل اساسا لعمل الموظفين/ات على جميع المستويات بما في ذلك القيادة
1.3 هيئة المناصرين (المجتمع المحلي)	
5 4 3 2 1	تشكل هيئة المناصرين جهازا رقابيا على اعمال المنظمة غير الحكومية.

1.4 القيادة	
5 4 3 2 1	1.4.1 للمنظمة غير الحكومية سياسة واضحة حيال الوظائف التي يضطلع بها المدير وكل من اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء.
5 4 3 2 1	1.4.2 تصل القرارات بكل وضوح الى المعنيين بها.
5 4 3 2 1	1.4.3 يساعد القادة الموظفين على فهم مدى أهمية الدور الذي يلعبوه (الموظفين) في تحقيق اهداف المنظمة.
5 4 3 2 1	1.4.4 قادة المنظمة يخضعون للمعايير المعتمدة في المنظمة مثل بقية الموظفين.
5 4 3 2 1	1.4.5 قادة المنظمة موقع ثقة من قبل الموظفين

1.5 الوضع القانوني	
5 4 3 2 1	1.5.4 تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات كمرجعية لعملها.

2. ممارسات الإدارة:

2.1 البنية التنظيمية	
5 4 3 2 1	2.1.1 للمنظمة غير الحكومية بنية تنظيمية واضحة ومعلن عنها.
5 4 3 2 1	2.1.2 يعمل موظفو المنظمة غير الحكومية بموجب مواصفات وظيفية واضحة.
5 4 3 2 1	2.1.3 تستخدم المواصفات الوظيفية في عملية تقييم أداء الموظفين.
5 4 3 2 1	2.1.4 يلتزم الموظفون بمستوى الصلاحيات المعطاة لهم.
5 4 3 2 1	2.1.5 هناك رقابة على القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
5 4 3 2 1	2.1.6 العلاقة بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة واضحة ومنصوص عليها وفق القانون والنظام الداخلي للمنظمة.

2.2 أنظمة المعلومات	
2.2.1	للمنظمة غير الحكومية نظام خاص لجمع المعلومات
2.2.5	يمكن توفير المعلومات للجهات المعنية عند الطلب وبما يتيح القانون.

2.3 الإجراءات الإدارية	
2.3.1	الإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة غير الحكومية واضحة ويطلع عليها جميع الموظفين.
2.3.3	الإجراءات الإدارية يتم توفيرها لمن يرغب في الاطلاع عليه من داخل او خارج المؤسسة.

2.4 الموظفين	
2.4.1	للمنظمة غير الحكومية احكام وشروط خاصة بالمجلس والموظفين والمتطوعين وهي تلتزم بتلك الاحكام والشروط كل الالتزام.
2.4.2	يتولى المدير عملية توظيف الموظفين وصرفهم بعد القيام بالاستشارات.
2.6 البرامج	
2.6.3	تشرك المنظمة غير الحكومية الجهات المعنية بتصميم البرنامج وتنفيذه.
2.6.4	تحدد المنظمة غير الحكومية المؤشرات الخاصة بنجاح برامجها.
2.6.5	هناك رقابة داخلية على تنفيذ المشاريع للتأكد والالتزام بمعايير الأداء المعتمدة.

2.7 رفع التقارير والافصاح عنها	
2.7.1	ترفع المنظمة غير الحكومية التقارير الخاصة بعملها للجهات المعنية (المانحين / هيئة المناصرة/ الجهات الرسمية والشركاء).
2.7.2	تشارك المنظمة المنظمات الأخرى في مجالات التعاون وتعرض خبرتها لهم للاستفادة.
2.7.3	توفر المؤسسة المعلومات والتقارير بشكل دوري ومفصل للمجتمع المحلي لضمان مبدأ الشفافية.
2.7.4	تلتزم المؤسسة بمبدأ الإفصاح بنشاطاتها الإدارية والمالية.

