دولة فلسطين

هيئة مكافحة الفساد جمعية إنعاش الأسرة

الجمعيات الخيرية ودورها في مكافحة الفساد

أ. موسى أبو دية / جمعية إنعاش الأسرة

ورقة عمل مقدمة في الورشة التدريبية بعنوان "الجمعيات الخيرية ودورها في مكافحة الفساد"

عقدت الورشة في رام الله / فلسطين

بتاريخ 2012/12/18

أولاً:

نرحب بجميع الحضور مع حفظ الألقاب، ونشكر القائمين على هذه الورشة ونخص بالذكر هيئة مكافحة الفساد وجمعية انعاش الأسرة، وذلك لما لموضوع الورشة من أهمية وتأثير بالغين على المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

تلعب الجمعيات الخيرية دوراً بارزاً في المجتمع الفلسطيني وذلك منذ فترة طويلة، ولم يضعف دور هذه الجمعيات مع مرور الزمن بل على العكس، فإن دور هذه الجمعيات يزداد أهمية في ضوء ازدياد الحاجة لدى شريحة كبيرة من المجتمع الفلسطيني، وبالتالي فمن المتوقع أن تستمر الجمعيات الخيرية في تقديم المساعدة والدعم للفئات المهمشة والمحتاجة من مجتمعنا لسنين طويلة قادمة.

من هنا تنبع أهمية محاربة الفساد لدى الجمعيات الخيرية وذلك لحماية الموارد القليلة المتاحة وتركيزها باتجاه مستحقيها من المحتاجين.

ولا يخفى على أحد بأن احدى مقومات مقاومة الفساد هو وجود شفافية كاملة من قبل الجمعيات الخيرية في تعاملها مع الآخرين، وبالتالي وضوح مواردها المتاحة ومساءلتها عن كيفية استخدام هذه الموارد.

ولمحاولة فهم موضوع "الشفافية"، أرى أنه في البداية لابد من محاولة تعريف ماذا نقصد بالشفافية.

ولأن "الشفافية" كلمة مطاطة وتحمل معاني كثيرة ويمكن أن يقصد بها العديد من الجوانب، فقد ارتأيت أن اركز في هذه الكلمة على الجوانب المالية والإدارية في موضوع الشفافية، وعليه، فإنه يمكن تعريف الشفافية من منظور مالي وإداري بأنها

"رغبة ومقدرة الجمعية الأهلية في الإفصاح السليم عن كافة جوانب أنشطتها وهيكلها التنظيمي ومواردها المالية وأوجه الصرف لديها، ومدى وضع هذه الرغبة والمقدرة موضع التنفيذ".

وهنا أود التركيز على وجود الرغبة أولاً لدى إدارة الجمعية الأهلية للإفصاح وإذا توفرت هذه الرغبة فلابد من توفر المقدرة على ذلك، وهنا لابد من وجود أنظمة داخلية وإجراءات عمل جيدة وهيكلية تنظيمية مناسبة حتى تمكن الإدارة من الإفصاح عن معلومات ذات مصداقية، ولجهات معنية بهذه المعلومات.

ماذا نقصد بالأنظمة وإجراءات العمل والهيكليات المناسبة والتي نعتبر وجودها ركيزة أساسية في محاولة تحقيق الشفافية، وهنا نركز أيضاً على الجمعيات الخيرية:

1. دعونا نبدأ بالهيكليات: نقصد بالهيكلية أن يكون لدى الجمعية الخيرية عدة مستويات إدارية تبدأ عادة من مجلس الأمناء/الإدارة، ثم مدير عام، ثم دوائر متخصصة حسب نشاط الجمعية وعاملين في هذه الدوائر.

وهناك لابد من التركيز على أهمية وجود مجلس أمناء أو مجلس إدارة كفؤ وفعال ويقوم بدور توجيهي ورقابي هام. فإذا لم تتوفر هذه الصفات في مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة، فإن هذا بالتأكيد يشجع على خلق الفساد داخل الجمعية.

