

رشيد - الشفافية الدولية - الأردن



الخطة الاستراتيجية 2017-2020

تشرين الثاني 2016

جدول المحتويات

3	الجزء الأول: الملخص التنفيذي
4	الجزء الثاني: المقدمة
4	منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية
6	الجزء الثالث: أهداف ومحاور الاستراتيجية
7	الأهداف الاستراتيجية
10	الجزء الرابع: الخطة الاستراتيجية 2016-2020
17	الجزء الخامس: خطة العمل والبرامج
21	الجزء السادس: تمويل الاستراتيجية
22	الجزء السابع: الرقابة والتقييم والتعلم
29	مؤشرات الأداء
39	الجزء الثامن: الملحقات
39	ملحق رقم (1) أداة تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة (ICAT)
43	Detailed Scoring By Sections
43	ICAT Process
46	ملحق رقم (2) منظومة المتابعة والتقييم (Transparency International)

الجزء الأول: الملخص التنفيذي

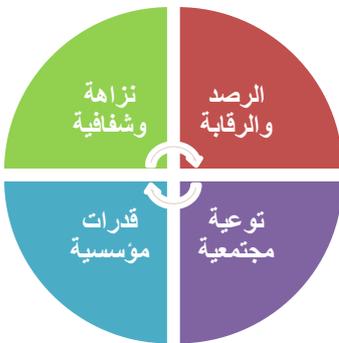
يسعى رشيد - الشفافية الدولية- إلى تقوية دعائم الحكم الرشيد المستند على الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون والمعتمدة على المناصرة والرقابة والبحث والتوعية المجتمعية ومن أجل هذا سيعمل رشيد على تشجيع الأردنيين على تبني نظام نزاهة أردني يرقى بالأردن إلى مراتب متقدمة في التصنيف العالمي للدول الأكثر تحصيناً ضد الفساد.

انطلاقاً من كون رشيد إحدى الفروع العاملة في منظمة الشفافية الدولية والتي تهدف إلى إنهاء الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة على المستويات كافة وفي قطاعات المجتمع المختلفة من خلال التعاون مع جميع الأفراد والمجموعات والشركات والمنظمات الربحية وغير الربحية والحكومات والهيئات الدولية وبالانسجام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة 2020 فقد تم تبني نهج تشاركي في إعداد الخطة الاستراتيجية لرشيد 2017-2020 إذ قام فريق العمل بعقد اجتماعات مع أبرز الشركاء الاستراتيجيين في الأردن ممثلة بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد واللجنة الملكية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية ووزارة الشؤون السياسية والبرلمانية بالإضافة إلى وزارة التخطيط وممثلين عن برنامج سيادة القانون الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بهدف الخروج بأولويات استراتيجية تتلائم مع متطلبات المرحلة الحالية للأردن والجهود التشاركية في تعزيز سيادة القانون وتعزيز قيم النزاهة والشفافية.

تمثل هذه الاستراتيجية إطار خطة العمل التي سيسير عليها تحالف رشيد خلال الأربع سنوات المقبلة، وهي بمثابة الدفعة التي ستوجه عملنا للحصول على أفضل النتائج الممكنة، مستثمرين طاقات التحالف وخبراته.

وتركز الاستراتيجية على أربعة أولويات استراتيجية هي:

1. تشجيع القطاع العام على تطوير وتبني وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد بالإضافة إلى تحسين انفاذ السياسات الحالية على أرض الواقع.
2. صنع بيئة رقابية فعالة لمراقبة ومناقشة شبهات الفساد بشكل مسؤول وموجه بالنتائج والمساءلة بقوده رشيد، مبني على تحالفات وشركات بناءة.
3. توعية المجتمع الأردني حول الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد والحلول الممكنة المتوافرة لهم. بحيث يحصل الأفراد على الموارد الضرورية (المعلوماتية، والمادية، والتنظيمية، والثقافية، الخ.) من أجل الوصول إلى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال.
4. بناء مؤسسة مستدامة ادارياً ومالياً ومبنية على أفضل الممارسات والمنهجيات في الإدارة والتنظيم.



الجزء الثاني: المقدمة

تم تأسيس منظمة رشيد للنزاهة والشفافية من قبل مجموعة من الناشطين والخبراء ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بالعمل العام. حيث تم تسجيل التحالف رسمياً في عمان- الأردن 2013، كمنظمة غير هادفة للربح تسعى إلى الإرتقاء بمستوى النزاهة ومكافحة الفساد في القطاعين العام والخاص وتعزيز وعي الأفراد من شتى القطاعات بأهمية الشفافية والمساءلة والإبلاغ عن الفساد. إضافة إلى المساهمة في تعزيز الأطر القانونية والتنفيذية لمنظومة النزاهة الوطنية، وذلك من خلال التواصل والتعاون وتبادل الخبرات مع المنظمات الدولية والإقليمية والوطنية والعمل على توسيع دائرة إتاحة البيانات والمعلومات للمواطن عطفاً على المساهمة في توفير التمكين وبرامج بناء القدرات الملائمة. ومنظمة رشيد هي الفرع الوطني لمنظمة الشفافية الدولية في الأردن.

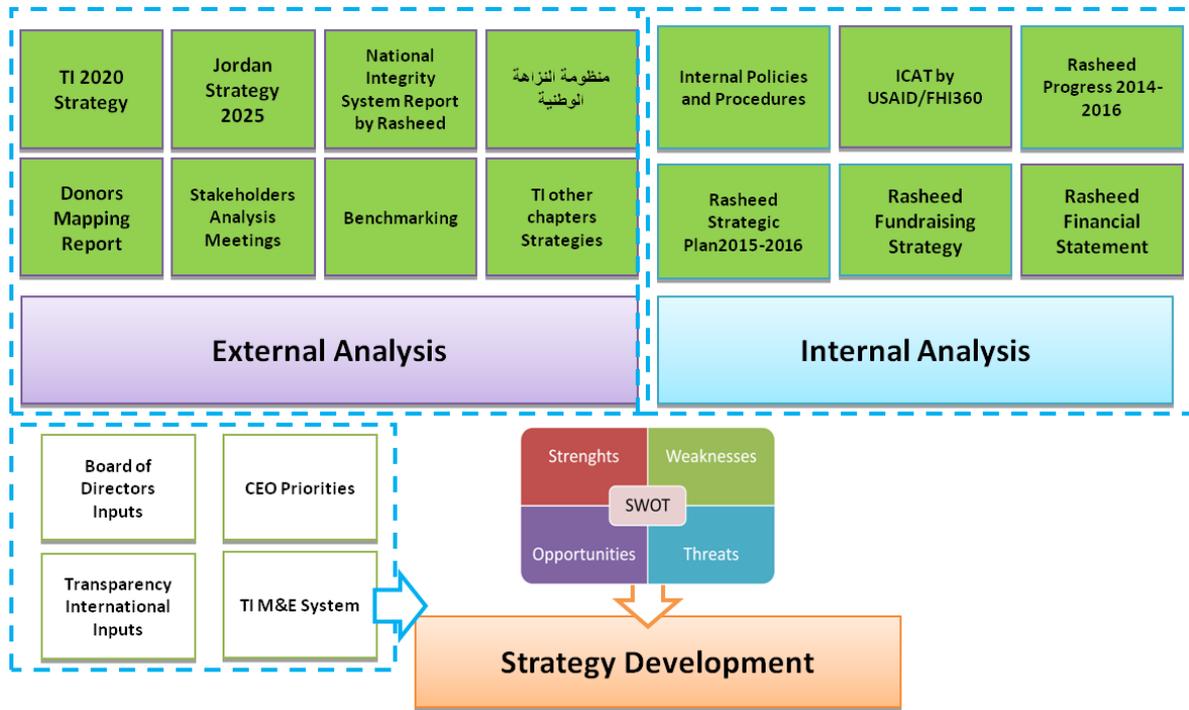
منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

انطلاقاً من كون رشيد احدى فروع منظمة الشفافية الدولية والتي تهدف الى انهاء الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة على المستويات كافة وفي قطاعات المجتمع المختلفة من خلال التعاون مع جميع الأفراد والمجموعات والشركات والمنظمات الربحية وغير الربحية والحكومات والهيئات الدولية وبالانسجام مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة 2020 فقد تم تبني نهج تشاركي في اعداد الخطة الاستراتيجية لرشيد 2017-2020 اذ قام فريق العمل بعقد اجتماعات مع ابرز الشركاء الاستراتيجيين في الأردن ممثلة بهيئة النزاهة ومكافحة الفساد ولجنة النزاهة الملكية ووزارة الشؤون السياسية والبرلمانية بالإضافة الى وزارة التخطيط وممثلين عن برنامج سيادة القانون الممول من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID بهدف الخروج بأولويات استراتيجية تتلائم مع متطلبات المرحلة الحالية للأردن والجهود التشاركية في تعزيز سيادة القانون وتعزيز قيم النزاهة والشفافية.

اذ قام فريق العمل بدراسة وتقييم لأهم الخطط الاستراتيجية المتعلقة بتعزيز النزاهة والشفافية والمعدة من قبل المؤسسات المختصة وأهمها استراتيجية الأردن 2025 و الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الانسان والخطة الوطنية الثالثة لشراكة الحكومات الشفافة ومنظومة النزاهة الوطنية بالإضافة الى تقرير نظام النزاهة الوطني المعد من رشيد ومن ثم قام فريق العمل بتحديد الأولويات الاستراتيجية لرشيد للسنوات 2017 وحتى 2020 لضمان تكامل دور رشيد مع الشركاء الاستراتيجيين في جهود تعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام والخاص ولدى المجتمع ككل.

اضافة الى ما سبق فقد قام فريق العمل بالارتكاز على عدد من أنشطة التحليل الداخلي والخارجي للخروج بخطة استراتيجية شاملة تعكس جوانب القوة المؤسسية وجوانب التطوير اللازمة وتعمل كمحرك رئيسي لنشاط رشيد في اتجاه تحقيق أولوياته الاستراتيجية وتم تطوير خطة اتصال وخطة الحصول على المنح بناءً على خطته الاستراتيجية

الرسم التالي يلخص منهجية تطوير الخطة الاستراتيجية (Strategy Development Framework):



الجزء الثالث: أهداف ومحاور الاستراتيجية

الرؤية	اردن متماسك بنظام نزاهة وطني
الرسالة	تقوية دعائم الحكم الرشيد المستند على الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون من خلال المناصرة والرصد والرقابة والبحث والتوعية المجتمعية.
القيم	الشفافية، المساءلة، النزاهة، الشراكة، الاستقلالية، ثقافة الحوار والتسامح

يسعى رشيد - الشفافية الدولية- إلى تقوية دعائم الحكم الرشيد المستند على الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون والمعتمدة على المناصرة والرقابة والبحث والتوعية المجتمعية ومن أجل هذا سيعمل رشيد على تشجيع الأردنيين على تبني نظام نزاهة أردني يرقى بالأردن إلى مراتب متقدمة في التصنيف العالمي للدول الأكثر تحصيناً ضد الفساد.

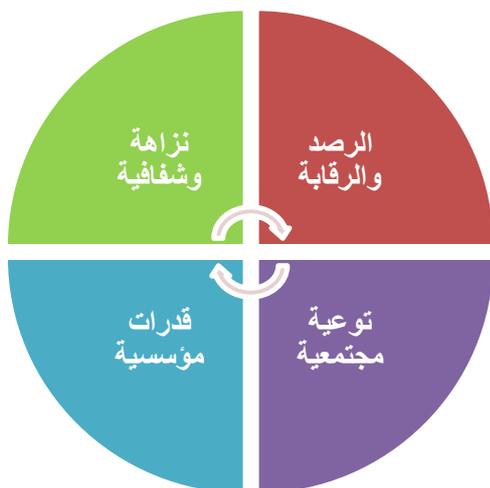
تمثل هذه الاستراتيجية إطار خطة العمل التي سيسير عليها تحالف رشيد خلال الأربع سنوات المقبلة، وهي بمثابة الدفعة التي ستوجه عملنا للحصول على أفضل النتائج الممكنة، مستثمرين طاقات رشيد وخبراته. وتركز الاستراتيجية على أربعة اولويات استراتيجية هي:

1. تشجيع القطاع العام والحكومة على تطوير وتبني وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد بالإضافة الى تحسين تنفيذ السياسات الحالية على أرض الواقع.

2. صنع بيئة رقابية فعالة لمراقبة ومناقشة شبهات الفساد بشكل مسؤول وموجه بالنتائج والمساءلة يقوده رشيد بحيث يكون مبني على تحالفات وشركات بناءة.

3. توعية المجتمع الأردني حول الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد والحلول الممكنة المتوافرة لهم. بحيث يحصل الأفراد على الموارد الضرورية (المعلوماتية، والمادية، والتنظيمية، والثقافية ، الخ.) من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال.

4. بناء مؤسسة مستدامة ادارياً ومالياً ومبنية على أفضل الممارسات والمنهجيات في الإدارة والتنظيم.



كما تم تحديد أربعة مجالات عمل لرشيد تمثل القطاعات التي سيقوم رشيد بالتركيز عليها من خلال برامجه الموجهه والمنسجمة مع الاولويات الاستراتيجية المعرفة سابقاً:

- مجال العمل الأول، المواطن والمجتمع والمجالس المنتخبة: والذي يسعى إلى تفعيل دور كل مواطن أردني في موقعه لتفعيل الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، والتخلي بأفضل قيم وممارسات النزاهة.
- مجال العمل الثاني، مؤسسات القطاع العام والسلطة التنفيذية: ويركز هذا المحور على إيجاد بيئة تساعد مؤسسات هذا القطاع بأن تكون محصنة ضد جميع أشكال الفساد، وأن تتسجم ممارسة العاملين فيها بأعلى معايير النزاهة والشفافية.
- مجال العمل الثالث، المؤسسات الرقابية والسلطة التشريعية: نركز من خلال هذا المحور على تنفيذ مجموعة من النشاطات تساعد على أن تتمكن جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية وأن يكون العاملين فيها محصنين ضد الفساد.
- مجال العمل الرابع، بناء قدرات رشيد – الشفافية الدولية-: والمتمثل في تنفيذ سلسلة من نشاطات بناء القدرات، في المجالات الفنية والمعرفية والإدارية والمالية.

الأهداف الاستراتيجية

تم تبني نظرية التغيير (Theory of Change) في بناء الخطة الاستراتيجية لرشيد للأعوام 2017-2020 وتعتمد نظرية في منهجيتها على تعريف دور ومساهمة المؤسسة في احداث أثر مجتمعي من خلال افتراض ان تدخل ومساهمة المؤسسة سوف يؤثر في جهود الآخرين وفي احداث تغيير في المحصلة. لذا فقد تم اعداد استراتيجية رشيد بالبناء على أولويات منظمة الشفافية الدولية حتى العام 2020 وعلى مصفوفة الأثر المجتمعي الذي عرفته المنظمة والذي تسعى المنظمة الى تحقيقه في دول العالم من خلال فروعها العاملة كرشيد.

لقد أدركت منظمة الشفافية الدولية منذ وقت طويل الحاجة الملحة لاستخدام بيانات أفضل في الجهود المبذولة للقضاء على الفساد. يتحقق معظم الأثر في مجال محاربة الفساد على خلفية سياقات اقتصادية وسياسية معقدة، ويتم تحقيقها من خلال عمليات ديناميكية وذات وتيرة سريعة يشترك فيها طيف واسع من الشركاء المعنيين. يمكن لقياس أثر العمل الذي نقوم به أن يشكل تحدياً؛ حيث إن نتائج الجهود التي نبذلها قد لا تكون متوقعة؛ ويستغرق الأمر في بعض الأحيان فترات طويلة من الزمن. كما يمكن للتقدم الذي نحققه أن يواجه عراقيل تعيدنا إلى الوراء في بعض الأحيان، وهو ما ينبغي فهمه وتفسيره.