5 4 3 2 1	تقدم إدارة المؤسسة تقريراً عن أعمالها للهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أعمالها.	2.7.5
5 4 3 2 1	تقدم تقارير للهيئة العامة بشكل دوري من قبل الهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أدائها.	2.7.6

3. تقييم مؤشرات إدارة الموارد البشرية :

3.1 إدارة الموارد البشرية في المنظمة غير الحكومية		
5 4 3 2 1	تتم عملية التوظيف وفق معايير واضحة ومنصوص عليها في القوانين واللوائح والأنظمة المعتمدة.	3.1.1
5 4 3 2 1	يعمل موظفو المنظمة غير الحكومية وفق مواصفات وظيفية ومسؤوليات واضحة تشرف الإدارة عليها.	3.1.1
5 4 3 2 1	يتم تعريف الموظفين بواجباتهم وأهمية الالتزام بالنزاهة وتجنب أية ممارسات تتنافى مع القواعد الأخلاقية المنصوص عليها وفق القانون ونظام الجمعية ومدونة سلوك الجمعيات الأهلية.	3.1.2
5 4 3 2 1	هناك معايير واضحة للأداء ويتم تقييم الموظفين وفقها.	3.1.3
5 4 3 2 1	يدرك الموظفون في الجمعية عواقب خرق القوانين أو أية ممارسات فيها فساد صغير أو كبير.	3.1.4
5 4 3 2 1	يتم تطوير الموظفين للتأكد من قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه.	3.1.5
5 4 3 2 1	الرواتب في المنظمة عادلة وتتماشى مع المستويات السائدة في سوق العمل.	3.1.6
5 4 3 2 1	يعي موظفي المنظمة غير الحكومية طبيعة الدور الإنساني للعمل الأهلي ويدافعون عنه ويأمنونهم ويدافعون عن المحرومين وليس لجني الثروات.	3.1.7
5 4 3 2 1	يتم توزيع الأعباء وفق مهارات الموظفين وما يتناسب مع طاقتهم.	3.1.8
5 4 3 2 1	يتم توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بأدائهم ويتم عقد دورات تدريبية لهم.	3.1.9
5 4 3 2 1	يطلب من الموظفين حضور يوم تعريف في بداية التحاقهم بالمؤسسة.	3.1.10
5 4 3 2 1	تعقد المنظمة اجتماعات عامة لموظفيها حيث يتم إعلامهم بأية مستجدات وابقائهم في صورة الحدث.	3.1.11

5 4 3 2 1	يشجع الموظفين على اخذ زمام المبادرة فيما يحقق الصالح العام ولا يتناقض مع الأنظمة المعتمدة.	3.1.12
5 4 3 2 1	تولي المنظمة غير الحكومية اهتماما خاصا للعلاقات الودية بين الموظفين.	3.1.13
5 4 3 2 1	تتيح المنظمة الفرصة امام الموظف للتظلم والاعتراض على القرارات التي قد تتخذ بحقه.	3.1.14
5 4 3 2 1	تحتوي المنظمة غير الحكومية افرادا يمثلون الشرائح المجتمعية المختلفة وينعكس ذلك في مستوياتها واقسامها المختلفة.	3.1.15

4. تقييم مؤشرات النظام المالي في المؤسسات الاهلية :

5	4	3	2	1
دائما	غالبا	لا اعرف	احيانا	نادرا

قياس مستوى الالتزام بالاجراءات المالية واتباع النظام المالي :

4.2 الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية		
5 4 3 2 1	يوجد تحديد للمهام للعاملين في المجال المالي في المؤسسة .	4.2.1
5 4 3 2 1	يوجد متابعة وإشراف على أداء الموظفين وتقييم أدائهم .	4.2.2
5 4 3 2 1	هناك فصل بالمهام في الدائرة المالية بصورة عامة.	4.2.3
5 4 3 2 1	يتم المصادقة من أكثر من جهة على عمليات الصرف فرضاً (المدير المالي والمحاسب)	4.2.4
5 4 3 2 1	تراجع الحسابات من قبل مدقق داخلي بصورة دورية	4.2.5
5 4 3 2 1	تراجع الحسابات من قبل مدقق خارجي بصورة دورية	4.2.6
5 4 3 2 1	جميع الصلاحيات معرفة على البرنامج المالي محددة كل حسب صلاحياته	4.2.7
5 4 3 2 1	يقوم موظفي الدائرة المالية بإصدار تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومهامهم	4.2.8