ومن منطلق عملنا كمدققي حسابات فقد رأينا في بعض الحالات كيف يكون مجلس الأمناء/ مجلس الإدارة صورياً في وجوده، لا يقوم بواجباته المتوقعة منه أو التي يفرضها القانون عليه وبالتالي فإن وجود مجلس إدارة غير فعال يعتبر غطاء لفساد يمكن أن يستشري في الجمعية الخيرية.

هناك كثير من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم فيما إذا كان مجلس الإدارة فعال أم لا، منها على سبيل المثال لا الحصر، خبرات أعضاء المجلس، عقد الاجتماعات وماذا يناقش في هذه الاجتماعات(محاضر الاجتماعات)، التقارير المالية والإدارية والتشغيلية والفنية التي تقدم للمجلس بشكل دوري، هل هناك قرارات تقر بالتمرير (بمعنى أنها لا تناقش في جلسات رسمية)...الخ)، هل هناك لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة ومطعمة بذوي اختصاص من خارج المجلس؟

- هل لدى الجمعية خطة استراتيجية مقرة من قبل المجلس، وهل يتابع المجلس التنفيذ الفعلي لهذه الخطة؟

بمعنى هل يقوم مجلس الإدارة بمحاسبة الإدارة التنفيذية (المدير العام ومدراء الدوائر) على هذه النتائج؟

كثير من هذه الأمور يمكن مناقشتها وإدراجها ضمن الأمور اللازمة للحكم على مدى فعالية مجلس الإدارة، ولكن دعونا ننتقل الان إلى أمور أخرى هامة بالنسبة للهيكلية:

- هل يتم تقييم أداء المدير العام بشكل دوري من قبل مجلس الإدارة، هل هناك صلاحيات محددة للأمور التي يمكن للمدير العام اتخاذ القرارات بشأنها؟
- هل يتم تقييم أداء مدراء الدوائر بشكل دوري؟
- هل يوجد لجان متخصصة خاصة في موضوع المشتريات والعطاءات؟
- هل هناك فصل في المهام المتضاربة؟
- هل هناك عدة فئات من التواقيع المعتمدة على الشيكات والمعاملات البنكية وبسقوف واضحة؟

2. أما بالنسبة للانظمة واجراءات العمل التي تمكن الجمعية الخيرية من تجميع بيانات صحيحة ومفيدة للجهات المعنية فتشمل ما يلي:
   1. النظام المحاسبي

يعتبر النظام المحاسبي في أية مؤسسة العمود الفقري في عملها حيث أن وجود نظام محاسبي جيد يمكَن المؤسسة من توفير معظم العناصر الضرورية للتقيد بمبادئ الشفافية بما في ذلك إعداد وتقديم التقارير المالية وتوفير العناصر الأساسية المطلوبة لنظام رقابة داخلي يمكِّن المؤسسة من كشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب ويمنع حدوث خروقات لحساباتها وسجلاتها المالية.

يمكن القول هنا بأن تبني االجمعية الخيرية لسياسات محاسبية واضحة ومتوافقة مع مبادئ المحاسبة الدولية أو ما يعرف اليوم بمعايير التقارير المالية الدولية بالإضافة إلى معايير المحاسبة المتعارف عليها للمؤسسات غير الهادفة للربح هو الخطوة الأولى في الاتجاه

الصحيح، حيث يجب أن تبنى هذه السياسات المحاسبية على أساس الاستحقاق المحاسبي والذي يتطلب أن يتم الاعتراف بالإيراد حال تحققه وبالمصروف فور حدوثه بغض النظر عن الوقت الذي يتم فيه قبض الإيراد أو دفع المصروف نقداً.