في عام 2014، طوّرت منظمة الشفافية الدولية وتبنّت منهجاً جديداً في مراقبة الأثر الذي تحدثه جهود محاربة الفساد. ويهدف هذا المنهج إلى جمع جسد متماسك من الأدلة فيما يتعلق بالتدابير التي يمكن أن تكون ناجعة في وقف الفساد، إضافة إلى تفسير سبب نجاح تلك الجهود وكيفية تحققها. لقد صُمم منهج مراقبة الأثر بحيث يكون

مرناً بما يكفي للإحاطة بعمليات التغيير المختلفة التي تسهم بها حركة الشفافية الدولية والمجتمع الأوسع لمحاربة الفساد. تعتمد المنهجية على ما تم تسميته بمصفوفة الأثر لقياس مدى تحقق التغيير المستهدف .

مصفوفة الأثر: وهي عبارة عن أداة تحليلية تستخدم بشكل منتظم ودوري في المشاريع والمبادرات لمراقبة تقدمها في تحقيق الأثر الذي يفضي إلى تقليص معدلات الفساد، من أجل فهم كيف نتمكن من زيادة فعالية عملنا وتحقيق الأثر الأكبر

التغيير المؤسسي والتغيير في مجال السياسات	تغيير السلوك
<p>نظرية التغيير - يتم توعية المؤسسات الحكومية، والحكومات، ومؤسسات الأعمال التي تتلقى رسائل رشيد - الشفافية الدولية- في تعزيز منظومة النزاهة ومحاربة الفساد حيال هذه القضايا وإطلاعهم على الحلول الممكنة وتغيير عملياتهم المؤسسية وسياساتهم (بما في ذلك المعايير، والقوانين والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة.</p>	<p>نظرية التغيير - يتم إيصال رسائل تعزيز منظومة النزاهة التي يبعث بها رشيد- الشفافية الدولية- إلى الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية ورفع وعيهم حيال هذه القضايا وإطلاعهم على الحلول الممكنة وجعلهم ينتقلون من السعي إلى معالجة وتدارك المظالم الشخصية أو الواقعة على المجتمع، نحو الانخراط بشكل منهجي في منع الخروقات في منظومة النزاهة ومعالجة الفساد على المستوى الوطني</p>
<p>تبني وتعديل السياسات</p> <p>تقوم المنظمات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتطوير وتبني، وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز منظومة النزاهة ومحاربة الفساد، كما يشمل هذا الأثر تحسين إنفاذ السياسات</p>	<p>النشاط في مجال تعزيز منظومة النزاهة ومحاربة الفساد</p> <p>يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية على تعزيز النزاهة والحد من الفساد على المستوى الوطني بشكل جماعي وتشاركي</p>
<p>عمليات رقابية أفضل</p> <p>تتمكن جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية وأن يكون العاملين فيها محصنين ضد الفساد.</p>	<p>السعي لمعالجة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون ومكافحة الفساد</p> <p>يتخذ الأفراد، والمجتمعات، والممثلين المنتخبين إجراءات ضد مظالم محددة في إطار محاربة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون.</p>
<p>التوعية</p> <p>تفعيل دور كل مواطن أردني في موقعه لتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد، والتخلي بأفضل قيم وممارسات النزاهة ليصبح المجتمع الأردني أكثر وعياً بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوافرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال</p>	
<p>التواصل</p> <p>يصل عمل رشيد - الشفافية الدولية- إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّيهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد.</p>	

وبناءً على ما سبق فقد تم اعداد الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية والتي تترجم كل من الأولويات الاستراتيجية المعرفة سابقاً:

1. تشجيع القطاع العام والحكومة على تطوير وتبني وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد بالإضافة الى تحسين انفاذ وتنفيذ السياسات الحالية على أرض الواقع

1.1. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور النشاط في مجال تعزيز منظومة النزاهة ومحاربة الفساد

1.2. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور تبني وتعديل السياسات

2. صنع بيئة رقابية فعالة لمراقبة الاختلالات في منظومة النزاهة وشبهات الفساد بشكل مسؤول وموجه بالنتائج والمساءلة يقوده رشيد مبني على تحالفات وشراكات بناءة

2.1. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور السعي لمعالجة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون ومكافحة الفساد

2.2. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور عمليات رقابية أفضل

3. توعية المجتمع الأردني حول الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد والحلول الممكنة المتوافرة لهم. بحيث يحصل الأفراد على الموارد الضرورية (المعلوماتية، والمادية، والتنظيمية، والثقافية ، الخ.) من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال

3.1. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور التواصل

3.2. مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور التوعية

4. بناء مؤسسة مستدامة ادارياً ومالياً ومبنيّة على أفضل الممارسات والمنهجيات في الإدارة والتنظيم.

4.1. الوصول الى مؤسسة مستدامة مالياً بنسبة 40% مع عام 2020

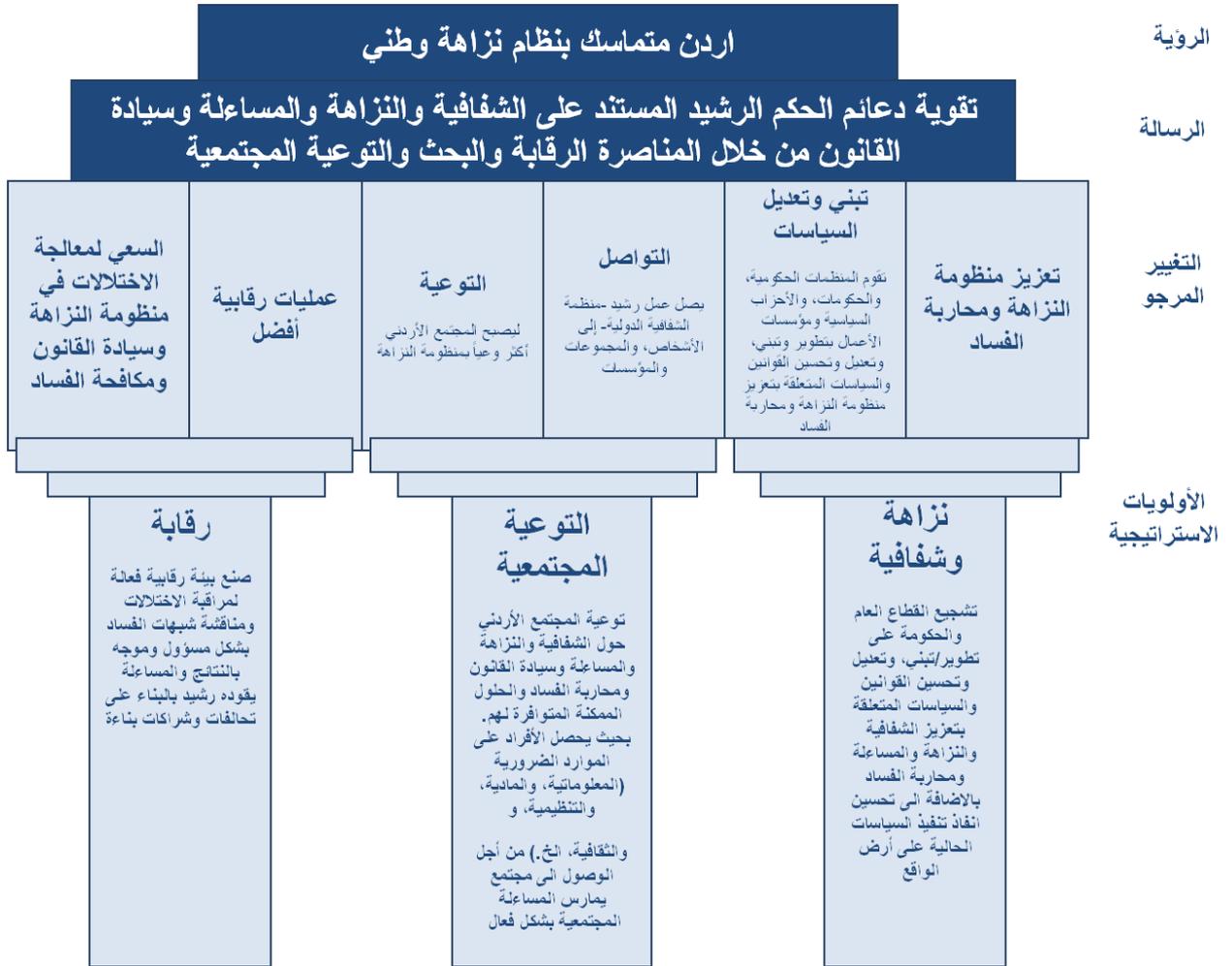
4.2. تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية لرشيد

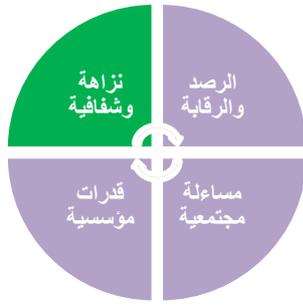
4.3. الحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية

4.4. تعزيز قدرات رشيد في التواصل الفعال مع المجتمع

الجزء الرابع: الخطة الاستراتيجية 2016-2020

قام رشيد - الشفافية الدولية- بتعريف الأثر المجتمعي والتغيير الذي يطمح الى تحقيقه ومن ثم قام رشيد بتحديد مساهمته المتوقعة والمتوافقة مع أولوياته الاستراتيجية في تحقيق هذا التغيير على المدى البعيد. ويظهر الشكل التالي الاطار الاستراتيجي (Strategy Map) لرشيد - الشفافية الدولية- للسنوات 2017-2020:





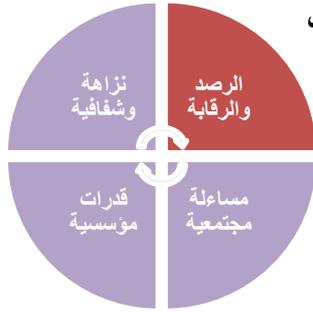
أولاً: تشجيع تبني مفاهيم ومبادئ النزاهة والشفافية في الأردن

يهدف عمل رشيد- الشفافية الدولية- بشكل رئيسي الى احداث تغيير مؤسستي وتغيير في مجال السياسات لتعزيز النزاهة والشفافية بحيث يتم توعية القطاع العام والخاص والمدني ، حول منظومة النزاهة ومحاربة الفساد حيال القضايا واطلاعهم على الحلول الممكنة وتغيير عملياتهم المؤسسية وسياساتهم (بما في ذلك المعايير ، والقوانين والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة. ولهذا فان الأولوية الاستراتيجية لرشيد تتمحور حول بناء الشركات والتحالفات البناءة مع مؤسسات القطاع العام لتحقيق هذا الغرض. وفي هذا الصدد فقد حدد رشيد عدداً من الشركاء الاستراتيجيين الذين سيتم العمل معهم ضمن منظومة الشفافية والنزاهة وهم هيئة النزاهة والشفافية، مجلس النواب، ديوان المحاسبة، المجالس المحلية والمنتخبة بالإضافة الى مؤسسات المجتمع المدني.

الجدول التالي يلخص الأثر المرجو من الجهود المشتركة وتدخلات رشيد كما يوضح مساهمة رشيد في كل من هذه المجالات وفق نظرية التغيير:

1. تشجيع تبني مفاهيم ومبادئ النزاهة والشفافية في الأردن			الأولوية الاستراتيجية
الدور - المساهمة	الأثر النتائج المرجوة	الشريك الاستراتيجي	مجال العمل
تقديم الدعم الفني للهيئة في تفسير مؤشرات النزاهة العالمية وكيفية قياسها والمساهمة في اعداد الخطط التنفيذية للهيئة فيما يتعلق بهذه المؤشرات	تبني وتعديل السياسات تقوم المنظمات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتبني، وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد.	هيئة النزاهة ومكافحة الفساد	الجهات الرقابية والسلطة التشريعية
تقديم الدعم الفني للهيئة على استحداث آلية للتقييم الذاتي كوسيلة لقياس النزاهة وتحسين الاداء	عمليات رقابية أفضل تتمكن جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية وأن يكون العاملين فيها محصنين ضد الفساد.	مجلس النواب	الجهات الرقابية والسلطة التشريعية
تقديم الدعم الفني للهيئة في اعداد دراسات قطاعية لتحديد القطاعات الأكثر عرضة للفساد	تعزيز القدرات الفنية لمدقي ديوان المحاسبة في مجال مساعدة اللجان الدائمة في مجلس النواب لتحليل البيانات والمؤشرات المالية	ديوان المحاسبة	الجهات الرقابية والسلطة التشريعية
تعزيز قدرات اعضاء لجنة النزاهة في اداء دورها الرقابي	تعزيز القدرات للمجالس المحلية والمنتخبة في تبني مفاهيم النزاهة والشفافية في اداء عملها	المجالس المحلية والمنتخبة	المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني

المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني	مؤسسات المجتمع المدني	النشاط في مجال تعزيز النزاهة والشفافية وسيادة القانون يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية على الحد من الفساد وتعزيز النزاهة على المستوى الوطني بشكل جماعي وتشاركي	العمل على التواصل وبناء شركات وعلاقات مهنية مع جميع الأطراف ذات العلاقة في تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد وخاصة المؤسسات والخبراء وصناع الرأي العام في الأردن.
--------------------------------	-----------------------	---	---

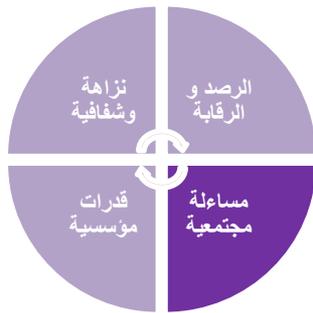


ثانياً: ممارسة دور الرصد والرقابة تجاه شبكات الفساد وتبسيط الضوء على التجاوزات

أحد أهم الأدوار المتوقعة من رشيد - الشفافية الدولية - هي تشجيع جهود السعي لمعالجة الفساد وتعزيز العمليات الرقابية تجاه شبكات الفساد والفعالية الحكومية ولا يمكن لهذا أن يتحقق بدون جهود ممنهجة من المؤسسات والجهات الرقابية بالإضافة الى مطالبات شعبية مدعومة بحقائق ومؤشرات أداء. ولذا فان رشيد وبالبناء على الخبرة الدولية وأفضل الممارسات العالمية في مجال الرقابة البناءة سيقوم ببناء قدراته تدريجياً للممارسة دور رقابي شامل وممنهج مع عام 2020.