5 4 3 2 1	جميع المقبوضات يتم وضعها في صندوق خاص أو حساب بنكي معين للمؤسسة	4.2.9
5 4 3 2 1	جميع المدفوعات تصرف إما من البنك أو من خلال صندوق مدفوعات مخصص لهذا الهدف	4.2.10
5 4 3 2 1	يوجد صندوق خاص للمصاريف النثرية	4.2.11
5 4 3 2 1	يتم الاحتفاظ بجميع سندات القبض المنتهية أو الصرف أو العقود داخل حزر أو مكان مخصص لا يمكن الوصول اليه الا من الجهات المحددة	4.2.12
5 4 3 2 1	يتم الاحتفاظ بدفاتر الشيكات الجديدة والمنتهية في صندوق مغلق	4.2.13
5 4 3 2 1	لا يسمح بالإطلاع على التقارير المالية إلا لمن معه صلاحية لذلك	4.2.14
5 4 3 2 1	يتم عمل مطابقة بنكية وتسويتها بشكل دوري	4.2.15
5 4 3 2 1	يتم عمل حركات الشيكات على برنامج المحاسبة من حيث الإيداع والتجبير والإخراج	4.2.16
5 4 3 2 1	يتم عمل تسويات جرد صناديق بصورة دورية	4.2.17
5 4 3 2 1	تعد المؤسسة تقارير قائمة الانشطة بشكل دوري أو سنوي	4.2.18
5 4 3 2 1	تعد المؤسسة تقارير قائمة المركز المالي بشكل دوري أو سنوي	4.2.19
5 4 3 2 1	أرصدة الصناديق صحيحة (متطابقة تماما فعليا والكترونيا)	4.2.20
5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة للنظام المحاسبي	4.2.21
5 4 3 2 1	يتم عمل تحليل للتقارير المالية (المركز المالي ، قائمة الدخل والموازنات)	4.2.22

4.3 تقييم الالتزام بنظام المشتريات		
5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام المشتريات	4.3.1
5 4 3 2 1	للمنظمة اضطلاع ووعي كافي لاجراءات المشتريات وشروطها	4.3.2
5 4 3 2 1	يتم تشكيل لجان متعددة لفتح العطاءات وفق أسقف محددة	4.3.3
5 4 3 2 1	يتم استلام العطاءات مغلقة ويتم فتحها امام الموردين واطلاعهم على النتائج وأسباب الاحالة .	4.3.4
5 4 3 2 1	يحتفظ بملفات العطاءات واستدراج العروض للمراجعة والتدقيق	4.3.5
5 4 3 2 1	يتم اشراك الاطراف الادارية والمالية في متابعة الشراء	4.3.6

4.4 نظام العهد والأصول الثابتة

5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام العهد والأصول الثابتة	4.4.1
5 4 3 2 1	جميع العهد المستخدمة من قبل الموظفين مسجلة وموثقة	4.4.2
5 4 3 2 1	يوجد نماذج خاصة للتسليم والاستلام ومفعلة	4.4.3

4.5 نظام الموازنات والتخطيط المالي

5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الموازنات	4.5.1
5 4 3 2 1	يتم تشكيل لجنة لتشكيل الموازنة بصورة دورية	4.5.2
5 4 3 2 1	يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية وتحليل الانحراف	4.5.3
5 4 3 2 1	لا يتم تجاوز بنود الموازنة المعتمدة	4.5.4

4.6 نظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية

5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين	4.6.1
5 4 3 2 1	يعتمد نظام لتسجيل الدوام (يدوي او الكتروني) ومفعل	4.6.2
5 4 3 2 1	يعتمد نظام لاحتساب الرواتب والاجازات والخصميات	4.6.3
5 4 3 2 1	يتم تسجيل الاثر المالي للرواتب وشؤون الموظفين على برنامج المحاسبة	4.6.4

المراجع

قائمة باهم المراجع:

1. دراسة مسحية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين محدث 2015 بدعم من الاتحاد الاوروبي ويمكن الحصول على الدراسة من الرابط التالي:
https://www.google.ps/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiW8pXIIjUAhXLuRQKHdxCC-4QFggkMAE&url=https%3A%2F%2Feeas.europa.eu%2Fsites%2Feeas%2Ffiles%2Ffinal_report_mapping_update_2015-ar.pdf&usg=AFQjCNFyTve7QXGsvL5dozuR8tzaUgBEBQ
2. الموقع الرسمي لهيئة مكافحة الفساد، <http://www.pacc.pna.ps/>
3. تقارير ديوان الرقابة الادارية والمالية للاعوام 2011-2015 والموجودة على موقع الديوان الالكتروني
[/http://www.saacb.ps](http://www.saacb.ps)
4. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، (2013) «النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية»
5. مجلس تنسيق العمل الاهلي الفلسطيني ، مقياس المجتمع المدني الفلسطيني اب 2016.
6. Richard Holloway, 2014, NGO's Corruption Fighter's Resource Book
7. هيئة مكافحة الفساد، رأي المنظمات الاهلية الفلسطينية في مفهوم الفساد وطرق مكافحته (2014)، فلسطين.
8. مصلح، عبير، وآخرون النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الثالثة، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، 2013م.
9. أبو عرفة، عبد الرحمن: الفساد في المجتمع الفلسطيني-قراءات أولية-، (2013/03/17).
10. القانون الفلسطيني الاساسي المعدل لعام 2003 / المادة 26 فقرة 2.
11. قانون مكافحة الفساد المعدل رقم 1 لسنة 2005. مواد مختلفة ذات علاقة.
12. قانون الجمعيات الخيرية لعام 2000، المواد 2/3/4.
13. الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2015-2018 (الغاية الرئيسية من الاستراتيجية/ ص. 18)
14. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، الدورة الثامنة والخمسون، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
15. الأمم المتحدة، الجمعية العامة، الدورة الثامنة والخمسون، اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الفصل الثاني، المادة 5.
16. بدوي، حياة، الاليات القانونية والمؤسسية لمكافحة الفساد والوقاية منه، محاماة نت، <http://www.mohamah.net/answe> تم مراجعته بتاريخ 2/5/2017.