من اجل تحقيق مبادئ الشفافية وتطبيق نظم المساءلة، لا بد من أن تلتزم المنظمة الأهلية بما يلي في اعدادها للتقارير المالية:

- وجود سياسة واضحة تبين التقارير المالية الواجب إعدادها دورياً وأسس إعداد هذه التقارير.
- تحديد الجهات المنوط بها مسؤولية إعداد هذه التقارير والتي عادة ما تكون الدائرة المالية والإدارة التنفيذية.
- تحديد الوقت الذي يجب فيه تقديم كل تقرير من هذه التقارير وتحديد الجهات التي يجب أن تتسلمها،
- كافة التقارير المالية يجب أن يراجعها ويوقعها المدير المالي وكذلك المدير العام ويجب أن تلبي احتياجات الإدارة التنفيذية وكذلك مجلس الإدارة بالإضافة إلى الجهات الخارجية الأخرى مثل الجهات المانحة والجهات المنظمة أو المشرفة على قطاع العمل الأهلي.
- إعداد هذه التقارير المالية وفقاً لمعايير الإفصاح المالي الدولية (معايير المحاسبة الدولية سابقاً) وكذلك معايير المحاسبة المتعارف عليها الملائمة للمنظمات الأهلية.
- أن تستند التقارير المالية على شجرة حسابات مناسبة تلائم قطاع العمل الأهلي وتلبي احتياجات الإدارة والأطراف الأخرى في إعداد التقارير المالية.
- التقارير المالية الدورية (الشهرية والربع سنوية والنصف سنوية) يجب أن تشمل ما يلي:
  - ميزان المراجعة.
  - ميزانية عمومية.
  - بيان نشاطات يغطي الفترة/ السنة المعنية.
  - بيان تدفقات نقدية يغطي الفترة/ السنة المعنية.

- بالإضافة إلى التقارير المذكورة أعلاه، يفضل أن يتم إصدار تقارير إضافية دورية تشمل ما يلي:
  - بيان بالمصاريف حسب الوظيفة.
  - تقرير للوضع النقدي للمنظمة الأهلية.
  - تسوية بنكية لكل حساب بنكي.
  - تقرير مالي لكل مشروع يبين المصروف الفعلي مقارناً بالموازنة المقدرة لكل بند من بنود المصاريف.
- التقرير المالي السنوي يجب أن يشمل على الإيضاحات الضرورية حول البيانات المالية بما في ذلك الإفصاح عن السياسات المحاسبية الرئيسة التي تتبعها المنظمة في إعداد حساباتها وكذلك التفصيلات للحسابات الرئيسية وبما يتوقف مع متطلبات معايير الإفصاح المالي الدولية.

ويجب هنا أن نذكر بأن احد أهم أساسيات أي نظام محاسبي جيد هو وجود نظام رقابة وضبط داخلي سليم بمكوناته المختلفة والتي تغطي كافة أوجه النشاط الذي تقوم به الجمعية الخيرية. ولعَل أهم عنصر لنجاح وفعالية نظام الرقابة والضبط الداخلي هو توفر البيئة السليمة والمناخ الملائم في المنظمة الأهلية لنجاح مثل هذا النظام. إن هذه البيئة والمناخ تقاس بالإجراءات والسياسات والأفعال التي تعكس توجهات الإدارة العليا، بما فيها مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية ومن ضمنها:

- إظهار الأمانة والتمسك بالقيم الأخلاقية في كافة الممارسات والأفعال.
- الالتزام بتوفير المعرفة والمهارات الضرورية للقيام بالأعمال والواجبات المناطة بالوظائف المختلفة في الجمعية الخيرية.
- المشاركة الفعالة للجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة/ الأمناء.
- أسلوب وفلسفة الإدارة في قيامها بأعمالها وإدارتها للجمعية الخيرية.
- وجود الهيكل التنظيمي المناسب للجمعية الخيرية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- السياسات والممارسات المتعلقة بالمصادر البشرية في المنظمة الأهلية بما فيها أساليب التوظيف، التقييم، التدريب، الترقيات وسلم الرواتب.