2. ممارسة دور الرصد والرقابة تجاه شبكات الفساد وتبسيط الضوء على التجاوزات			الأولوية الاستراتيجية
الدور - المساهمة	الأثر النتائج المرجوة	الشريك الاستراتيجي	مجال العمل
مراقبة أداء المجلس لدوره الرقابي من خلال متابعة طرح النواب لمناقشات واستجابات وأسئلة تعكس قضايا الرأي العام والمساءلات المجتمعية	السعي لمعالجة الفساد يتخذ الأفراد، والمجتمعات، والممثلين المنتخبين إجراءات نوعيه لتعزيز النزاهة	مجلس النواب	الجهات الرقابية والسلطة التشريعية
مراقبة أداء لجنة المالية في اقرار الموازنات العامة ومناقشة الحسابات الختامية			
اعداد الدراسات والتقارير الوطنية لقياس فعالية منظومة النزاهة وجهود مكافحة الفساد	عمليات رقابية أفضل	منظومة النزاهة الوطنية	الجهات الرقابية والسلطة التشريعية
اعداد وقياس مؤشرات الفعالية الحكومية ومؤشرات الحكم الرشيد بشكل دوري بالاعتماد على مؤشرات ذاتية القياس وأخرى من جهات مختصة وموثوقة واطلاق مؤشر مدركات الفساد ومؤشر الفساد العالمي	تتمكن جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناطق بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية وأن يكون العاملين فيها محصنين ضد الفساد.		
مراقبة أداء الحكومة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والوعود الحكومية		مجلس الوزراء - الحكومة	السلطة التنفيذية والقطاع العام

<ul style="list-style-type: none"> • نزاهة المالية العامة - اشهار الذمة والموازنات التشاركية • تضارب المصالح في أداء الوظائف العامة وتضارب المصالح في المشتريات والعطاءات العامة • مراقبة التزام المؤسسات والوزارات في تنفيذ خططها الاستراتيجية • الانفاق الحكومي ومراقبة النزاهة 		الوزارات والمؤسسات العامة	السلطة التنفيذية والقطاع العام
---	--	------------------------------	--------------------------------



ثالثاً: تشجيع المساءلة المجتمعية وتوعية المجتمع تجاه حقوقه ودوره في ارساء مبادئ النزاهة والحاكمية الرشيدة

سيركز رشيد - الشفافية الدولية- بشكل كبير على تغيير سلوك المجتمع من خلال إيصال رسائل تعزيز منظومة النزاهة إلى الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية ورفع وعيهم حيال القضايا واطلاعهم على الحلول الممكنة وجعلهم ينتقلون من السعي إلى معالجة وتدارك المظالم الشخصية أو الواقعة على المجتمع، نحو الانخراط بشكل منهجي في منع الخروقات في منظومة النزاهة ومعالجة الفساد على المستوى الوطني.

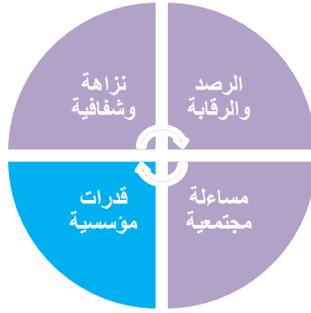
وفق هذه الأولوية فقد حدد رشيد ثلاث فئات رئيسية للعمل معها وهي المجتمع ككل، والشباب والمرأة وسيتم اعداد وتنفيذ حملات وبرامج توعوية تستهدف كل من هذه الفئات وفق الاحتياجات التي تتناسب مع الدور المتوقع منهم في تعزيز المساءلة المجتمعية ومكافحة الفساد. اذ ينوي رشيد بالمساهمة في تشجيع الشباب للمشاركة في الفعاليات المختلفة كاعداد التقارير الاستقصائية - المحاكمات الصورية - المناظرات - استخدام الفن للمسائلة - بالاضافة الى توعية الشباب حول أخلاقيات العمل ومبادئ النزاهة. فيما سيتم استكمال العمل على تشجيع مشاركة المرأة في المناصب القيادية بالاضافة الى دور رشيد التوعوي المتمثل في تنفيذ حملات توعية للمواطنين حول الشفافية والنزاهة وسيادة القانون والمواطنة الفاعلة

وتقديم المعلومات والرأي وتشجيع المجتمع لتقديم معلومات حول خروقات او شبهات الفساد.

3. تشجيع المساءلة المجتمعية وتوعية المجتمع تجاه حقوقه ودوره في مكافحة الفساد			الأولوية الاستراتيجية
الدور - المساهمة	الأثر النتائج المرجوة	الشريك الاستراتيجي	مجال العمل

سيقوم رشيد بالمساهمة في تشجيع الشباب للمشاركة في الفعاليات التقارير الاستقصائية - المحاكمات الصورية - المناظرات - استخدام الفن للمسائلة - وتوعية الشباب حول أخلاقيات العمل ومبادئ النزاهة	التوعية تفعيل دور كل مواطن أردني في موقعه لتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد، والتخلي بأفضل قيم وممارسات النزاهة ويصبح المجتمع الأردني أكثر وعياً بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوفرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال	الشباب	المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني
تشجيع مشاركة المرأة في المناصب القيادية		المرأة	المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني
سيقوم رشيد بعمل حملات توعية للمواطنين حول الشفافية والنزاهة وسيادة القانون والمواطنة الفاعلة كما سيقوم بتقديم المعلومات والرأي وتشجيع المجتمع لتقديم معلومات حول خروقات او شبهات الفساد	التواصل يصل عمل رشيد -منظمة الشفافية- الدولية إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّيهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد.	المواطن	المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني

رابعاً: تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية



استطاع رشيد تحقيق تطور ملحوظ على مستوى الجاهزية والنضوج المؤسسي منذ تأسيسه اذ ارتفع معدل التقييم وفق أداة تقييم القدرات الداخلية (ICAT) الى 3.71 في عام 2016 مقارنة بـ 2.48 في عام 2015 وهو ما يمثل درجة نضوج مؤسسي متوسط. تخلل هذا التقدم اجراءات تطوير داخلية شملت الأنظمة الداخلية ومنها النظام المالي ونظام المشتريات وأنظمة ادارة المنح والبرامج بالاضافة الى جهود رئيسية في جانب الاستدامة الادارية والمؤسسية. وقد قرر مجلس ادارة رشيد الارتكاز على أداة تقييم القدرات الداخلية (ICAT) في تقييم التطور المؤسسي حتى عام 2020 لذا فقد تم ارفاق نسخة من منهجية وأدوات تقييم القدرات الداخلية (ICAT) في ملحق (أ).

الجدول التالي يوضح محاور التطور المؤسسي وفق أداة تقييم القدرات الداخلية (ICAT) ويظهر فيها أن رشيد قد حقق تطوراً ملحوظاً في محور الأنظمة الداخلية وتحديداً نظام الادارة والمشتريات حيث ارتفع من معدل 1.35 الى 3.56 كذلك ارتفع محور ادارة الموارد البشرية بذات التطور من معدل 1.55 الى 3.48. كما أظهر التحليل أن محور الاستدامة الادارية والمؤسسية قد تطور من 1.79 الى 3.21 لذات الفترة فيما تطورت باقي المحاور بنسب متفاوتة

المحور	معدل التقييم - 2015	درجة النضوج المؤسسي	معدل التقييم - 2016	درجة النضوج المؤسسي
الوضع القانوني والحوكمة	3.50	متوسط	4.04	مرتفع
الادارة والرصد والرقابة المالي	3.99	متوسط	4.36	مرتفع
نظام الادارة والمشتريات	1.35	منخفض	3.56	متوسط
ادارة الموارد البشرية	1.55	منخفض	3.48	متوسط
ادارة البرامج	2.95	أساسي	3.78	متوسط
ادارة وتقييم البرامج	2.26	أساسي	3.54	متوسط

متوسط	3.21	منخفض	1.79	الاستدامة الادارية والمؤسسية
متوسط	3.71	أساسي	2.48	معدل التقييم

ووفقاً لما سبق فإن الأولوية الاستراتيجية الرابعة لرشيد ستتمحور حول تعزيز القدرات المؤسسية لرشيد في الجوانب الادارية والمالية والوصول الى 40% استدامة مالية مع عام 2020 من خلال تقديم خدمات استشارية وادارية تتعلق بمجال عمل رشيد.

كما أظهر التقييم الداخلي ضرورة بناء قدرات رشيد في مجال التواصل الفعال مع المجتمع من خلال تعزيز قنوات التواصل الاجتماعي وتعزيز التفاعل بهدف بناء قاعدة شعبية تمكن رشيد من أداء دوره الرقابي والتوعوي بشكل أكثر فعالية.

لذا يمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية التي سيتم العمل على تحقيقها وفق هذه الأولوية الى ثلاثة أهداف استراتيجية هي:

1. الوصول الى مؤسسة 40% مستدامة مالياً مع عام 2020
2. تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية لرشيد
3. تعزيز قدرات رشيد في التواصل الفعال مع المجتمع

وفيما يلي أهم الاستراتيجيات الداخلية التي سيتم العمل عليها:

4. تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية لرشيد		الأولوية الاستراتيجية
الدور - المساهمة	الأثر النتائج المرجوة	مجال العمل
تنفيذ خطة الاتصال الموجهة للمجتمع وفئة الشباب تحديداً بالإضافة الى تعزيز التواصل مع الجمهور من خلال قنوات التواصل الاجتماعي	مؤسسة ذات اتصال نشط مع المجتمع المدني	التطوير المؤسسي
تطوير موقع الكتروني يحتوي على مدونات تتعلق بالنزاهة ومكافحة الفساد بالإضافة الى قائمة بمؤشرات قياس النزاهة والشفافية والفعالية الحكومية		
تمكين فريق العمل فنياً وبناء القدرات المؤسسية	كادر مؤهل ومتخصص	
تحسين النضوج المؤسسي وفق منهجية التقييم الداخلي ICAT الحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية	تطوير مؤسسي مستمر ومستدام	
اعداد ومتابعة مؤشرات قياس شاملة لبيان أثر مساهمة رشيد في تغيير المجتمع وتحقيق رسالتها	أثر مجتمعي واضح لرشيد	
اعداد وتقديم خدمات ربحية في مجال التدريب والاستشارات	مؤسسة مستدامة مالياً	الاستدامة المالية (ادارة الشركات)

تتفيذ برامج مموله من المنظمات المانحة تتسجم مع الاولويات
الاستراتيجية لرشيد

الجزء الخامس: خطة العمل والبرامج

بناءً على ما سبق قام رشيد باعداد الاستراتيجيات وخطط العمل التنفيذية اللازمة لتنفيذ الدور المؤسسي المنشود. وفيما يلي لائحة بالبرامج والمبادرات التي سيتم تنفيذها حتى عام 2020 مع بيان المخطط الزمني ومسؤوليات التنفيذ. علماً بأن الادارة التنفيذية ستقوم باعداد خطة عمل سنوية لتفصيل المهام المطلوبة من كادر رشيد وستقوم بمراجعة وتعديل هذه المبادرات بشكل سنوي لضمان المرونة المؤسسية نحو المتغيرات الخارجية. اضافة الى ذلك فقد تم اعداد الموازنات المالية اللازمة لهذه المبادرات وتم اعداد الخطة المالية للمؤسسة في تقرير منفصل.

2020	2019	2018	2017	مسؤولية التنفيذ	البرامج / المبادرات / الاستراتيجيات	1. تشجيع تبني مفاهيم ومبادئ النزاهة والشفافية في الأردن	
						الأثر النتائج المرجوة	الدور - المساهمة
		X	X	منسق المشروع	ورشات عمل حول تفسير مؤشرات النزاهة العالمية ومكافحة الفساد وتحسين اداء الأردن في هذه المؤشرات	مساعدة الهيئة في تفسير مؤشرات النزاهة العالمية وكيفية قياسها والمساهمة في اعداد الخطط التنفيذية للهيئة فيما يتعلق بهذه المؤشرات	تدوين وتعديل السياسات
		X	X	منسق المشروع	برنامج المساعدة في قياس النزاهة (استبيان وتدريب) مع هيئة النزاهة	مساعدة الهيئة في اعداد دراسات قطاعية لتحديد القطاعات الأكثر عرضة للفساد	تقوم المنظمات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتطوير/تبني، وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة ومحاربة الفساد.
X	X	X	X	منسق المشروع	اعداد وتنفيذ برنامج تدريبي في مجال تعزيز القدرات الفنية في النزاهة والحوكمة الرشيد	تعزيز قدرات اعضاء لجنة النزاهة في اداء دورها الرقابي تعزيز القدرات الفنية لديوان المحاسبة في مجال مساعدة لجان مجلس النواب تعزيز القدرات للمجالس المحلية والمنتخبة في تبني مفاهيم النزاهة والشفافية في اداء عملها	عمليات رقابية أفضل تتمكن جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية وأن يكون العاملين فيها محصنين ضد الفساد.
X	X	X	X	منسق المشروع	عقد جلسات نقاشية وندوات واستشارات في مجال تعزيز منظومة النزاهة	العمل على التواصل وبناء شراكات وعلاقات مهنية مع جميع الأطراف ذات العلاقة في	النشاط في مجال تعزيز النزاهة والشفافية وسيادة القانون
			X	منسق المشروع	تقوية منظمات المجتمع المدني في مجال جودة الخدمات الصحية	تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد وخاصة المؤسسات والخبراء وصناع الرأي العام في الأردن.	يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية على الحد من الفساد وتعزيز النزاهة على المستوى الوطني بشكل جماعي وتشاركي

2020	2019	2018	2017	مسؤولية التنفيذ	البرامج / المبادرات / الاستراتيجيات	2. ممارسة دور الرصد والرقابة تجاه شبهات الفساد وتبسيط الضوء على التجاوزات	
						الأثر ١ النتائج المرجوة	الدور - المساهمة
			X	المدير التنفيذي	اعداد منهجية مراقبة الاداء	مراقبة اداء المجلس لدوره الرقابي من خلال متابعة طرح النواب لمناقشات واستجابات وأسئلة تعكس قضايا الرأي العام والمساءلات المجتمعية	السعي لمعالجة الفساد
X	X	X		منسق المشروع	ممارسة دور الرصد والرقابة لرشيد وفق منهجية المراقبة	مراقبة أداء لجنة المالية في اقرار الموازنات العامة ومناقشة الحسابات الختامية اعداد الدراسات والتقارير الوطنية لقياس فعالية منظومة النزاهة وجهود مكافحة الفساد	يتخذ الأفراد، والمجتمعات، والممثلين المنتخبين إجراءات نوعيه لتعزيز النزاهة
X	X	X	X	المدير التنفيذي	اعداد وقياس مؤشرات الفعالية الحكومية ومؤشرات الحكم الرشيد بشكل دوري بالاعتماد على مؤشرات ذاتية القياس وأخرى من جهات مختصة وموثوقة وإطلاق مؤشر مدركات الفساد ومؤشر الفساد العالمي	اعداد وقياس مؤشرات الفعالية الحكومية ومؤشرات الحكم الرشيد بشكل دوري بالاعتماد على مؤشرات ذاتية القياس وأخرى من جهات مختصة وموثوقة وإطلاق مؤشر	عمليات رقابية أفضل تتمكن جميع المؤسسات والدوائر الرسمية والموظفون العموميون من القيام بالادوار المناطه بهم بفعالية واستقلالية وأن يكونوا محصنين ضد الفساد.
X	X	X	X	منسق المشروع	نشر الدراسات والتقارير الوطنية لقياس فعالية منظومة النزاهة وجهود مكافحة الفساد	• نزاهة المالية العامة - اشهار الذمة والموازنات التشاركية • تضارب المصالح في أداء الوظائف العامة وتضارب المصالح في المشتريات والعطاءات العامة	
X	X	X	X	منسق المشروع	تنفيذ برنامج النصح والارشاد	• مراقبة التزام المؤسسات والوزارات في تنفيذ خططها الاستراتيجية • الانفاق الحكومي ومراقبة النزاهة	

2020	2019	2018	2017	مسؤولية التنفيذ	البرامج / المبادرات / الاستراتيجيات	3. تشجيع المساءلة المجتمعية وتوعية المجتمع تجاه حقوقه ودوره في مكافحة الفساد	
						الأثر النتائج المرجوة	الدور - المساهمة
X	X	X	X	منسق المشروع	برنامج بناء قدرات الشباب	<p>تفعيل دور كل مواطن أردني في موقعه لتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد، والتحلي بأفضل قيم وممارسات النزاهة ويصبح المجتمع الأردني أكثر وعياً بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوافرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال</p>	<p>سيقوم رشيد بالمساهمة في تشجيع الشباب للمشاركة في الفعاليات اللقارير الاستقصائية - المحاكمات الصورية - المناظرات - استخدام الفن للمسائلة - وتوعية الشباب حول أخلاقيات العمل ومبادئ النزاهة</p>
			X	منسق المشروع	برنامج المسابقة الإبداعية		
X	X	X	X	منسق المشروع	برنامج كسب تأييد الشباب		
X	X	X		منسق المشروع	اعداد مساق جامعي حول اخلاقيات ومبادئ النزاهة		
			X	منسق المشروع	برنامج تمكين المرأة	تشجيع مشاركة المرأة في المناصب القيادية	التواصل
X	X	X		منسق المشروع	حملات توعية للمواطنين حول الشفافية والنزاهة وسيادة القانون والمواطنة الفاعلة	<p>يصل عمل رشيد - منظمة الشفافية الدولية إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد.</p> <p>سيقوم رشيد بعمل حملات توعية للمواطنين حول الشفافية والنزاهة وسيادة القانون والمواطنة الفاعلة كما سيقوم بتقديم المعلومات والرأي وتشجيع المجتمع لتقديم معلومات حول خروقات او شبهات الفساد</p>	