18. دولة فلسطين، هيئة مكافحة الفساد، التقرير السنوي 2015.
19. زبيقة، سارة: طرق مكافحة الفساد، (2016/04/26).
20. صيام سرى، 2003، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد (دور أجهزة القضاء والتنفيذ في مكافحة الفساد)، الرياض.
21. عامر عادل، 2016، دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد، صحيفة دنيا الوطن الالكترونية، مصر، تمت مراجعتها بتاريخ 18/8/2016
22. منظمة الشفافية الدولية، 2006. نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ص 36.
23. نفس المصدر، ص 38-39.
24. حمودي (2010) النزاهة وقيم المجتمع،

الملاحق

استمارة مسح القدرات المؤسسية في مجال المساءلة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المنظمات غير الحكومية

تقديم:

مكافحة الفساد هي هدف استراتيجي يجب على كل منظمة غير حكومية ان تدرجه على سلم أولوياتها.

تم استخدام هذه الاستمارة من اجل التعرف على واقع الممارسات والاجراءات الادارية والمالية المطبقة في المؤسسات الاهلية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف وتشخيص واقع التزام هذه المؤسسات بانظمتها الادارية والمالية ومدى فاعلية وكفاءة هذه الانظمة في الحد من مخاطر الفساد ومجابهته والوقاية منه. وقد احتوت هذه الاستمارة على مجموعة من المجالات المختلفة التي تشكل عصبها مهما في اداء اية مؤسسة. وتم تطوير هذه الاستمارة بالرجوع الى مجموعة من المراجع المتخصصة في هذا المجال³³:

1. أنظمتها الإدارية
2. الأنظمة المالية
3. إدارتها لمواردها البشرية
4. علاقاتها الخارجية
5. قدرتها على الاستدامة.

ومن الجدير بالذكر ان هذه الاداة تتميز عن الاداة التشخيصية المقدمة سابقا بشموليتها وتغطيتها لتفاصيل واسعة وينصح باستخدامها في حال رغبت المؤسسة في اجراء مسح شامل لممارساتها. اما الاداة التشخيصية فانها تحوي العناصر الاساسية وخصوصا القسم الاول والثاني المتعلقين بتشخيص مستوى الشفافية والمساءلة من خلال تطبيق المؤشرات العامة والتي تعكس المؤشرات التي تستخدم من قبل المؤسسات المختصة بقياس مؤشرات النزاهة والشفافية والمساءلة.

معلومات أساسية

اسم الجمعية			
الرمز البحثي			
عدد أعضاء الهيئة العامة			
عدد الموظفين			
الموازنة السنوية			
عدد الافرع			
مخيم	قرية	مدينة	مكان الجمعية
سنة التأسيس			
عدد سنوات خدمة المدير العام في المؤسسة			
عدد سنوات خدمة رئيس مجلس الادارة في المؤسسة			
اخر مرة حصلت فيه الانتخابات في المؤسسة			

يرجى تعبئة الإستمارة البحثية التالية بعد قراءتها بعناية ومن ثم اختيار رقم التقييم الذي تراه مناسباً حيث أن:

- (1) تعني معارض بشدة
- (2) تعني معارض
- (3) تعني لا أعرف
- (4) تعني موافق
- (5) تعني موافق بشدة