2. نظام المشتريات والعطاءات

جزء أساسي من الموارد المتاحة للجمعية الخيرية تنفق عادة على المشتريات المتمثلة في السلع والخدمات والتي تمكن الجمعية الخيرية من القيام بعملها وتحقيق أهدافها. هناك أمور هامة يجب توافرها وتطبيقها من قبل الجمعية الخيرية لتحقيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية في تنفيذها لمشترياتها من السلع والخدمات التي تحتاجها، والتي من أهمها:

- أن تتم عمليات الشراء في جو كامل من المنافسة الشريفة بحيث يتم اختيار أفضل المواصفات الفنية مع انسب تكلفة. إن تحقيق ذلك يستوجب إعطاء فرصة المنافسة لأكبر عدد ممكن من الموردين المختصين في مجال معين من السلع والخدمات.
- إن هذا يستدعي التأكد من عدم وجود أي تضارب في المصالح خاصة لأعضاء الإدارة العليا والمدراء وكذلك الموظفين الذين لهم علاقة بعملية الشراء.
- طلبات استدراج العروض أو العطاءات يجب أن تحتوي على وصف كامل وتفصيلي للمواصفات الفنية للمواد والبضائع والخدمات المطلوبة بحيث لا يبقى أي مجال لوقوع أي التباس بخصوص تلك المواد أو الخدمات وبحيث لا يمكن تفسيرها بشكل مختلف من قبل الموردين المختلفين.
- تحديد منهجية فتح العطاءات أو العروض وتقييمها بشكل مسبق. يجب توثيق عملية فتح العطاءات أو العروض وتقييمها وذلك من خلال إعداد محضر رسمي يوقع عليه كافة أعضاء لجنة المشتريات أو لجنة العطاءات، يرفق مع هذا المحضر كافة المستندات الخاصة بعملية التقييم وتحليل العروض ومواصفاتها وأسعارها وتبيان الأسباب التي أدت إلى ترسية العرض أو العطاء على مورد دون غيره.
- تجنب قبول أية هدايا أو إكراميات من الموردين أو أية جهات لها علاقة بالعطاءات أو العروض سواءً قبل أو أثناء أو بعد عملية طرح العطاء أو استدراج العروض أو ترسية العطاء.
- ضرورة تشكيل لجنة للمشتريات من أعضاء مناسبين بحيث تكون صلاحيات ومسؤوليات هذه اللجنة واضحة مع توفر الخبرة الضرورية لدى أعضاء اللجنة في الأمور المتعلقة بالمواد أو الخدمات المنوي شراؤها. يمكن الاستعانة بخبراء

من خارج المؤسسة لمساعدة لجنة المشتريات أو العطاءات على الترسية على أفضل عطاء أو عرض مقدم.

- على الجمعية الخيرية أن تحتفظ بسجل بالموردين الرئيسيين للمواد والخدمات الأساسية التي تحتاجها مع الانتظام في تحديث هذا السجل دورياً. هذا السجل يجب أن يبين اسم المورد وعنوانه والشخص أو الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم بالإضافة إلى وصف طبيعة المواد أو الخدمات المتوفرة لدى ذلك المورد.

3. أنظمة المنح والإيرادات

تعتبر المنح والهبات المصدر الرئيس لإيرادات الجمعيات الخيرية الفلسطينية، ويمكن أن تقدم هذه المنح بشكل نقدي أو عيني. وغالباً ما ترتبط هذه المنح بمشروع أو أعمال معينة أي أن الجهة المانحة تقيد هذه المنح لغرض أو نشاط معين. كما أن معظم المانحين يقدموا المنح النقدية وفقاً لجدول وتوقيت محدد مسبقاً ومرتبط في كثير من الأحيان بالانجاز والتقدم في العمل الذي تنفذه المنظمة الأهلية والذي يظهر عادة في التقارير الفنية والمالية التي تقدمها المنظمة الأهلية للجهة المانحة وفقاً لشروط اتفاقية المنحة.