2020	2019	2018	2017	مسؤولية التنفيذ	البرامج / المبادرات / الاستراتيجيات	4. تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية	
						الأثر النتائج المرجوة	الدور - المساهمة
			X	المدير التنفيذي	تعيين منسق تواصل اجتماعي ومتابعة الاعلام	تنفيذ خطة الاتصال الموجهة للمجتمع وفئة الشباب تحديداً	مؤسسة ذات اتصال نشط مع المجتمع المدني
X	X	X	X	منسق تواصل اجتماعي ومتابعة الاعلام	تنفيذ خطة الاتصال الموجهة للمجتمع وفئة الشباب تحديداً بالإضافة الى تعزيز التواصل مع الجمهور من خلال قنوات التواصل الاجتماعي	بالإضافة الى تعزيز التواصل مع الجمهور من خلال قنوات التواصل الاجتماعي	
			X	المدير التنفيذي	تطوير موقع الكتروني يحتوي على مدونات تتعلق بالنزاهة ومكافحة الفساد بالإضافة الى قائمة بمؤشرات قياس النزاهة والشفافية والفعالية الحكومية	تطوير موقع الكتروني يحتوي على مدونات تتعلق بالنزاهة ومكافحة الفساد بالإضافة الى قائمة بمؤشرات قياس النزاهة والشفافية والفعالية الحكومية	
			X	المدير التنفيذي	تعيين مسؤول اتصال ومنح	تمكين فريق العمل فنياً وبناء القدرات المؤسسية	كادر مؤهل ومتخصص
		X		المدير التنفيذي	تعيين منسق مشاريع رقابية		
X	X	X	X	المدير التنفيذي	عمل خطة تدريبية للموظفين وتنفيذها بشكل سنوي	تحسين النضوج المؤسسي وفق منهجية التقييم الداخلي ICAT	تطوير مؤسسي مستمر ومستدام
	X	X	X	المدير التنفيذي	التحضير والتطوير المستمر للحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية	الحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية	
			X	المدير التنفيذي	طلب دعم فني من TI لتطوير منظومة قياس الأثر المجتمعي System E&M	اعداد ومتابعة مؤشرات قياس شاملة لبيان أثر مساهمة رشيد في تغيير المجتمع وتحقيق رسالتها	أثر مجتمعي واضح لرشيد
			X	المدير التنفيذي	التعاقد مع شركة استشارية او خبراء لتطوير الخدمات المقترحة وألية التسعير	اعداد وتقديم خدمات ربحية في مجال التدريب والاستشارات	مؤسسة مستدامة مالياً
X	X	X	X	مسؤول الاتصال والمنح	التعاقد مع مؤسسات لتقديم خدمات ربحية مباشرة	تنفيذ برامج ممولة من المنظمات المانحة تتسجم مع الاولويات الاستراتيجية لرشيد	

الجزء السادس: تمويل الاستراتيجية

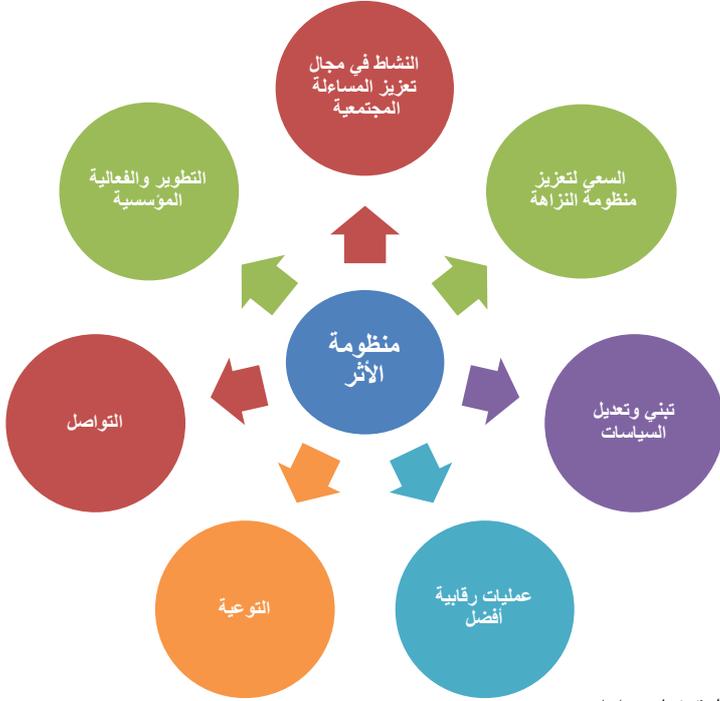
تم اعداد خطة مالية شاملة في تقرير منفصل بناءً على الخطة الاستراتيجية لضمان الوصول الى الاستدامة المالية للمؤسسة وقد شملت هذه الخطة المالية جميع الموازنات السنوية اللازمة لتنفيذ المبادرات والاستراتيجيات المذكورة سابقاً كما ناقشت وسائل التمويل المتاحة.

وبشكل موجز فان الاستراتيجية المالية لرشيد تقترح الأنشطة التالية لضمان التمويل المناسب سنوياً:

- العمل مع سكرتارية الشفافية الدولية على تقديم مشاريع أو المشاركة في مبادرات ومشاريع قائمة في الشفافية الدولية ومنقطة مع استراتيجية رشيد
- إقامة علاقات شراكة برنامجه أو تمويلية متوسطة طويلة الأمد مع مؤسسات عربية ودولية ذات مصداقية ومنسجمة مع رؤية وقيم رشيد ومعنية في التنمية وحقوق الانسان في المنطقة العربية والأردن.
- تقديم مقترحات تمويلية إلى المؤسسات التي تخصص تمويلات للأردن أو لمجالات عمل رشيد على مستوى المنطقة أو مستوى العالم.
- إقامة علاقات شراكة وتحالفات مع مؤسسات وطنية أو عربية معنية في مجالات رشيد الاستراتيجية، بما يضمن توفير مصادر وخبرات لتنفيذ مجموعة من النشاطات المندرجة في الاستراتيجية.

الجزء السابع: الرصد والرقابة والتقييم والتعلم

بالبناء على مصفوفة الأثر التي طورها رشيد لمراقبة تقدمه في تحقيق الأثر المرجو من جهوده الاستراتيجية حتى عام 2020 وبناءاً على الأهداف الاستراتيجية لرشيد فقد تم اعتماد عدد من مؤشرات القياس وقوة المساهمة لتعكس مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ومدى نجاح جهود رشيد في سعيه لتحقيق أهدافه.



مؤشرات القياس وقوة المساهمة تنوعت بين تقدير لمدى التأثير في منظومة الشفافية ومكافحة الفساد وما بين مؤشرات قياس محددة ورقمية وأهداف يجب الوصول إليها وتحقيقها. وقد شملت هذه المنظومة سبعة محاور تمثل التوجهات الاستراتيجية التي سبق سردها.

لقد تم تبني مصفوفة الأثر المعدة من قبل منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) والمرفقة في الملحق رقم (2) من هذه الدراسة بشكل كامل كطريقة رئيسية لقياس أثر مساهمة رشيد في التغيير على الصعيد الوطني.

وبناءً على هذه المنهجية فان رشيد سيقوم بشكل سنوي بعملية قياس اداءه من خلال التواصل مع الشركاء الاستراتيجيين والطلب منهم بالقيام بتقييمه وفق مصفوفة الأثر.

بالإضافة الى ما سبق فان رشيد سوف يقوم في نهاية كل عام، بعمل مراجعة لمجمل انجازات ومعيقات العمل في العام المنصرم، ووضع الخطوط العريضة لخطة عمل العام القادم بمشاركة جميع المعنيين، وبعد مراجعة اتفاقيات التمويل واتفاقيات الشراكة مع جميع الشركاء وخاصة الشفافية الدولية.

ويطمح رشيد الى تحقيق مساهمة متوسطة في جوانب مصفوفة الأثر كما هو مبين تالياً. وسوف يتم قياس مدى التأثير من خلال جمع أدلة محددة عن كل جانب من جوانب التأثير ومن خلال التشاور مع الشركاء الداخليين والخارجيين حول أهمية دور رشيد بشكل سنوي كما تم توضيحه سابقاً:

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	محور الأثر: النشاط في مجال تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد	الأدلة المستخدمة في قياس الأثر
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جوهرية. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على انخراط المجتمعات مع الحكومة بشكل رئيسي بسبب إجراءاتنا. وتظهر الأدلة أن رشيد - الشفافية الدولية - كانت اللاعب الوحيد النشط في تعزيز منظومة النزاهة وسيادة القانون ومكافحة الفساد في المجتمع الأردني، ما يشير إلى أننا قدمنا مساهمة مهمة لتعبئة تلك المجتمعات. 	
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمتنا في زيادة انخراط المجتمعات مع الحكومة. تثبت مصادر مختلفة أن رشيد - الشفافية الدولية - كانت لاعباً رئيسياً في تعبئة المجتمعات، رغم أنها لم تكن اللاعب الوحيد. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد ورشات العمل والندوات المنعقدة حول دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة عدد التقارير القطاعية والدراسات وأوراق العمل المعدة من قبل رشيد وغيره من الشركاء في هذا الإطار عدد الشركات الاستراتيجية التي تم ابرامها من قبل رشيد مع مؤسسات مجتمع مدني او مؤسسات حكومية
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على أننا أسهمنا بدرجة صغيرة في تحفيز انخراط المجتمعات مع الحكومة. تشير المصادر والشركاء المعنونون بشكل أساسي إلى أطراف أخرى محفزة لكنهم يشيرون أيضاً إلى منظمة رشيد - الشفافية الدولية - 	
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	

الأدلة المستخدمة في قياس الأثر	محور الأثر: السعي لمعالجة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون ومكافحة الفساد	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> عدد الفعاليات الشعبية التي يقوم بها المجتمع المدني في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية 	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمتنا بشكل رئيسي في زيادة اتخاذ الأفراد والمجتمعات والممثلين المنتخبين إجراءات ضد مظالم محددة في إطار محاربة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون والفساد . 	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جوهرياً. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	3
	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمتنا بشكل فعال في زيادة اتخاذ الأفراد والمجتمعات والممثلين المنتخبين إجراءات ضد مظالم محددة في إطار محاربة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون والفساد رغم أننا لم نكن اللاعب الوحيد. 	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	2
	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على أننا أسهمننا بدرجة صغيرة في زيادة اتخاذ الأفراد والمجتمعات والممثلين المنتخبين إجراءات ضد مظالم محددة في إطار محاربة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون والفساد في ظل وجود أطراف أخرى محفزة 	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	1
	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	0

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	محور الأثر: تبني وتعديل السياسات	الأدلة المستخدمة في قياس الأثر
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جوهريّة. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة من عدد من المصادر على أن عملنا أسهم بشكل كبير في تطوير سياسات لتعزيز النزاهة والمساءلة والشفافية ومحاربة الفساد. السياسة مطابقة تقريباً من حيث اللغة لورقة رشيد - الشفافية الدولية حول هذه السياسة، ما يظهر مساهمتنا الكبيرة كعضو في لجنة صياغة السياسة. 	
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا في تطوير السياسات. وتظهر الأدلة أن رشيد - الشفافية الدولية استشيرت خلال عملية وضع السياسات، إضافة إلى شركاء معينين آخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد المؤسسات التي عملت على تغيير العمليات المؤسسية والسياسات (بما في ذلك المعايير، والقوانين والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفّزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا بدرجة صغيرة في تطوير السياسات. وتظهر الأدلة أن رشيد - الشفافية الدولية أوصت بوضع سياسة لتعزيز منظومة النزاهة لمحاربة الفساد في تقاريرها وأشركت بعض اللاعبين في أنشطة حشد الدعم والمناصرة. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الجلسات الحوارية والتشاركية التي تم عقدها مع رشيد في هذا الخصوص
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	محور الأثر: عمليات رقابية أفضل	الأدلة المستخدمة في قياس الأثر
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جوهريّة. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة من عدد من المصادر على أن عملنا أسهم بشكل كبير في تمكين جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية 	
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا في تمكين جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية إضافة إلى شركاء معينين آخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد العاملين في المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية الذين تلقوا تدريباً في مجال مكافحة الفساد عن طريق رشيد عدد المحاور التي احرز الأردن فيها تقدماً في المؤشرات الدولية لقياس الشفافية والفساد
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفّزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا بدرجة صغيرة في تمكين جميع المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية من القيام بها بفعالية واستقلالية 	<ul style="list-style-type: none"> عدد قضايا الرأي العام المتعلقة بشبهات الفساد التي تم طرحها ومناقشتها في مجلس النواب نسبة قضايا الفساد التي تم تحويلها الى القضاء من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وتم اتخاذ قرار او اجراء قضائي بحق المسؤولين عنها
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	محور الأثر: التوعية	الأدلة المستخدمة في قياس الأثر
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جهرية. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمة رشيد بشكل رئيسي في توعية المجتمع بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوافرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال 	
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمتنا في توعية المجتمع بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوافرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال، رغم أنها لم تكن اللاعب الوحيد. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الشباب الذين شاركوا في الفعاليات المعدة من قبل رشيد عدد النساء الذين شاركوا في فعاليات وبرامج رشيد المتعلقة بالمرأة عدد الندوات التوعوية التي قام رشيد بعقدتها سنوياً
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على أننا أسهمنا بدرجة صغيرة في توعية المجتمع بمنظومة النزاهة والحلول الممكنة المتوافرة لهم من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال.. تشير المصادر والشركاء المعنيون بشكل أساسي إلى أطراف أخرى محفزة لكنهم يشيرون أيضاً إلى منظمة الشفافية الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> العدد الكلي للحضور في فعاليات رشيد عدد الحملات التوعوية التي نفذها رشيد عدد المتابعين على صفحة رشيد في مواقع التواصل الاجتماعي
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	محور الأثر: التواصل	الأدلة المستخدمة في قياس الأثر
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جوهريّة. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على وصول عمل رشيد -الشفافية الدولية إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّيهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد. 	
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على وصول عمل رشيد -الشفافية الدولية إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّيهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد. رغم أنها لم تكن اللاعب الوحيد. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الاستفسارات والاتصالات التي تلقاها رشيد من خلال مركز الارشاد والنصح عدد المتطوعين في برامج ونشاطات رشيد
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفّزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على وصول عمل رشيد -الشفافية الدولية إلى أشخاص ونطاق ضيق لى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال تلقّيهم لرسائل تتعلق بتعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد التقارير الاستقصائية المرسلة الى رشيد بخصوص شبهات الفساد سنوياً
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة وصول رسائل رشيد - الشفافية الدولية في العملية. 	