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	لا اعرف	معارض	معارض بشدة

1. نظام الإدارة

1.2 اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء				
5	4	3	2	1
1.1.1	تتولى اللجنة التنفيذية / مجلس الإدارة / الهيئة العامة صياغة السياسات الخاصة بالمنظمة غير الحكومية			
5	4	3	2	1
1.1.2	تتولى هيئة مستقلة (مؤلفة من الهيئة العامة مهمة الاشراف على عمل المنظمة غير الحكومية)			
5	4	3	2	1
1.1.3	تتولى اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء دورا مهما في نشر قيم النزاهة والشفافية في المؤسسة.			
5	4	3	2	1
1.1.4	يحرص المجلس على ان تعكس نشاطات المنظمة غير الحكومية السياسات المقررة من قبل المجلس حسب القوانين والانظمة.			
5	4	3	2	1
1.1.5	هناك اوصاف وظيفية واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات للأطراف المختلفة في المؤسسة.			
5	4	3	2	1
1.1.6	يتم تحديث الأنظمة الإدارية وفق القانون والإجراءات المعتمدة مع ذكر بعض القوانين			
5	4	3	2	1
1.1.7	توجد مدونة «قواعد السلوك»، واضحة ومتوفرة للجميع، وتشكل اساسا لعمل الموظفين/ات على جميع المستويات بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار			

1.2 آليات اتخاذ القرار				
5	4	3	2	1
1.2.1	للمنظمة غير الحكومية سياسة واضحة حيال المهام والوظائف التي يضطلع بها المدير وكل من اللجنة التنفيذية / المجلس / الأمناء.			
5	4	3	2	1
1.2.2	تصل القرارات بكل وضوح الى المعنيين بها.			
5	4	3	2	1
1.2.3	يتخذ القادة القرارات بعد التشاور مع المعنيين			
5	4	3	2	1
1.2.4	يساعد القادة الموظفين على فهم مدى أهمية الدور الذي يلعبوه (الموظفين) في تحقيق اهداف المنظمة.			
5	4	3	2	1
1.2.5	يخضع قادة المنظمة للمعايير المعتمدة في المنظمة مثل بقية الموظفين في المستويات المختلفة			
5	4	3	2	1
1.2.6	قادة المنظمة موقع ثقة من قبل الموظفين			

1.3 الوضع القانوني	
1.3.1	تعد المؤسسة غير الحكومية مؤسسة قائمة قانونيا ومعتمدة الترخيص.
1.3.2	تمثل المنظمة غير الحكومية للمتطلبات القانونية الخاصة بهويتها القانونية وعملية التسجيل الخاصة بها.
1.3.3	تدرك المنظمة غير الحكومية ما تستحقه من امتيازات يوفرها له القانون.
1.3.4	تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات كمرجعية لعملها.
1.3.5	يتم اجراء انتخابات دورية لمجلس الادارة حسب المدة القانونية
1.3.6	يتم تدوير المناصب على افراد جدد بعد انتخابهم رسميا من قبل الهيئة العامة.

2. ممارسات الإدارة :

2.1 البنية التنظيمية	
2.1.1	للمنظمة غير الحكومية بنية تنظيمية واضحة ومعلن عنها.
2.1.2	يعمل موظفو المنظمة غير الحكومية بموجب مواصفات وظيفية واضحة.
2.1.3	تستخدم المواصفات الوظيفية في عملية تقييم أداء الموظفين.
2.1.4	يلتزم الموظفون بمستوى الصلاحيات المعطاة لهم.
2.1.5	هناك رقابة على القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
2.1.6	العلاقة بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة واضحة ومنصوص عليها وفق القانون والنظام الداخلي للمنظمة.

2.2 الإجراءات الإدارية	
2.2.1	الإجراءات الإدارية الخاصة بالمنظمة غير الحكومية واضحة
2.2.2	تجري مناقشة أي تغييرات في الإجراءات الإدارية مع موظفي المنظمة غير الحكومية
2.2.3	الإجراءات الإدارية يتم توفيرها لمن يرغب في الاطلاع عليه من داخل او خارج المؤسسة.
2.2.4	يتم مراجعة الاجرائات الادارية والمالية من قبل جهات رقابية خارجية

5 4 3 2 1	توجد رقابة داخلية على تنفيذ المشاريع للتأكد ممن الإلتزام بمعايير الاداء المعتمدة	2.2.5
-----------	--	-------