وللمساهمة في تحقيق الجمعية الخيرية لمتطلبات الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة لا بد من توفر الأمور التالية:

- التنسيق الكامل بين الإدارة العليا وكل من الدائرة المالية ودائرة المشاريع في الجمعية الخيرية بما يضمن استلام الدائرة المالية في وقت مبكر نسخة من كافة اتفاقيات المنح التي يتم توقيعها وذلك لتمكينها من دراسة الاتفاقية وإبراز الشروط والمتطلبات المهمة فيها لمتابعة تنفيذها في الوقت المناسب.
- إدخال الموازنة التقديرية لكل مشروع أو منحة إلى النظام المحاسبي للتأكد من التقيد بتلك الموازنة أثناء التنفيذ وضرورة عدم الالتزام بأية مصروفات تخص المشروع أو المنحة إلا بعد الحصول على موافقة الدائرة المالية بما يفيد توفر الموازنة المخصصة لذلك المصروف.
- التقيد الكامل بمتطلبات إصدار التقارير المالية والفنية للمشروع أو المنحة وفقاً لما تنص عليها الاتفاقية الموقعة وفي الوقت المطلوب.

- وجود الوسائل المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف من المشروع أو المنحة وقياس اثر ذلك المشروع على ارض الواقع.
- وجود تقارير تفصيلية بكيفية استخدام وقت العاملين في المشروع أو المنحة والتي يتحمل المشروع تكلفتها مقسمة حسب النشاطات الواردة في خطة المشروع للتأكد من أن هؤلاء العاملين قد عملوا فعلاً على النشاطات الضرورية لانجاز المشروع. يجب أن يعد تقرير الوقت أو النشاط بشكل دوري (كل شهر مثلاً) مع بيان الأعمال المنجزة من قبل الموظف بشكل يومي إن أمكن. تقرير الوقت أو النشاط يجب أن يوقع من قبل الموظف نفسه كما انه يجب أن يراجع ويؤشر عليه بالموافقة من قبل الجهة المشرفة على الموظف كمدير المشروع مثلاً.
- كافة الإيرادات النقدية يجب أن تستلم في البنك مباشرة ويفضل أن تنفذ عن طريق التحويلات البنكية ويجب تجنب استلام أية إيرادات بشكل نقدي ما أمكن.
- إصدار سندات قبض رسمية تحمل أرقاماً متسلسلة ومطبوعة مسبقاً بالمبالغ المستلمة.
- تقوم الدائرة المالية بفتح سجل/ملف لكل منحة بحيث تضع فيه نسخة من الاتفاقية الموقعة وملخص بالبنود الهامة في الاتفاقية لمتابعتها مثل مواعيد إصدار التقارير المختلفة، نسخ من التقارير المالية المرسلة إلى الجهة المانحة، جدول استحقاق الدفعات من الجهة المانحة، نسخ من سندات القبض المصدرة للجهة المانحة، أية تعديلات تطرأ على الاتفاقية وغيرها.
- تصنيف الإيرادات المتأتية من المنح إما كإيرادات مقيدة أو غير مقيدة الاستخدام حسب شروط اتفاقية المنحة.
- الاحتفاظ بحسابات مستقلة لكل منحة أو مشروع، وذلك ضمن مظلة الحسابات العامة للمنحة، بحيث يتم إصدار التقارير الخاصة بالمنحة أو المشروع مباشرة من النظام المحاسبي للجمعية الخيرية ، بما يتلاءم مع التصنيف المعتمد لموازنة المنحة أو المشروع حسب الاتفاقية الموقعة مع الجهة المانحة.
- التأكد من عدم الازدواجية في تسجيل المصاريف على أكثر من منحة أو مشروع، ويشمل ذلك الرواتب والمشتريات وغيرها.