مؤشرات الأداء

وفيما يلي الأهداف المؤسسية ومؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التطور والفعالية المؤسسية لرشيد خلال فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية متبوعة بعدد من مؤشرات الأداء الفرعية التي ستستخدم كأدلة على تحقيق المؤشرات والأهداف الرئيسية. وقد تم استخدام نوعين من المؤشرات الفرعية:

1. مؤشرات أداء فرعية ذات قيم مستهدفة يتم تعريفها ليقوم رشيد بالعمل على تحقيقها
2. مؤشرات أداء فرعية غرضها متابعة النشاط المجتمعي في المجالات المتعلقة وليس لها قيم مستهدفة وسيقوم رشيد بمراقبتها بشكل دوري وتم الإشارة إليها

بالرمز

00

الأولوية الاستراتيجية رقم 1 - بناء مؤسسة مستدامة ادارياً ومالياً ومبنية على أفضل الممارسات والمنهجيات في الإدارة والتنظيم.

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
مرتفع	مرتفع	متوسط	متوسط	غير محددة	1.1 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور النشاط في مجال تعزيز منظومة النزاهة ومحاربة الفساد	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد ورشات العمل او الندوات المنعقدة حول دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة	1
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج عام 2017	غير محددة	عدد التقارير القطاعية والدراسات وأوراق العمل المعدة من قبل رشيد حول مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة	2
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج عام 2017	غير محددة	عدد الشراكات الاستراتيجية التي تم ابرامها من قبل رشيد مع مؤسسات مجتمع مدني او مؤسسات حكومية	3

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	غير محددة	1.2 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور تبني وتعديل السياسات	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعية	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد المؤسسات التي عملت على تغيير العمليات المؤسسية والسياسات (بما في ذلك المعايير، والقوانين والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة 00	4
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد الجلسات الحوارية والتشاركية التي تم عقدها مع رشيد في موضوع تبني وتعديل السياسات المتعلقة بالنزاهة والشفافية 00	5

الأولوية الاستراتيجية رقم 2 - صنع بيئة رقابية فعالة لمراقبة ومناقشة شبهات الفساد بشكل مسؤول وموجه بالنتائج والمساءلة يقوده رشيد بالبناء على تحالفات وشراكات بناءة

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	غير محددة	2.1 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور السعي لمعالجة الاختلالات في منظومة النزاهة وسيادة القانون ومكافحة الفساد	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد الفعاليات الشعبية التي يقوم بها المجتمع المدني في مجال مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية سواء كانت على شكل جلسات استماع او تقارير استقصائية او غيره	6
					00	

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	غير محددة	2.2 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور عمليات رقابية أفضل	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد العاملين في المؤسسات والدوائر والوظائف الرسمية المناط بها أدوار رقابية الذين تلقوا تدريباً في مجال مكافحة الفساد عن طريق رشيد	7
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد المحاور التي احرز الأردن فيها تقدماً في المؤشرات الدولية لقياس الشفافية والفساد	8
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد قضايا الرأي العام المتعلقة بشبهات الفساد التي تم طرحها ومناقشتها في مجلس النواب	9
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	نسبة قضايا الفساد التي تم تحويلها الى القضاء من قبل هيئة النزاهة ومكافحة الفساد وتم اتخاذ قرار او اجراء قضائي بحق المسؤولين عنها	10

الأولوية الاستراتيجية رقم 3 - توعية المجتمع الأردني حول الشفافية والنزاهة والمساءلة وسيادة القانون ومحاربة الفساد والحلول الممكنة المتوافرة لهم. بحيث يحصل الأفراد على الموارد الضرورية (المعلوماتية، والمادية، والتنظيمية، والنفسية، الخ.) من أجل الوصول الى مجتمع يمارس المساءلة المجتمعية بشكل فعال

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	غير محددة	3.1 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور التواصل	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد البرامج المنفذة من قبل رشيد سنوياً	11
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد الفعاليات المنفذة من قبل رشيد سنوياً	12
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد الندوات التعريفية والتوعوية المنفذة من قبل رشيد سنوياً	13
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد المقالات والرود الصحفية من قبل رشيد حول قضايا الرأي العام المتعلقة بشبهات الفساد	14
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد الاستفسارات والاتصالات التي تلقاها رشيد من خلال مركز الارشاد والنصح	15
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد المتطوعين في برامج ونشاطات رشيد	16

سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد التقارير الاستقصائية المرسله الى رشيد بخصوص ثبتهات الفساد سنوياً	17
					00	

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	غير محددة	3.2 مساهمة بالتغيير نتيجة لتدخل رشيد في محور التوعية	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد الحملات التوعوية المنفذة سنوياً من قبل رشيد	18
سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	سيتم قياسها بشكل سنوي بدون تحديد للقيم المستهدفة	غير محددة	عدد المتفاعلين مع الحملات التوعوية من خلال التفاعل على مواقع التواصل الاجتماعي او الاتصال مع رشيد	19
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد الفعاليات والبرامج الموجهة للنساء سنوياً	20
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد النساء الذين شاركوا في فعاليات وبرامج رشيد سنوياً	21
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد الفعاليات والبرامج الموجهة للشباب سنوياً	22

عدد الشباب الذين شاركوا في فعاليات وبرامج رشيد سنوياً	غير محددة	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	23
---	-----------	--	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----

الأولوية الاستراتيجية رقم 4 - بناء مؤسسة مستدامة إدارياً ومالياً ومبنية على أفضل الممارسات والمنهجيات في الإدارة والتنظيم.

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
346,000 دينار	332,000 دينار	290,000 دينار	306,100 دينار	مجموع العوائد سنوياً سيتم اضافتها في نهاية عام 2016	4.1 مؤسسة مستدامة مالياً	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
259,000 دينار	265,000 دينار	246,000 دينار	282,000 دينار	سيتم اضافتها في نهاية عام 2016	حجم التمويل السنوي	24
87,000 دينار	67,000 دينار	44,000 دينار	25,000 دينار	0 دينار	حجم العائد من الخدمات المباشرة	25

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2020	قيمة الأساس		
4.50	4.25	4.10	4.00	معدل درجة النضوج المؤسسي وفق منهجية التقييم الداخلي ICAT	4.2 تعزيز القدرات والاستدامة المؤسسية لرشيد	
				3.71		
	يصبح رشيد فرع كامل العضوية			الحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية مع نهاية عام 2019	4.3 الحصول على اعتمادية من الشفافية الدولية ليصبح رشيد فرع كامل العضوية	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
10% كحد أقصى	10% كحد أقصى	10% كحد أقصى	10% كحد أقصى	غير محددة	دوران الموظفين – Employees Turnover	26
5 موظفين على الأقل سنوياً	5 موظفين على الأقل سنوياً	5 موظفين على الأقل سنوياً	5 موظفين على الأقل سنوياً	غير محددة	عدد الموظفين الذين تلقوا دعماً فنياً من خلال اشراكهم في تدريب او ورشات عمل	27

القيمة المستهدفة				مؤشر الأداء الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	
2020	2019	2018	2017	قيمة الأساس		
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	عدد مرات الاتصال مع رشيد سنوياً سواء كان على شكل اتصال هاتفي او من خلال صفحات التواصل الاجتماعي غير محددة	4.4 تعزيز قدرات رشيد في التواصل الفعال مع المجتمع	
القيمة المستهدفة				قيمة الأساس	مؤشر الاداء الفرعي	رقم المؤشر
2020	2019	2018	2017			
100,000	70,000	40,000	20,000	12,763	عدد المتابعين على صفحة التواصل الاجتماعي	28
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد مرات الظهور لرشيد في الاعلام	29
سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم تحديدها بناءً على نتائج عام 2017	سيتم قياسها لأول مرة في عام 2017 ومن ثم تحديد القيم المستهدفة بناءً على نتائج 2017	غير محددة	عدد مرات المشاركة في مؤتمرات محلية واقليمية وعالمية	30

ملحق رقم (1) أداة تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة (ICAT)

FHI 360 under the USAID Civic Initiatives Support Program (USAID CIS) has developed the Institutional Capacity Assessment Tool (ICAT) for civil society organizations (CSOs) to identify capacity development priorities and to plan for capacity development in those respective areas. Adapted from the USAID Organizational Capacity Assessment (OCA) tool, it focuses on seven key capacity areas: governance, administration, human resources management, financial management, organizational management, program management, and project performance management. Certain sections address the Non-US Organization Pre-Award Survey (NUPAS) with such references highlighted in the tool so as to support future assessments for any organization.

The ICAT assessment combines a facilitated self-assessment session complemented by anonymous surveys of staff and board members, with verification from an external third party (FHI 360 staff or its representatives) taking place in parallel and is supplemented by individual interviews and document review. Each aspect of the assessment results in a specific score for the respective capacity area ranging low to strong as follows:

Low capacity	1 to 1.9	Low level of institutional capacities exists; almost no systems are in place, neither is there adequate internal practices; could affect the performance of organization in the future and expose it to significant risks for medium to large programs.
Basic Capacity	2 to 2.9	Basic level of institutional capacities exists, a few systems are in place, and there is some basic internal practices; could expose the organization to unacceptable/inadequate levels of unmanaged risk for large programs.
Moderate capacity	3 to 3.9	Moderate level of institutional capacities exist, systems are in place and applied to a good extent. Further improvements could be made to ensure sustainability of organization and its main programs.
Strong Capacity	4 to 5.0	Overall, a strong level of institutional capacities exist. Systems are in place and applied to a large extent contributing to organizational sustainability. Further refinement of systems is recommended to enhance sustainability and the organization's ability of achieving impact.

The ICAT overall score, as well as the section scores, reflect the level of “*Institutional Capacities*” that the organization has (i.e. administrative and managerial systems, policies and procedures) in the different organizational management areas. It does not provide an assessment of the impact of programs or/projects or the quality of interventions or services delivered by the organization. A specialized assessment would be needed with this regard.

The ICAT aims at evaluating organizational systems with a focus on identifying institutional weaknesses. It is designed to support the organization in building and maintaining internal systems that help or function efficiently and effectively, in order to grow and sustain its work.

In addition, the tool does not replace the need to conduct a pre-award assessment of an organization’s capacity to manage a grant, as that requires a different level of assessment and review. To that end, USAID CIS is utilizing the ICAT only after organizations have been awarded a grant in order to assist the organization in defining capacity building priorities to which USAID CIS can respond with customized technical assistance.

FHI 360 shares with the CSO its “Final ICAT Score” which serves as the basis of this report and as the reference for a reassessment that FHI 360 will conduct 18-24 months later. In addition, these scores are used by the CSO as the basis for its capacity development action plan. The tool includes incremental measurements linked to capacity milestones that allows for the measurement of the smaller, short-term improvements that can be tracked by the organization itself as well as USAID CIS.

For grant recipients of 70,000 JOD and above, FHI 360 will conduct pre- and post-ICATs as an external measurement tool of technical and financial investments provided to CSOs through the USAID CIS program. Where applicable, FHI 360 will provide technical assistance to support the recipient in achieving its capacity development goals.

	Section and Sub sections	Final ICAT Score	Average Score	Average As %
Part One: 1. Governance and Legal Structure				
1.1	Vision & Mission	3.90	3.50 Moderate Capacity	70%
1.2	Legal Requirements (NUPAS 1.2)	5.00		
1.3	Organizational Structure (NUPAS 1.3)	1.00		
1.4	Board Composition and Responsibility (NUPAS 1.5)	4.70		
1.5	Succession Planning	2.90		
Part One: 2. Financial management and internal control systems				
2.1	Budgeting	2.60	3.99 Moderate Capacity	80%
2.2	Accounting System (NUPAS 2.2)	5.00		
2.3	Internal Controls (NUPAS 2.8)	3.90		
2.4	Bank Account Management (NUPAS 2.1)	5.00		
2.5	Financial Documentation (NUPAS 2.9)	1.90		
2.6	Financial Statements (NUPAS 2.11)	5.00		
2.7	Financial Reports to Donors	5.00		
2.8	Audit Experience (NUPAS 2.12)	5.00		
2.9	Cost Sharing	2.50		
Part One: 3. Administration and Procurement Systems				
3.1	Operational Policies, Procedures and Systems	1.00	1.52 Low Capacity	30%
3.2	Information Technology	2.00		
3.3	Travel Policies and Procedures (NUPAS 4.4)	1.00		
3.4	Procurement (NUPAS 3.1)	1.50		
3.5	Asset Management	1.00		
3.6	Branding and Marking	2.60		
Part One: 4. Human Resources Management				
4.1	Job Descriptions	1.00	1.55 Low Capacity	31%
4.2	Recruitment and Retention	1.00		
4.3	Staffing and Professional Development	1.00		
4.4	Personnel Policies (NUPAS 4.1)	1.00		
4.5	Staff Time Management (NUPAS 4.2)	2.30		
4.6	Staff and Consultant History (NUPAS 4.3)	2.00		
4.7	Staff Salary and Benefits (NUPAS 4.1)	1.00		
4.8	Staff supervision and work planning and supervision	2.40		

4.9	Contracting, supervising and work planning with Consultants and Contractors	1.00		
4.10	Staff performance appraisal(NUPAS 4.1)	1.00		
4.11	Contractor and Consultant evaluation	1.50		
4.12	Management and Staff Diversity	4.00		
4.13	Volunteers and Interns	1.00		
Part One: 5. Program management				
5.1	Donor Compliance Requirements	3.80	2.95 Basic Capacity	59%
5.2	Sub-Award Management (NUPAS 3.2)	1.00		
5.3	Technical Reporting (NUPAS 5.2)	5.00		
5.4	Stakeholder Involvement	3.40		
5.5	Culture and Gender Issues	2.50		
5.6	Environment, Safety, and Security	2.00		
Part One: 6. Project performance management				
6.1	Monitoring and Quality Assurance (NUPAS 5.2)	1.00	2.26 basic Capacity	45%
6.2	Project and Program Evaluation	2.90		
6.3	Service Delivery Standards and Quality Assurance	3.40		
6.4	Field Support, Operations, and Oversight	1.00		
6.5	Project Performance	3.00		
Part One: 7. Organizational management and sustainability				
7.1	Strategic Planning (Business Planning)	2.30	1.79 low Capacity	36%
7.2	Annual Work Plans	2.00		
7.3	Change Management	1.00		
7.4	Knowledge Management and Linkages	1.00		
7.5	Opportunity Development and Sustainability	3.00		
7.6	Internal Communications and Decision Making	3.00		
7.7	External Communications	1.00		
7.8	Advocacy and Influence (if applicable)	1.00		
	Total Average score of 7 parts	2.48	Basic Capacity	50%

Detailed Scoring By Sections

Four types of measurements are used to assess the seven sections of the ICAT from different perspectives:

- **Staff Questionnaire (Anonymous)** - Indirect questions related to the specific topic are sent via email in advance of the facilitated session. (THIS WAS NOT APPLIED TO RASHEED due to the fact that all employees were available and the original need was to conduct it as an specific sections only)
- **Board Questionnaire (Anonymous)** - Indirect questions related to the specific topic are sent via email in advance of the facilitated session (THIS WAS NOT APPLIED TO RASHEED due to the fact that all employees were available and the original need was to conduct it as an specific sections only)
- **CSO Self-Assessment Score** - Determined by CSO representatives (executive leadership, board, and staff) during the facilitated session
- **Final ICAT Score** - Determined by the third-party assessor (FHI 360 or its representative) based on observations during the self-assessment and a thorough review of documentation and interviews with the CSO leadership

Scores range from low to strong as outlined below, whereas not applicable (N/A) indicates selected topics that are not addressed due to relevancy to the organization.