2.3 الرقابة والتدقيق

5 4 3 2 1	يوجد نظام رقابة داخلي مطبق في المنظمة	2.3.1
5 4 3 2 1	يشمل نظام الرقابة جميع مستويات المنظمة افقيا وعموديا	2.3.2
5 4 3 2 1	هناك لجان رقابة في المنظمة تمارس دورها بدون تدخل من الادارة العليا او المدير العام.	2.3.3
5 4 3 2 1	يتم رفع تقارير رقابية للمعنيين من داخل المؤسسة او خارجها.	2.3.4
5 4 3 2 1	تمارس الهيئة العامة دورا رقابيا من خلال لجان الرقابة النشطة.	2.3.5
5 4 3 2 1	هناك مدقق خارجي للجمعية ويتم اختيارهم بشكل مهني.	2.36

2.4 رفع التقارير والافصاح عنها

5 4 3 2 1	ترفع المنظمة غير الحكومية التقارير الخاصة بعملها للجهات المعنية (المانحين / هيئة المناصرة/ الجهات الرسمية والشركاء).	2.4.1
5 4 3 2 1	تشارك المنظمة المنظمات الأخرى في مجالات التعاون وتعرض خبرتها لهم للاستفادة.	2.4.2
5 4 3 2 1	توفر المؤسسة المعلومات والتقارير بشكل دوري ومفصل للمجتمع المحلي لضمان مبدأ الشفافية ويتم نشرها.	2.4.3
5 4 3 2 1	تلتزم المؤسسة بمبدأ الإفصاح بنشاطاتها الإدارية والمالية.	2.4.4
5 4 3 2 1	تقدم إدارة المؤسسة تقريراً عن أعمالها للهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أعمالها.	2.4.5
5 4 3 2 1	تقدم تقارير للهيئة العامة بشكل دوري من قبل الهيئة الإدارية ويمكن مساءلتها عن أدائها.	2.4.6
5 4 3 2 1	بالامكان توفير المعلومات للجهات المعنية عند الطلب بما يتيح القانون	2.4.7

3. إدارة الموارد البشرية :

3.1 تحديد الاحتياجات الوظيفية والتخطيط لها	
3.1.1	يخضع تحديد الاحتياجات الوظيفية لمساءلة الهيئة العامة
3.1.2	تحدد الاحتياجات الوظيفية وفق معايير مقرة في النظام الداخلي للجمعية
3.1.3	يتم التخطيط للتوظيف بما يلبي استراتيجية المؤسسة واحتياجاتها
3.1.4	لا يتم التدخل في عملية تحديد الاحتياجات من قبل المدير العام او مدير مجلس الادارة

3.2 الاستقطاب والتعيين	
3.2.1	يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا حسب الاصول
3.2.2	تعتمد المؤسسة معايير واضحة في اختبار المتقدمين
3.2.3	تتم مقابلة المتقدمين وتقييمهم وفق معايير محددة وواضحة
3.2.4	يتم تطبيق المعايير بشكل متساوي على جميع المتقدمين
3.2.5	يتم استثناء اعضاء لجان المقابلات في حال تضارب المصالح (وجود قرابة مثلا)

3.3 تقييم الاداء	
3.3.1	يتم تقييم اداء الموظفين وفق معايير واضحة وتطبق على الجميع بشكل نزيه وشفاف وبدون تمييز.
3.3.2	يتم تقييم اداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم.
3.3.3	يطلع المدير الموظف المعني على نتائج التقييم ويتم وضع خطط تطويرية ان لزم الامر
3.3.4	للموظف الحق في التظلم اذا شعر بان هناك اجحاف بحقه في التقييم.
3.3.5	عملية تقييم الاداء مرتبطة بنظام الحوافز.

3.4 إدارة شؤون الموظفين	
3.4.1	يتم تعريف الموظفين بواجباتهم واهمية التزام النزاهة وتجنب اية ممارسات تتنافى مع القواعد الأخلاقية المنصوص عليها وفق القانون ونظام الجمعية ومدونة سلوك الجمعيات الاهلية.