4. التدقيق الخارجي والداخلي

يهدف التدقيق الخارجي عادة إلى إضفاء نوع من المصداقية وزيادة الثقة في البيانات المالية التي تصدرها الإدارة كون التدقيق الخارجي ينفذ من جهة مستقلة عن إدارة الجمعية الخيرية ومن المفترض أن تكون جهة ذات خبرة ودراية عاليتين في مجال المحاسبة والتدقيق والمعايير المتعلقة بها. إن ذلك يساهم فعلاً في تحقيق مبادئ الشفافية من خلال الحصول على شهادة من جهة محايدة كما انه يساعد في تقوية نظم المساءلة حيث يمكن للمدقق الخارجي أن يكتشف الأخطاء سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة. وحتى يتم تحقيق هذا الهدف لا بد من توفر العناصر التالية:

- أن يكون مدقق الحسابات الخارجي مستقل تماماً عن إدارة الجمعية الخيرية ولا تربطه بها أو بإدارتها أية مصالح قد تحد من قدرته على القيام بواجباته.
- أن يكون مدقق الحسابات الخارجي مؤهلاً تأهيلاً عالياً ولديه خبرة كافية في مجال المحاسبة وتدقيق الحسابات في قطاع العمل الأهلي، وكذلك يجب أن يكون على معرفة ودراية تامة بمعايير المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بالعمل الأهلي وكذلك معايير التدقيق الدولية حتى يتمكن من القيام بعمله بما يتوافق وهذه المعايير.
- أن لا تكون التكلفة هي المعيار الوحيد في عملية اختيار مدقق الحسابات الخارجي وإنما كما ذكر أعلاه لا بد من اخذ الخبرة والكفاءة المطلوبة بالحسبان.
- في حالة خروج مدقق الحسابات الخارجي بتعديلات على حسابات الجمعية الخيرية كنتيجة لأعمال التدقيق، يجب مناقشة هذه التعديلات المقترحة مع الإدارة واخذ موافقتها عليها، ولا يجوز إدخال أية تعديلات على حسابات الجمعية الخيرية ما لم تكن الإدارة قد وافقت عليها. في حالة وجود تعديلات مقترحة جوهرية مرفوضة من قبل الإدارة فلمدقق الحسابات الخارجي ذكر هذه التعديلات وآثارها في تقرير مدقق الحسابات وفقاً لمعايير التدقيق الدولية.
- من المستحب أن تبادر المنظمة الأهلية إلى نشر تقريرها المالي السنوي مع تقرير مدقق الحسابات حوله في الصحف المحلية وغيرها من الوسائل الإعلامية وفي خلال فترة وجيزة من انتهاء السنة المالية وذلك لمزيد من الشفافية أمام الجمهور.

- يتوقع من مدقق الحسابات الخارجي أن يصدر ولمرة واحدة على الأقل سنوياً كتاباً إدارياً يحتوي ملاحظاته وتوصياته من اجل المساهمة في تطوير وتحسين النظام المحاسبي ونظام الضبط والرقابة الداخلي في الجمعية الخيرية ، وهذا بالتأكيد يساهم في تقوية مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة.
- يقدم الكتاب الإداري بشكل مسودة أولية بعد أن يتم نقاشها مبدئياً مع إدارة الجمعية الخيرية ، ويجب أن تعطي الإدارة تعليقاتها على كل بند في هذا الكتاب.
- يجب أن يقوم مدقق الحسابات الخارجي بإصدار الكتاب الإداري بشكل رسمي ونهائي متضمناً تعليقات الإدارة على كل بند.
- في حالة تكرار بعض البنود من سنة إلى أخرى يجب تضمينها دائماً في الكتاب الإداري في كل سنة من هذه السنوات ويجب أن لا تحذف على أساس انه تم ذكرها في السنة السابقة.
- يتم رفع البنود الهامة الواردة في هذا الكتاب الإداري إلى مجلس الأمناء/ الإدارة والتأكد من وصول هذه البنود إلى المجلس.

ولا بد هنا من الاشارة الى الدور الريادي الذي تقوم به جمعية مدققي الحسابات القانونيين الفلسطينية، حيث تضع الضوابط للمحافظة على مستوى جيد من الاداء لاعضائها من مدققي الحسابات بالاضافة الى قيامها بعقد العديد من الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية التي تساهم في رفع مستوى اعضائها من المحاسبين القانونيين.