Scores	
Low capacity (1-1.9)	<i>Low level of institutional capacities exists; almost no systems are in place, neither is there adequate internal best practices; could affect the performance of organization in the future and expose it to significant risks for medium to large programs.</i>
Basic Capacity (2-2.9)	<i>Basic level of institutional capacities exists, a few systems are in place, and there is some basic internal best practices; could expose the organization to unacceptable/inadequate levels of unmanaged risk.</i>
Moderate (3-3.9)	<i>Moderate level of institutional capacities exist, systems are in place and applied to a good extent. Further improvements could be made to ensure sustainability of organization and its main programs.</i>
Strong (4-5)	<i>A strong level of institutional capacities exist. Systems are in place and applied to a large extent contributing to organizational sustainability. Further refinement of systems is recommended to enhance sustainability.</i>

ICAT Process

The process for undertaking the full ICAT can be summarized in the following steps:

1. A letter is sent to introduce the assessment opportunity and the tool.
2. A meeting is held to discuss the tool and how it will be conducted and to define the team members that will be involved in the assessment comprise primarily of representatives from the organization's management, administration, finance, and technical departments, at least one board representative, and one member of the general assembly.
3. two online questionnaire are sent; one to all staff and the second to board members requesting their anonymous opinion of certain aspects of the CSO's performance. Results are analyzed and taken into consideration during the assessment and verification process. (These results are included below under Staff Feedback).

4. The self-assessment session(s) for the CSO is facilitated by FHI 360 and can take between 9 to 14 hours over a two to three day period depending on the organization size and availability.
5. A review of organizational documents and interviews take place with the organization to confirm the scores given and provide further input and scoring of specific subjects may occur, this will produce a verified score.
6. A conclusion meeting is held to:
 - i. Share final assessment results (that also shows the third-party consultant's views).
 - ii. Support the organization in designing its capacity development action plan.
7. Within 10 days, the organization must submit their action plan on how to address the different items and improve them.
8. FHI 360 then develops a report summarizing the overall process, scoring and recommendations, which is then co-signed by the CSO.
9. FHI 360 will conduct a post-assessment 12-24 months after this, utilizing the same process as outlined above
10. FHI 360 remains on standby to support CSOs along the way in implementing their capacity development action plan and in reassessing, as appropriate, various aspects of the ICAT.

ملحق رقم (2) منظومة المتابعة والتقييم (Transparency International)



هل نحن على الطريق الصحيح نحو تحقيق
الأثر؟

دليل الشفافية الدولية للمراقبة

منظمة الشفافية الدولية حركة عالمية لها رؤية واحدة تتمثل في عالم تكون فيه الحكومات، ومؤسسات الأعمال، والمجتمع المدني والحياة اليومية للمواطنين خالية من الفساد. مع وجود أكثر من 100 فرع للمنظمة في سائر أنحاء العالم وأمانة عامة في برلين، فإننا نقود المعركة ضد الفساد لتحويل هذه الرؤية إلى واقع.

المؤلفان : روت كالديرا ودانيا ويرنر

معلومات التواصل:

Transparency International Secretariat
Monitoring, Evaluation and Learning (MEL) Unit
mel@transparency.org

جدول المحتويات

جدول المحتويات 3

مقدمة 50

50.....	منهج منظمة الشفافية الدولية في مراقبة الأثر
50.....	التعلم والمساءلة
50.....	هذا الدليل
	1. مصفوفة الأثر 52
52.....	مصفوفة الأثر والتغيير
54.....	الخصائص الرئيسية لمصفوفة الأثر
	2. اعتبارات أولية: الاستخدامات المختلفة لمصفوفة الأثر 55
55.....	1.2. التخطيط ووضع خط الانطلاق لعملائنا
55.....	التخطيط لمشاريع/مبادرات جديدة
10.....	وضع خط الانطلاق
11.....	تحديد الأهداف
57.....	وضع خط الانطلاق في المشاريع المستمرة
57.....	2.2. المراقبة باستخدام مصفوفة الأثر
11.....	تحديد النطاق والحجم
58.....	اعتبارات التوقيت
	3. التنفيذ: دليل الخطوة خطوة للمراقبة باستخدام مصفوفة الأثر 59
59.....	الخطوة 1: قم بإجراء مسح للتغيير وناقش مساهمتك مع فريقك
14.....	أ. كتابة القصة
14.....	ب. مسح التغييرات
14.....	ج. تنظيم اجتماع للمسح
16.....	د. توثيق النقاشات
61.....	الخطوة 2: تعزيز قوة الأدلة
62.....	الخطوة 3: التحقق الخارجي
	4. ما بعد التنفيذ: التحليل والاستخدامات 65
65.....	1.4. تحليل البيانات
65.....	2.4. استخدامات البيانات
	الملحق 1: سلم المساهمة 67
	الملحق 2: أمثلة على الأدلة المستخدمة في مصفوفة الأثر 68
	الملحق 3: إطار للتعلم الممنهج 70
	الملحق 4: مؤشرات ممكنة 72
	الملحق 5: مؤشرات الأداء 75

منهج منظمة الشفافية الدولية في مراقبة الأثر

لقد أدركت منظمة الشفافية الدولية منذ وقت طويل الحاجة الملحة لاستخدام بيانات أفضل في الجهود المبذولة للقضاء على الفساد. يتحقق معظم الأثر في مجال محاربة الفساد على خلفية سياقات اقتصادية – سياسية معقدة، ويتم تحقيقها من خلال عمليات ديناميكية وذات وتيرة سريعة يشترك فيها طيف واسع من الشركاء المعنيين. يمكن لقياس أثر العمل الذي نقوم به أن يشكل تحدياً؛ حيث إن نتائج الجهود التي نبذلها قد لا تكون متوقعة؛ ويستغرق الأمر في بعض الأحيان فترات طويلة من الزمن. كما يمكن للتقدم الذي نحققه أن يواجه عراقيل تعيدنا إلى الوراء في بعض الأحيان، وهو ما ينبغي فهمه وتفسيره.

في عام 2014، طوّرت منظمة الشفافية الدولية وتبنّت منهجاً جديداً في مراقبة الأثر الذي تحدثه جهود محاربة الفساد. ويهدف هذا المنهج إلى جمع جسد متماسك من الأدلة فيما يتعلق بالتدابير التي يمكن أن تكون ناجعة في وقف الفساد، إضافة إلى تفسير سبب نجاح تلك الجهود وكيفية تحققها. لقد صُمّم منهج مراقبة الأثر بحيث يكون مرناً بما يكفي للإحاطة بعمليات التغيير المختلفة التي تسهم بها حركة الشفافية الدولية والمجتمع الأوسع لمحاربة الفساد وتحقيقها. وهو يتكون من عنصرين متكاملين:

- **مصفوفة الأثر:** وهي عبارة عن أداة تحليلية تستخدم بشكل منتظم ودوري في المشاريع والمبادرات لمراقبة تقدمها في تحقيق الأثر الذي يفضي إلى تقليص معدلات الفساد، من أجل فهم كيف نتمكن من زيادة فعالية عملنا وتحقيق الأثر الأكبر.

- **مراجعات الأثر:** وهي عمليات تقييم أثر معقدة تركز على الاتجاهات والعلاقات المتبادلة التي يتم تحديدها من خلال عملية مراقبة مستمرة تستخدم مصفوفة الأثر. تركز مراجعات الأثر هذه على مجالات محددة وتستخلص الدروس التي لم يتم تعريفها خلال عملية المراقبة. تطبق مراجعات الأثر، التي يكون عددها قليلاً لكنها أكثر تفصيلاً في نطاق تغطيتها، منهجية صارمة على المجال المعني من أجل اختبار الافتراضات التي تطرحها حركة الشفافية الدولية فيما يتعلق بالتغييرات الحاصلة في محاربة الفساد وأثر هذه التغييرات.

التعلم والمساءلة

نحن في مجموعة الأزمات ملتزمون بالعمل نحو تحقيق درجة أكبر من الشفافية، والمساءلة والنزاهة، بما في ذلك في عملنا نحن. سيحسّن منهج مراقبة الأثر بشكل كبير عملية التعلم والمحاسبة في الشفافية الدولية حيث إن ذلك سيمكّننا من استخلاص الدروس من عملنا. وبالمقابل، فإن هذه الدروس تساعدنا على فهم الطريقة التي يمكن لنا من خلالها أن نحسّن من أدائنا، وأن نصمّم تدخلات أفضل وأن نستخدم الموارد بشكل أكثر كفاءة. إن هذا المنهج تشاركي بدرجة كبيرة؛ حيث إنه يتطلب مشاركة الشركاء المعنيين والمستفيدين الداخليين والخارجيين وبدعم وبناصر هذه المشاركة.

هذا الدليل

يركّز هذا الدليل على كيفية استخدام مصفوفة الأثر لمراقبة الأثر. ويتمثل الهدف من هذا الدليل في دعم مدراء البرامج والمشاريع في حركة الشفافية الدولية لمراقبة أثر العمل الذي يقومون به. يقدم هذا الدليل المشورة العملية خطوة خطوة حول كيفية تطبيق واستخدام مصفوفة الأثر.

يحتوي هذا الدليل على خمسة فصول:

مقدمة لمصفوفة الأثر التي تستخدمها الشفافية الدولية.
الأمر التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل تنفيذ مصفوفة الأثر.
الدليل خطوة خطوة نحو المراقبة باستخدام مصفوفة الأثر.
كيفية تحليل البيانات واستخدام النتائج.
أمثلة، وموارد وأدوات إضافية.

- [الفصل الأول](#)
- [الفصل الثاني](#)
- [الفصل الثالث](#)
- [الفصل الرابع](#)
- [الملاحق](#)

تُعدُّ المراقبة باستخدام مصفوفة الأثر منهجاً مرناً جداً يمكن تطبيقه في جملة واسعة من الظروف، بصرف النظر عما إذا كان هناك نظام مراقبة وتقييم موجود أصلاً. يمكن تعديل جميع الطرائق المقترحة في هذا الدليل لضمان انطباقها على سياق معين.¹

¹ إن وحدة المراقبة، والتقييم والتعلم في الأمانة العامة لمنظمة الشفافية الدولية موجودة لدعمكم في استخدام وتنفيذ مصفوفة الأثر. يرجى ألا تتردوا في الاتصال بنا على الموقع mel@transparency.org وإرسال أسئلتكم، وملاحظاتكم واقتراحاتكم.

مصفوفة الأثر والتغيير

توجز مصفوفة الأثر المجالين الرئيسيين للتغيير الذين تهدف منظمة الشفافية الدولية إلى تحقيقهما:

- **التغيير في المؤسسات والتغيير في مجال السياسات.** يتمثل الهدف النهائي في ضمان حيادية المؤسسات الحكومية والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال لجميع الآليات، أو السياسات أو القوانين الضرورية من أجل معالجة ومنع الفساد، ومعاقبة السلوك الفاسد، وتشجيع الحوكمة الرشيدة.
- **تغيير السلوك.** يتمثل الهدف النهائي في أن يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية على نحو منهجي لتشجيع الحوكمة الرشيدة على المستوى العالمي ومنع الفساد.

تصف مصفوفة الفساد المكونات المختلفة التي تنشئ معاً المسارات اللازمة لتحقيق التغيير والأثر المرجو في مجالي التغيير أنفي الذكر. إلا أن السياق أمر مهم؛ ففي بعض الحالات تُعدّ التوعية بحد ذاتها إنجازاً كبيراً، بينما في حالات أخرى تكون أقل من الأثر الذي يمكن إحداثه بالنظر إلى السياق.

إضافة إلى ذلك، فإن المكونات المختلفة مترابطة وتُبنى على بعضها البعض. وهذا يعني أنه يمكن أن يكون هناك طرق مختلفة لتحقيق التغيير لا تتبع بالضرورة نفس المسار المباشر.



<p>التغيير المؤسساتي والتغيير في مجال السياسات</p> <p>نظرية التغيير – يتم تحسين وتوعية المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال التي تتلقى رسائل منظمة الشفافية الدولية في محاربة الفساد حيال القضايا واطلاعهم على الحلول الممكنة وتغيير عملياتهم المؤسساتية وسياساتهم (بما في ذلك المعايير، والقوانين والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة.</p>	<p>تغيير السلوك</p> <p>نظرية التغيير – يتم إيصال رسائل محاربة الفساد التي تبعث بها منظمة الشفافية الدولية إلى الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية وتحسيسهم حيال القضايا واطلاعهم على الحلول الممكنة وجعلهم ينتقلون من السعي إلى معالجة وتدارك المظالم الشخصية أو الواقعة على المجتمع، نحو الانخراط بشكل منهجي في منع أو معالجة الفساد على المستويين الوطني والعالمي.</p>
<p>تحسين إنفاذ السياسات</p> <p>تقوم المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتنفيذ وإنفاذ القوانين والسياسات المتعلقة بمحاربة الفساد.</p>	<p>النشاط في مجال محاربة الفساد</p> <p>يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية على الحد من الفساد وتعزيز النزاهة على المستويين الوطني والعالمي.</p>
<p>تبني وتعديل السياسات</p> <p>تقوم المنظمات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتطوير/تبني، وتعديل وتحسين القوانين والسياسات المتعلقة بمحاربة الفساد.</p>	<p>عمل المجتمعات</p> <p>يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية لمعالجة مشاكل فساد محددة يتم التعرف عليها في مجتمعاتهم.</p>
<p>عمليات مؤسساتية أفضل</p> <p>المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال <u>تغير عملياتها</u> كي تصبح أكثر شفافية، وشمولاً وخضوعاً للمساءلة.</p>	<p>السعي لمعالجة الفساد</p> <p>يتخذ الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية إجراءات ضد مظالم محددة في إطار محاربة الفساد.</p>
<p>التوعية</p> <p>تصبح الجماهير المستهدفة أكثر وعياً بالفساد والحلول الممكنة المتوافرة لهم. يحصل الأفراد على الموارد الضرورية (المعلوماتية، والمادية، والتنظيمية، والنفسية، الخ.) من أجل تبني خيارات حاسمة حول محاربة الفساد.</p>	
<p>التواصل</p> <p>يصل عمل منظمة الشفافية الدولية إلى الأشخاص، والمجموعات والمؤسسات من خلال <u>تلقّيهم</u> لرسائل تتعلق بمحاربة الفساد.</p>	

الخصائص الرئيسية لمصفوفة الأثر

تشكل مصفوفة الأثر صفحة بيضاء توفر أداة تحليلية يتم بواسطتها بناء وتحليل بيانات الأثر. يمكن للأفكار الناجمة عن ذلك أن تساعد في صياغة وتعديل عمل البرنامج، إضافة إلى وضع التقارير بشأنه. كما يمكن استخدامها كأداة للتخطيط والمراقبة في معظم المشاريع، والمبادرات والمنظمات.

تسمح مصفوفة الأثر بالقيام بما يلي:

- التحليل على مختلف المستويات طبقاً للحاجة والفائدة، بالنظر إلى طبيعتها الواسعة والمرنة. على سبيل المثال، يمكن استخدام مصفوفة الأثر للتخطيط لمشروع أو مراجعته، أو العمل على مجال معين أو قضية تشمل عدداً من المجالات مثل النوع الاجتماعي (الجنس). كما يمكن استخدامها لتقييم عمل فرع بأكمله.
- التكيف بسهولة مع أنظمة المراقبة الموجودة. وهذا يعني أنه في حين يكون من الممكن إدماج المؤشرات الموجودة بسهولة، فإن هذه المؤشرات ليست ضرورية لاستخدام هذا المنهج. في الملحق 3 من هذا الدليل، تجدون قائمة بعينة عن المؤشرات التي يمكن استخدامها.
- استخدام بيانات سرديّة لمراجعة النواحي المختلفة لمشروع، أو برنامج، أو منظمة من أجل تقييم التغييرات (الإيجابية والسلبية) بمرور الوقت. يوفر هذا حلاً للتحديات التي نواجهها في تحديد أثر عملنا. ولا يتم التأكيد هنا على عدد التغييرات، بل على أهمية ودرجة مساهمتنا في تلك التغييرات.
- منهج تشاركي يتطلب مشاركة الشركاء المعنيين الداخليين والخارجيين.