5 4 3 2 1	3.4.2	يدرك الموظفون في الجمعية عواقب خرق القوانين أو أية ممارسات فيها فساد صغير أو كبير.
5 4 3 2 1	3.4.3	يتم تطوير الموظفين للتأكد من قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه.
5 4 3 2 1	3.4.4	الرواتب في المنظمة عادلة وتتماشي مع المستويات السائدة في سوق العمل.
5 4 3 2 1	3.4.5	يعي موظفي المنظمة غير الحكومية طبيعة الدور الإنساني للعمل الأهلي ويدافعون عنه وبأنهم يدافعون عن المحرومين وليس لجني الثروات.
5 4 3 2 1	3.4.6	يتم توزيع الأعباء وفق مهارات الموظفين وما يتناسب مع طاقتهم.
5 4 3 2 1	3.4.7	يتم توعية الموظفين بالقوانين والأنظمة المتعلقة بأدائهم ويتم عقد دورات تدريبية لهم.
5 4 3 2 1	3.4.8	يطلب من الموظفين حضور يوم تعريف في بداية التحاقهم بالمؤسسة.
5 4 3 2 1	3.4.9	تعقد المنظمة اجتماعات عامة لموظفيها حيث يتم إعلامهم بأية مستجدات وابقائهم في صورة الحدث.
5 4 3 2 1	3.4.10	يشجع الموظفين على اخذ زمام المبادرة فيما يحقق الصالح العام ولا يتناقض مع الأنظمة المعتمدة.
5 4 3 2 1	3.4.11	تولي المنظمة غير الحكومية اهتماما خاصا للعلاقات الودية بين الموظفين.
5 4 3 2 1	3.4.12	تتيح المنظمة الفرصة امام الموظف للتظلم والاعتراض على القرارات التي قد تتخذ بحقه.
5 4 3 2 1	3.4.13	تحتوي المنظمة غير الحكومية افرادا يمثلون الشرائح المجتمعية المختلفة وينعكس ذلك في مستوياتها واقسامها المختلفة.

4. إدارة الموارد المالية :

4.1 إدارة الموارد المالية في المنظمة غير الحكومية		
5 4 3 2 1	4.1.1	تحتفظ المنظمة غير الحكومية بحسابات سليمة ، مناسبة ، دقيقة ومفيدة.
5 4 3 2 1	4.1.2	المدير والادارة العليا قادرين على فهم حسابات المنظمة.
5 4 3 2 1	4.1.3	للمشاريع المنفصلة حسابات منفصلة
5 4 3 2 1	4.1.4	تستخدم المعلومات المالية في التخطيط المستقبلي
5 4 3 2 1	4.1.5	تعد المنظمة غير الحكومية موازنات سنوية وتستخدمها كأداة للإدارة تهدف الى موافقة النفقات مقابل الموازنة

5 4 3 2 1	4.1.6	تتم صياغة الموازنة من قبل المسؤولين عن الانفاق وتتم الرقابة عليها من قبل الجهات العليا.
5 4 3 2 1	4.1.7	تحتفظ المنظمة غير الحكومية بسجلات واضحة عن المدفوعات والمحصلات والمودعات والجردودات .
5 4 3 2 1	4.1.8	للمنظمة غير الحكومية مدقق خارجي (الا في حال ان النفقات صغيرة.)
5 4 3 2 1	4.1.9	تصدر المنظمة غير الحكومية حسابات مالية دقيقة سنويا ، في فترة لا تتعدى الثلاثة اشهر بعد نهاية السنة المالية
5 4 3 2 1	4.1.10	تقدم المنظمة غير الحكومية نسخة عن تقريرها الى المجلس، والجهات المانحة ، وسلطات التسجيل، وتتركه متاحا امام العامة
5 4 3 2 1	4.1.11	يتم اقرار الذمة المالية للمكلفين حسب قوانين مكافحة الفساد

قياس مستوى الالتزام بالاجراءات المالية واتباع النظام المالي :

4.2 الالتزام بالنظام المحاسبي والرقابة المالية		
5 4 3 2 1	4.2.1	يوجد تحديد للمهام للعاملين في المجال المالي في المؤسسة .
5 4 3 2 1	4.2.2	يوجد متابعة وإشراف على أداء الموظفين وتقييم أدائهم .
5 4 3 2 1	4.2.3	هناك فصل بالمهام في الدائرة المالية بصورة عامة.
5 4 3 2 1	4.2.4	يتم المصادقة من أكثر من جهة على عمليات الصرف فرضاً (المدير المالي والمحاسب)
5 4 3 2 1	4.2.5	تراجع الحسابات من قبل مدقق داخلي بصورة دورية
5 4 3 2 1	4.2.6	تراجع الحسابات من قبل مدقق خارجي بصورة دورية
5 4 3 2 1	4.2.7	جميع الصلاحيات معرفة على البرنامج المالي محددة كل حسب صلاحياته
5 4 3 2 1	4.2.8	يقوم موظفي الدائرة المالية بإصدار تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومهامهم
5 4 3 2 1	4.2.9	جميع المقبوضات يتم وضعها في صندوق خاص أو حساب بنكي معين للمؤسسة
5 4 3 2 1	4.2.10	جميع المدفوعات تصرف إما من البنك أو من خلال صندوق مدفوعات مخصص لهذا الهدف
5 4 3 2 1	4.2.11	يوجد صندوق خاص للمصاريف النثرية