أما التدقيق الداخلي فيعتبر عادة جزءا من نظام الرقابة والضبط الداخلي في الجمعية الخيرية ويساهم كثيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة في قطاع العمل الأهلي من خلال أعمال وإجراءات التدقيق الداخلي التي يؤديها. ومن اجل تحقيق هذه الأهداف المرجوة من التدقيق الداخلي لا بد من توفر ما يلي:

- تأسيس دائرة تدقيق داخلي فعالة، خاصة في الجمعية الخيرية ذات الحجم الكبير والمتوسط، يتمتع القائمون عليها بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تدقيق الحسابات.
- أن يكون هناك خطة تدقيق داخلي سنوية تشمل برامج عمل تفصيلية وإصدار تقارير دورية بنتائج أعمال التدقيق الداخلي. من الممكن أن تشمل أعمال دائرة التدقيق

الداخلي كافة الدوائر والأقسام في الجمعية الخيرية وكذلك مراجعة دورية لنظام الرقابة والضبط الداخلي بما في ذلك التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات الداخلية ومدى فعالية تلك السياسات والإجراءات في تحقيق أهداف الجمعية الخيرية.

- يجب رفع تقارير التدقيق الداخلي إلى مجلس الأمناء مباشرة وبالتالي فان دائرة التدقيق الداخلي يجب أن تتبع تنظيمياً إلى مجلس الأمناء/ الإدارة وليس للإدارة التنفيذية.
- لهذا لا بد من قيام مجلس الأمناء/ الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق تتعامل مع كل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي وتكون حلقة الوصل بينهم وبين المجلس. يمكن أن تضم لجنة التدقيق خبراء من خارج مجلس الأمناء/ الإدارة لتمكينها من القيام بعملها بشكل صحيح.
- التركيز على الدور الرقابي الهام المنوط بمجلس الأمناء/ الإدارة حيث من المفترض أن يراقب المجلس أداء الإدارة التنفيذية ومدى التزامها بالسياسات المرسومة من قبل المجلس. لهذا فان وجود مجلس أمناء/ إدارة فعال يملك الخبرة المناسبة في مجال عمل المنظمة الأهلية ويجتمع دورياً لمناقشة الأمور الهامة يعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر تطبيق نظم المساءلة في مجال العمل الأهلي الفلسطيني.
- وجود كوادر بشرية كفؤة وفعالة وتتسم بالأمانة في كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة الأهلية يعتبر عنصراً مهماً في تطبيق مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة حيث أن هذه الكوادر البشرية هي التي تقوم بالتطبيق الفعلي لكافة مكونات الأنظمة والسياسات والإجراءات الداخلية في المنظمة الأهلية. والعكس صحيح.

أن وجود كوادر بشرية غير كفؤة ولا تتسم بالأمانة يحد كثيراً من إمكانية تطبيق مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة لان مثل هذه الكوادر البشرية غير الكفؤة والتي لا تتسم بالأمانة لا يمكن أن تطبق روح الأنظمة والسياسات والإجراءات وبالتالي تفقدها أهميتها وجوهرها.

ختاما، لا بد ان نشير الى الدور الهام الذي يقوم به كل من مركز تطوير المنظمات الاهلية (NDC) وكذلك الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة – أمان وذلك من خلال الاصدارات المختلفة التي تساعد الجمعيات الخيرية على بناء انظمتها وبالتالي الحد من الفساد ما امكن. كما نتوجه بالشكر الجزيل مرة اخرى للقائمين على هذه الورشة خاصة هيئة مكافحة الفساد وجمعية انعاش الأسرة، آملين ان تساهم هذه الورشة في الحد من

الفساد من خلال نشر الوعي لدى الجهات المعنية كافة والعمل على ترسيخ اهمية وجود انظمة فعالة وكفؤة.