سيؤدي التنفيذ والاستخدام المنهجين للمصفوفة لأغراض المراقبة إلى فهم أكثر عمقاً وانتظاماً للتدابير التي تنجح ولا تنجح في وضع حد للفساد. بالمقابل، يمكن لهذا أن يؤثر ويحسن الطريقة التي تستخدمها منظمة الشفافية الدولية ومجتمع محاربة الفساد الأوسع في معالجة الفساد.

يمكن استخدام النتائج من مصفوفة الأثر في عمليات المناصرة وحشد الدعم والتأييد، وكذلك في إنتاج مواد تواصل تستخدم مع الشركاء المعنيين الخارجيين (أي وضع تقارير للجهات المانحة، ووضع مقترحات لجمع التبرعات، وتقارير أخرى) وللداعمين المحتملين. من خلال إظهار ما تم تحقيقه فعلاً، فإننا نحسن جودة خضوعنا للمساءلة أمام شركائنا المعنيين.

يرجى ملاحظة أن مصفوفة الأثر لا تشكل بديلاً لمراقبة الأداء. هناك، على مستوى المشروع وعلى المستوى التنظيمي مجالات رئيسية ينبغي تقديمها بشكل منتظم: الحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة (انظر الملحق 5 لمؤشرات الأداء على مستوى المشروع والمنظمة).

اعتبارات أولية: الاستخدامات المختلفة لمصفوفة الأثر

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تطبيق مصفوفة الأثر. ويهدف إلى المساعدة في تحديد أفضل منهج ممكن لاستخدام مصفوفة الأثر في سياق معين، خصوصاً عند استخدامها للمرة الأولى.

1.2. التخطيط ووضع خط الانطلاق لعملنا

التخطيط لمشاريع/مبادرات جديدة

يمكن تطبيق مصفوفة الأثر عند التخطيط لمشاريع ومبادرات جديدة باستخدام منهج نظرية التغيير. يمكن للتخطيط لكل مشروع جديد أن يبدأ بالتحديد الواضح للقضية الرئيسية التي نريد معالجتها، متبوعاً بتحليل سياسي، واقتصادي، واجتماعي وثقافي للسياق.² وسيسمح هذا بتحديد الاتجاهات الأكثر أهمية التي تؤثر بفضيتنا.

تتكون الخطوة التالية من الموافقة على التغييرات الملموسة التي ثمة احتمال أكبر في أن تسهم بتحقيق هدفنا الرئيسي. أما الأسئلة التي ينبغي طرحها في هذه المرحلة فهي: ما الذي يمكن تحقيقه بشكل واقعي في عملنا في السياق المحدد وكيف؟ ما هي الموارد والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافنا؟

ينبغي تقديم مصفوفة الأثر عند هذه المرحلة. كيف؟ من خلال إجراء مسح للأثر. نستطيع إجراء مسح للتغييرات المتوقعة على أساس مصفوفة الأثر من أجل تحديد المجالات التي ينبغي أن نركز عليها جهودنا بحيث نحقق أكبر الأثر. سيوفر لنا هذا المسح فهماً واضحاً حول ما إذا كنا نهدف إلى تحقيق التغييرات في مجال السياسة أو في مجال السلوك، وكيفية تفاعل هذه التغييرات مع بعضها بعضاً. بالمقابل، سيساعدنا هذا في اختبار افتراضاتنا حول كيفية تحقيق التغييرات الملموسة واقعياً وكيف سيسهم عملنا في تحقيق الهدف الرئيسي.

باختصار، ينبغي النظر إلى المصفوفة بوصفها أداة لتعزيز منهج نظرية التغيير في التخطيط للمشاريع وتفعيله عملياً. الجدول الآتي يوجز المراحل الضرورية في تخطيط المشاريع ويشير إلى المرحلة التي ينبغي إدخال المصفوفة فيها.

² ثمة أدوات وأطر مختلفة متوافرة تيسر هذه العملية التحليلية. وهناك ملخص لهذه الأدوات متوافر على الموقع [\[http://www.gsdr.org/docs/open/EIRS10.pdf\]](http://www.gsdr.org/docs/open/EIRS10.pdf).

بيان المشكلة	تحديد المشكلة ودراسة أسبابها الكامنة، أي إجراء تحليل سياسي، واقتصادي، واجتماعي وثقافي للسياق.
التغييرات الإجمالية	بعد بيان المشكلة، حدد التغييرات التي ينبغي تحقيقها، أي التغييرات التي نريد أن نراها. في المنهج الأكثر تقليدية لإدارة المشاريع، يمكن وصف هذه التغييرات على أنها الأهداف الكلية.
استراتيجيات التغيير	تحديد ما يمكننا فعله وما سنفعله بحيث يؤدي ذلك إلى التغييرات التي نريد أن نراها. في المنهج الأكثر تقليدية في إدارة المشاريع، يمكن وصف هذه التغييرات بالأنشطة.
الافتراضات	بيّن بوضوح لماذا نعتقد بأن استراتيجيات التغيير المختارة ستؤدي إلى إحداث التغييرات التي نريد رؤيتها، أي الصلة المستدامة (إذا ... فإن ...).
مجالات التغيير	إجراء مسح للتغييرات التي نريد أن نراها في إطار مصفوفة الأثر من أجل تحديد المجال الذي سنركز عليه جهودنا كي نحدث الأثر الأقصى.
درجات التغيير	تحديد الدرجات البارزة للمراحل، أو المؤشرات أو أدوات أخرى لتقييم/قياس، مدى التغيير.
اللاعبون	حدد اللاعبين في عملية التغيير وحدد أدوارهم وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً. <ul style="list-style-type: none"> المستخدمون النهائيون/المستفيدون المستهدفون. اللاعبون الذين سيقومون بالتنفيذ. المفسدون. نقاط التعاون مع الهيئات والوكالات الأخرى. شركاء معنيون خارجيون إضافيون.
المخاطر الداخلية	تحديد الآثار المحتملة للبرامج التي من شأنها أن تقوّض نجاحها.
مخاطر خارجية	حدد المخاطر الخارجية التي يمكن أن يواجهها البرنامج وأن تقوّض نجاحه وقم بوضع الخطط للتغلب عليها.
العقبات أمام النجاح	حدد العقبات التي من المحتمل أن تهدد عملية التغيير وقم بوضع خطط للتغلب عليها.
الآثار غير المقصودة	حدد التداعيات غير المقصودة للمشروع، الإيجابية منها والسلبية.

المصدر: (Stein and Valters (2012:16)

وضع خط الانطلاق

بعد إجراء مسح للتغييرات التي نتوقعها، نصبح بحاجة لوضع خط انطلاق مشروعنا باستخدام مصفوفة الأثر. وهذا ينطوي على جمع المعلومات ذات الصلة حول سياق كل تغيير متوقع. على سبيل المثال، إذا كان أحد التغييرات التي نهدف إلى تحقيقها يتمثل في الإنفاذ الفعال لأحد القوانين، علينا أن نحدد وأن نصف السياق والتحديات، وما سنتطوي عليه عملية إنفاذ القانون، وما هي الشروط التي تم تحقيقها أصلاً.

ينبغي استعادة جزء كبير من هذه المعلومات، باستثناء التفاصيل المحددة جداً، من التحليل السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي والثقافي للسياق الكلي الذي تم إجراؤه عند بداية مرحلة التخطيط.

سيرينا خط الانطلاق أين نحن ومن هنا مدى بُعدنا أو قربنا عن أين سنصبح عند نهاية المشروع. ينبغي أن يمنحنا هذا التمرين شعوراً أولياً بالمعلومات التي نحتاجها من أجل إظهار تقدمنا والأثر الذي نحدثه على مدى دورة المشروع. رغم ذلك، علينا أن نقرر ما إذا كنا نريد تحديد مؤشرات محددة، وكيف سنقيس التقدم والأثر.^{3,4}

³ في الملحق 3، نقدم قائمة من المؤشرات المحتملة التي يمكن استخدامها لكل مستوى في مجالات التغيير.

⁴ حول تعريف المؤشرات، انظر دليل منظمة الشفافية الدولية (2014) *Monitoring and Evaluation in a Nutshell*.

تحديد الأهداف

سيُسمح لنا خط الانطلاق الذي حددناه بوضع أهداف واضحة، ومن ثم تحديد مدى التقدم الذي أحرزناه عن نقطة الانطلاق. عند وضع الأهداف، يكون السؤال المتعلق بما إذا كان علينا تحديد مؤشرات أو استخدام مصفوفة الأثر مباشرة سؤالاً مهماً. لقد صُممت مصفوفة الأثر بشكل متعمد للعمل دون مؤشرات. إلا أن العديد من المانحين ومدراء المشاريع لا زالوا يفضلون استخدامها. لا يؤثر هذا السؤال في صياغة الأهداف بحد ذاتها، لكنه يؤثر بالتأكيد بعدد الخطوات التي تسبقها.

عندما لا يتم تعريف المؤشرات، يتم تحديد الأهداف في إشارة مباشرة إلى التغيير المتوقع. من ناحية أخرى، إذا تم تحديد المؤشرات، تتم صياغة الأهداف بعد ذلك بالإشارة إلى هذه المؤشرات. في معظم الحالات، ينبغي أن ينبج عن هاتين المقاربتين أهداف متشابهة. رغم ذلك، فإن مزايا عدم استخدام المؤشرات وإسناد الأهداف بدلاً من ذلك مباشرة إلى التغييرات المتوقعة هو أنه يمكن صياغتها بوصفها علامات على التغيير، أو علامات بارزة في مسار التغيير.

لا تقلل مصفوفة الأثر من أهمية الأهداف وتؤكد على التغيير بشكل أقوى مما تفعله المؤشرات. في حين أنه لا يزال للأهداف دور كعلامات دالة على التغيير، فإن التقدم الحقيقي يحدث عندما يصبح بوسعنا إظهار أننا (أ) نتقدم بالمقارنة مع خط الانطلاق الذي وضعناه لأنفسنا، و (ب) نزيد من قوة إسهامنا في التغييرات التي نريد رؤيتها.

وضع خط الانطلاق في المشاريع المستمرة

يمكن استخدام مصفوفة الأثر لوضع خط انطلاق في مشروع مستمر. في هذه الحالة، يستحسن استخدام مصفوفة الأثر كأداة مراقبة، كما هو موصوف في دليل الخطوة خطوة (الفصل 3) من أجل جمع البيانات ذات الصلة. سيشكل مسح الأثر الأول خط الانطلاق، ويمكن تقييم التقدم المحرز بمقارنة مسح الأثر المستقبلية مع المسح الأول.

في الحالات التي يكون فيها لمشروعنا إطار يفصل المراحل (على سبيل المثال بحكم الاتفاق التعاقدية مع جهة مانحة)، يُنصح بإجراء مسح لمؤشرات هذا الإطار بالمقارنة مع مصفوفة الأثر. وللقيام بذلك، فإننا بحاجة للتفكير ومعرفة المكونات الموجودة في مصفوفة الأثر والتي تتعلق بها المؤشرات الموجودة.

إذا كنا أصلاً قد وضعنا خط انطلاق لمشروعنا استناداً إلى الأطر المرحلية الموجودة، علينا أن نجري مسحاً لخطوط الانطلاق هذه بالمقارنة مع مصفوفة الأثر. سيتم تقييم التقدم المحرز من خلال مقارنة مسح خط الانطلاق مع مسح الأثر المستقبلية.

2.2 المراقبة باستخدام مصفوفة الأثر

عند مراقبة مصفوفة الأثر، فإن الخطوة الأولى التي نقوم بها هي تحديد نطاق، وحجم وتواتر استخدامها.

تحديد النطاق والحجم

قبل استخدام مصفوفة الأثر، علينا أن نقرر ما نريد مراقبته والإطار الزمني لذلك. وهذا يشمل تعريف مجال العمل، الذي يمكن أن يتراوح من التركيز على مجال معين، إلى مشروع أو حتى إلى منظمة برمتها:

- **مراقبة موضوع معين:** تطبق مصفوفة الأثر على مجال معين في العمل يتقاطع عادة مع عدة مشاريع. على سبيل المثال، يمكن أن نقرر أنه من المهم تحديد الأثر الذي أحدثناه على النساء والوصول إلى الخدمات العامة. في هذه الحالة، علينا مناقشة جميع المشاريع ذات الصلة من منظور النوع الاجتماعي ومنظور الخدمات العامة.
- **مراقبة المشاريع:** تطبق مصفوفة الأثر على مشروع أو أكثر أو على تدخلات بشكل منفصل ومستقل، دون الربط بينها في الضرورة.

- **مراقبة المنظمات:** تطبق مصفوفة الأثر على العمل الكلي لمنظمة من المنظمات، أو على أحد الفروع مثلاً. وهذا ينطوي على اختيار عدد من المشاريع والتدخلات التي تمثل العمل الأكثر استراتيجية. حتى لو تم مسح كل مشروع على أساس المصفوفة بشكل منفصل، فجميع الإنجازات سيتم جمعها في النهاية في مصفوفة واحدة، ما يقدم صورة أكثر اكتمالاً للتغيرات التي أسهمت فيها المنظمة.

اعتبارات التوقيت

من أجل تحديد بداية عملية المراقبة ومدى تواترها باستخدام مصفوفة الأثر، نوصي بأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- **الطموح الكلي:** إذا أردنا قياس التغيرات التي ستستغرق وقتاً لإحداثها، نقترح استخدام مصفوفة الأثر مرة كل عام. من ناحية أخرى، إذا أردنا قياس تغييرات أصغر وأكثر تراكمية، ينبغي استخدام المصفوفة مرتين في السنة.
- **طول دورة المشروع:** إذا أردنا مراقبة مشروع ذا دورة أقصر، لنقل سنتين أو ثلاث سنوات، قد يكون من المناسب استخدام مصفوفة الأثر سنوياً، حيث إن مشاريع الدورة القصيرة يكون لها بشكل عام طموحات أقل من مشاريع الدورة الأطول. لكن إذا أردنا مراقبة مشاريع في سياق أوسع – برامج بأكملها، أقسام، منظمات – ينبغي تطبيق المصفوفة مرتين في السنة بصرف النظر عن المدة، بالنظر إلى أن الهدف الكلي أكبر من مجموع المشاريع المنفردة.
- **الأهمية الاستراتيجية:** يمكن استخدام مصفوفة الأثر في الحالات التي نحتاج فيها إلى إظهار أثرنا لغايات جمع التبرعات أو لوضع تقرير نصف مشروع لتقديمه لجهة مانحة أو لشركاء معنيين آخرين. ينبغي الأخذ بالاعتبار أن التغيرات التي يهدف مشروع ما لتحقيقها تصبح بادية للعيان فقط بعد نهاية المشروع. وهذا يعني أن مصفوفة الأثر ينبغي استخدامها مرة أخرى بعد نهاية المشروع بستة أشهر أو بسنة لمعرفة أثر العمل الذي نقوم به بشكل كامل.

التنفيذ: دليل خطوة خطوة للمراقبة باستخدام مصفوفة الأثر

توفر الخطوات الآتية دليلاً عملياً لاستخدام مصفوفة الأثر من أجل المراقبة. لا بد من ملاحظة أن بعض الخطوات يمكن أن تتقاطع أو تتكرر، وينبغي تعديلها لتصبح ملائمة للسباق.

تحضيراً لهذه العملية، ينبغي للفرق العاملة على مشاريع مختارة أن تنظم كل منها اجتماعاً للانطلاق للموافقة على كيفية تنظيم العملية من أجل التقدم بأكبر درجة من الكفاءة. وكوننا نستخدم منهجاً مفتوحاً وتشاركياً، فإن ذلك سيساعد في ضمان التعلّم لدى مختلف الفرق.