5 4 3 2 1	يتم الإحتفاظ بجميع سندات القبض المنتهية أو الصرف او العقود داخل حزر أو مكان مخصص لا يمكن الوصول اليه الا من الجهات المحددة	4.2.12
5 4 3 2 1	يتم الإحتفاظ بدفاتر الشيكات الجديدة والمنتية في صندوق مغلق	4.2.13
5 4 3 2 1	لا يسمح بالإطلاع على التقارير المالية إلا لمن معه صلاحية لذلك	4.2.14
5 4 3 2 1	يتم عمل مطابقة بنكية وتسويتها بشكل دوري	4.2.15
5 4 3 2 1	يتم عمل حركات الشيكات على برنامج المحاسبة من حيث الإيداع والتجبير والإخراج	4.2.16
5 4 3 2 1	يتم عمل تسويات جرد صناديق بصورة دورية	4.2.17
5 4 3 2 1	تعد المؤسسة تقارير قائمة الانشطة بشكل دوري أو سنوي	4.2.18
5 4 3 2 1	تعد المؤسسة تقارير قائمة المركز المالي بشكل دوري أو سنوي	4.2.19
5 4 3 2 1	أرصدة الصناديق صحيحة (متطابقة تماما فعليا والكترونيا)	4.2.20
5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة للنظام المحاسبي	4.2.21
5 4 3 2 1	يتم عمل تحليل للتقارير المالية (المركز المالي ، قائمة الدخل والموازنات)	4.2.22

4.3 تقييم الالتزام بنظام المشتريات		
5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام المشتريات	4.3.1
5 4 3 2 1	للمنظمة اضطلاع ووعي كاف في لاجراءات المشتريات وشروطها	4.3.2
5 4 3 2 1	يتم تشكيل لجان متعددة لفتح العطاءات وفق أسقف محددة	4.3.3
5 4 3 2 1	يتم استلام العطاءات مغلقة ويتم فتحها امام الموردين واطلاعهم على النتائج وأسباب الاحالة.	4.3.4
5 4 3 2 1	يحتفظ بملفات العطاءات واستدراج العروض للمراجعة والتدقيق	4.3.5
5 4 3 2 1	يتم اشراك الاطراف الادارية والمالية في متابعة الشراء	4.3.6

4.4 نظام العهد والأصول الثابتة		
5 4 3 2 1	يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام العهد والأصول الثابتة	4.4.1
5 4 3 2 1	جميع العهد المستخدمة من قبل الموظفين مسجلة وموثقة	4.4.2
5 4 3 2 1	يوجد نماذج خاصة للتسليم والاستلام ومضعة	4.4.3

4.5 نظام الموازنات والتخطيط المالي	
5 4 3 2 1	4.5.1 يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الموازنات
5 4 3 2 1	4.5.2 يتم تشكيل لجنة لتشكيل الموازنة بصورة دورية
5 4 3 2 1	4.5.3 يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية وتحليل الانحراف
5 4 3 2 1	4.5.4 لا يتم تجاوز بنود الموازنة المعتمدة

4.6 نظام الرواتب وشؤون الموظفين من الناحية القانونية	
5 4 3 2 1	4.6.1 يوجد إجراءات محددة ومكتوبة لنظام الرواتب وشؤون الموظفين
5 4 3 2 1	4.6.2 يعتمد نظام لتسجيل الدوام (يدوي او الكتروني) ومفعّل
5 4 3 2 1	4.6.3 يعتمد نظام لاحتساب الرواتب والاجازات والخصميات
5 4 3 2 1	4.6.4 يتم تسجيل الاثر المالي للرواتب وشؤون الموظفين على برنامج المحاسبة

ملاحظات:

نشكر لكم دعمكم ونود التأكيد على التزامنا بمبادئ واخلاقيات الدراسات والأبحاث العلمية

الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية
فلسطين، الضفة الغربية، جنين، شارع حيفا،
عمارة البريق، الطابق الخامس
تلفاكس: 0097242501989
www.pcs-palestine.org - pcs.jenin@gmail.com

الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية
فلسطين، الضفة الغربية، رام الله، الإرسال،
عمارة زهرة المصايف، الطابق الرابع
هاتف: 0097222967339
www.pnin.org - pnin.palestine@gmail.com

هيئة مكافحة الفساد
البيرة، البالوع، شارع مكة
هاتف: 022424016 / 022424017 / 022424018
فاكس: 022424015
www.pacc.pna.ps - info@pacc.pna.ps