في هذا الاجتماع، ينبغي مناقشة النقاط الآتية والاتفاق عليها:

- **من سيقود.** ينبغي أن يكون أحد الموظفين مسؤولاً عن قيادة عملية المراقبة. وسنسمي هذا الشخص مسؤول المراقبة. وسيكون هذا العضو رفيع المستوى في الفريق مسؤولاً عما يلي:

- إدارة الموازنة؛
- إدارة الاتصالات؛
- كتابة التقرير والحصول على مدخلات من الآخرين؛
- تنسيق المسائل اللوجستية (تحديد مواعيد الاجتماعات، وإجراء ترتيبات السفر، ودعوة الشركاء المعنيين، الخ).

- **الأدوار والمسؤوليات.** من المهم أن تتم مناقشة وفهم الأدوار التي سبضطلع بها مختلف أفراد الفريق والشركاء المعنيين (الداخليين والخارجيين)، كي يكون من الواضح متى ينبغي أن يشاركوا ولتحقيق أية غاية.

- **الموازنة.** ينبغي تقدير جميع التكاليف المتوقعة. على سبيل المثال، إذا كان أشخاص من مختلف أنحاء البلاد سيشاركون في المشروع، سيكون هناك بالطبع نفقات سفر، وجمع بيانات في الميدان، وعقد اجتماعات للشركاء المعنيين وربما نفقات الترجمة الفورية والكتابية.

- **الجدول الزمني.** ينبغي أن يتم الاتفاق على المواعيد النهائية لإتمام كل خطوة من عملية المراقبة. وينطوي هذا على أهمية خاصة عند استخدام مصفوفة الأثر بالتوازي في مشاريع ومبادرات مختلفة. قد يشمل ذلك تحقيق التزام بين فعاليات التعلّم أو جمع البيانات في المنطقة نفسها.

الخطوة 1: قم بإجراء مسح للتغيير وناقش مساهمتك مع فريقك

في هذه الخطوة، سيتأكد مسؤول المراقبة من أن جميع البيانات الموجودة يتم جمعها من خلال عملية مسح عام ونقاش في الفريق للتغييرات التي تم تحقيقها. ويمكن تقسيم ذلك إلى أربعة أقسام:

أ. كتابة القصة

تشرح "القصة" المنطق الذي يقوم عليه مشروعنا/تدخلنا ويبقى ثابتاً طوال عملية مسح الأثر. سيسمح سرد القصة لنا بفهم مسارنا نحو التغيير: على سبيل المثال أين بدأنا، وماذا حققنا، وما هي الاستراتيجيات

قائمة تحقق

✓	إجراء مسح أثر مكتبي
✓	عقد اجتماع لمسح الأثر (مع الفريق)

التي نستخدمها لضمان النجاح، ما هي التغييرات التي نسهم فيها بقوة وما هي التغييرات الأخرى التي حدثت كمنتجات جانبية لعملنا؟

يمكن تنظيم السرد حول النقاط الآتية:

- السياق الاجتماعي – السياسي لسنة المراقبة ذات الصلة.
- الهدف العام والمحدد: ما الذي سعينا لتحقيقه؟
- العلاقات الخارجية: كيف تم تطوير الشراكات على مدار العام.
- العلاقات الداخلية: كيف تطورت العلاقات مع/داخل المجموعات المستهدفة على مدار العام.
- النجاح والفشل استناداً إلى العوامل المحددة وتصور الإنجازات والعقبات.
- الأحداث، واللاعبون، والعوامل غير المتوقعة والتي يمكن أن تكون قد لعبت دوراً.
- حكايات توضح تطور وإنجازات المشروع في السنة المعنية.

ب. مسح التغييرات

بعد صياغة القصة، يقوم مسؤول المراقبة بتحديد الأمثلة الملموسة للأثر الذي نحدثه وذلك بمراجعة جميع الوثائق، والتقارير والمواد الأخرى المتوافرة والمتعلقة بالمشروع.⁵ هذا نشاط بحثي مكتبي. كما أن علينا أن نأخذ بالاعتبار جوانب النوع الاجتماعي لعملنا والبحث عن أدلة توضح الأثر على المجموعات المختلفة، عندما يكون ذلك ذا صلة. ينبغي إكمال عملية مسح أولي لهذه الأمثلة على الأثر طبقاً لمصفوفة الأثر قبل إجراء النقاشات المعمقة التي ستجرى في اجتماع المسح.

ج. تنظيم اجتماع للمسح

بعد إكمال عملية المسح المكتبي، على مسؤول المراقبة تنظيم اجتماع للمسح مع أعضاء فريق المشروع. قد يكون من المفيد دعوة زملاء من فرق أخرى لتشجيع التعلّم الأفقي. سيستخدم هذا الاجتماع لمناقشة المسح المكتبي الأولي ومساهمتنا في التغييرات التي تم تحديدها. قبل الاجتماع، قد يكون من المفيد تبادل مسح الأثر الأولي مع أولئك الذين ستم دعوتهم للمشاركة. يمكن تنظيم الاجتماع على النحو الآتي:

1. مسح الأثر. يبدأ مسؤول المراقبة بتقديم عرض موجز لمسح الأثر الأولي. ويناقش الفريق المسح ويضيف أية إنجازات وآثار أخرى قد تكون أغفلت في المسح. كما أنه من المهم مناقشة التبعات السلبية وغير المقصودة التي قد يكون المشروع أسهم بها. ينبغي على الجميع مناقشة الدروس الإيجابية والسلبية التي تم استخلاصها.
2. دراسة المساهمات التي أدت إلى إحداث الأثر. ثم يناقش الفريق مشاركته ويعطيها درجة على أساس كل ادعاء بإحداث التغيير تم مسحه في مصفوفة الأثر (لمراجعة أمثلة ملموسة، انظر الملحق 2). يساعدنا هذا في التفكير بمدى قوة مساهمتنا. في الحالات التي لا يتم العثور فيها على أدلة مقنعة، سيوضح هذا النقاش ماهية الأدلة اللازمة. في الخطوة 3، سيتم التحقق من الدرجة وإقرارها من قبل شركاء معنيين خارجيين. ويتم منح الدرجة لمساهمتنا باستخدام سلم من 4 نقاط (انظر أيضاً الملحق 1):

سلم المساهمة

3	مساهمة كبيرة
---	--------------

⁵ في حين لا يوجد صيغة محددة للإبلاغ عن نتائج المسح، فإنه يمكن استخدام استمارة تقرير مسح الأثر التي أعدها وحدة المراقبة والتقييم والتعلّم. يمكن طلب الاستمارة من الموقع mel@transparency.org أو تنزيلها من موقع المراقبة والتقييم والتعلّم على نظام [Office 365 \[https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/\]](https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/).

	لقد كانت مساهمتنا بإحداث التغيير جوهرية. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث أو ما ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	
2	مساهمة متوسطة: لقد كانت مساهمتنا بإحداث التغيير مهمة. ربما كان التغيير سيحدث دون مشاركتنا، لكنه ربما ما كان ليحدث بنفس الجودة.	
1	مساهمة صغيرة: لقد أحدثت مساهمتنا فرقاً صغيراً فقط. من المرجح جداً أن التغيير كان سيحدث دون مشاركتنا وربما حدث بجودة مماثلة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفزت على التغيير بشكل طفيف وفي اتجاه محدد.	
0	لم نساهم: لقد كانت مساهمتنا في التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	

من خلال النقاش، نستطيع المضي أبعد من مجرد النظر إلى الأنشطة التي قمنا بها وإجراء تقييم لأهمية وقيمة مساهمتنا المحددة في التغيير الذي ندعي أنه حدث. يسمى هذا أحياناً سؤال "شو يعني؟". وتشمل النقاط الجوهرية التي ينبغي النظر فيها ما يلي:

- ما الذي تم فعله أو تحقيقه؟ هل هناك بديل واضح على أن مدخلاتنا أو مشاركتنا كانت جوهرية وحققت قيمة مضافة؟
- هل كان للتغييرات أن تحدث لو لم نعمل شيئاً ولم ننفذ المشروع؟
- هل نستطيع تحديد "القيمة المضافة" التي قدمناها؟

3. تحديد الفجوات في البيانات. في بعض الأحيان، قد نكون متأكدين من أننا أسهمنا في تغيير معين لكننا قد لا نستطيع تقديم البديل الذي يدعم هذه المزاعم. في مثل تلك الحالة، علينا مناقشة البيانات الإضافية التي ينبغي جمعها، وهو ما سيتم فعله في الخطوة 2.

د. توثيق النقاشات

أخيراً، من المهم أن نحفظ بسجل جيد لهذه النقاشات. ينبغي تعيين مدون ملاحظات في بداية الاجتماع. بعد الاجتماع، يقوم مسؤول المراقبة بتنظيم الملاحظات، وتحديث تقرير مسح الأثر، وتطوير بعض المقترحات – على سبيل المثال، جمع البيانات الإضافية المطلوبة لدعم الادعاء بتحقيق أثر.

الخطوة 2: تعزيز قوة الأدلة

في الخطوة 1، درسنا ما إذا كانت البيانات المتوافرة تقدم أدلة كافية على ادعاءاتنا بتحقيق إنجازات. وتم تحديد الفجوات ومناقشة بعض الاقتراحات الأولية حول كيفية جمع البيانات غير الموجودة.

في الخطوة 2، يعالج مسؤول التقييم الفجوات التي تم تحديدها في البيانات، وذلك من خلال تطوير اقتراحات أكثر عملية للحصول على

قائمة تحقق

✓	عُد إلى الفجوات في البيانات التي تم تحديدها	بيانات إضافية، وإيجاد الطرائق الأكثر ملاءمة والأقل كلفة لجمع هذه البيانات، ⁶ وتنظيم عملية جمع البيانات. يمكن أن تنطوي هذه العملية على ما يلي:
✓	قدم اقتراحات ملموسة لجمع المزيد من البيانات	• مقابلات منهجية مع شركاء المشروع والشركاء المعنيين المستهدفين؛
✓	نظم عملية جمع البيانات	• نقاشات مجموعات التركيز مع المستفيدين وغيرهم من الشركاء المعنيين؛
✓	تَلَّث، وتَلَّث، وتَلَّث!	• مسوحات قصيرة للتغذية الراجعة.

ينبغي ملاحظة أنه في معظم الحالات، ينبغي إدخال الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الإضافية في دورة المشروع وأن يتم الاستمرار في استخدامها لأغراض المراقبة.

ينبغي تثليث جميع الأدلة من أجل تعزيز الادعاءات فيما يتعلق بالإنجازات والتغييرات. والتثليث يعني استخدام ثلاثة مصادر أو أنماط من البيانات من أجل التحقق من صحتها ومصداقيتها. ومن أجل تثليث الأدلة، فإن الأسئلة الآتية قد تساعد في هذه العملية:

- هل تدعم مختلف أنماط الأدلة (التقارير، المقالات الصحفية، البيانات الكمية، الخ.) ادعاءنا بالمساهمة؟ على سبيل المثال، هل هناك مقالات نشرت في الجرائد تقدم أدلة خارجية إضافية؟
- هل أكدت مقابلات مع الشركاء المعنيين ادعاءنا بإحداث التغيير؟
- إذا كان هناك نتائج وآراء متضاربة، هل نستطيع تفسير الاختلاف؟

مثالياً، ينبغي جمع هذه البيانات قبل الاجتماع مع الشركاء المعنيين الخارجيين. ولذلك من المرجح أن تمر عدة أسابيع بين اجتماع المسح الأول في الخطوة 1 واجتماع الشركاء المعنيين في الخطوة 3. يقوم مسؤول المراقبة بتحديث تقرير مسح الأثر باستخدام البيانات الجديدة.

الخطوة 3: التحقق الخارجي

تهدف هذه الخطوة إلى التحقق من عملية مسح الأثر التي قمنا بها وذلك بالحصول على تغذية راجعة من شركائنا المعنيين. يقوم مسؤول المراقبة بتنظيم **اجتماع للشركاء المعنيين الخارجيين**، حيث يقدم الموظفون المعنيون مسح الأثر ويطلبون التحقق من الدرجة التي منحوها لمساهماتهم والأدلة الداعمة المتعلقة بها وإقرارها. هذا الاجتماع يسمح لنا بإظهار الأثر الذي أحدثه عملنا لشركائنا المعنيين ويمكن أن يوفر فرصاً جديدة وأن يؤدي إلى عملية تعلّم متبادل.

يمكن لمجموعة الشركاء المعنيين أن تضم الأفراد والمجموعات التي نعمل معها، والعملاء، والأشخاص المتأثرين بعملنا، والشركاء، والجهات المانحة وأيضاً منتقدي العمل الذي نقوم به. على سبيل المثال، عندما نقوم بمشروع لتطوير السياسات، قد نرغب بدعوة المسؤولين الحكوميين المشاركين في وضع السياسات، وشركاء من المجتمع المدني، وممثلين عن وسائل الإعلام، وعن المؤسسات الأكاديمية والبحثية الضالعة في الأبحاث المتعلقة بسياسات محاربة الفساد، بين جهات أخرى. ينبغي البحث عن آراء تستند إلى المعلومات من مجموعة مختلفة من الخلفيات.

من المهم أن يتم تشجيع جميع المشاركين على التحقق من ادعاءاتنا أو تحدينا فيما يتعلق بالدور الذي لعبناه في إحداث هذه الأثار. يمكن أن يتم تنظيم الاجتماع على النحو الآتي:

• مقدمة

⁶ إذا ساورتك الشكوك حول هذه الخطوة أو حول الطريقة الأفضل لجمع البيانات ذات الصلة، يرجى الاتصال بوحدة المراقبة والتقييم والتعلّم للحصول على دعمها على الموقع mel@transparency.org. إضافة إلى ذلك، ثمة مجموعة من الأدوات والمنهجيات لتعزيز قوة البيانات متوافرة على موقع المراقبة والتقييم والتعلّم على Office 365 [\[https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/\]](https://transparencyinternational.sharepoint.com/sites/Movement/MEL/).

قائمة تحقق	
نظم اجتماعاً للشركاء المعنيين الخارجيين	✓
قارن الملاحظات والنتائج	✓
اكمل تقرير المراقبة	✓

- بيان الغرض من الاجتماع.
- تقديم لمحة عامة عن المشروع/المبادرة التي يتم مناقشتها.

● التغييرات التي تم إحداثها

- تقديم التغييرات الرئيسية التي تم إحداثها من خلال المشروع ومن استفاد من هذه التغييرات (نساء، رجال، أقيات).
- هل هناك شيء لم تتم الإحاطة به بعد في مسح الأثر؟
- مناقشة أية تبعات سلبية أو غير مقصودة.

● إعطاء درجة للمساهمة

- تقديم ومناقشة الدرجات الممنوحة للمساهمة من قبل الفريق في الخطوة 1.
- التأكد من أن أدلتنا سليمة ومقنعة، وتستحق الدرجة التي مُنحت للمساهمة.
- قبول الانتقادات بوصفها مساهمة بناءة في عملية التحقق من ادعاءاتنا.

● الدروس المستخلصة

- مناقشة الدروس التي تم استخلاصها وكيفية تحسين العمل في المستقبل.
- بعد اجتماع الشركاء المعنيين، يقوم مسؤول المراقبة بوضع اللمسات الأخيرة على تقرير المراقبة الذي تم الشروع في وضعه في الخطوتين السابقتين.

MONITORING WITH THE TI IMPACT MATRIX



STEP 1

Map the change and discuss your contribution with the team



STEP 2

Strengthen your evidence



STEP 3

Validate your data with stakeholders and partners



بعد إكمال عملية المراقبة باستخدام مصفوفة الأثر، من الجوهرى أن يتم تحليل واستخدام المعلومات الناجمة عن ذلك. وهنا يحتل التعلّم والتحسين مركز الصدارة.

1.4. تحليل البيانات

ينبغي أن يشمل تحليل بيانات المراقبة ما يلي:

- **تقييم التقدم المحرز.** ينبغي مقارنة التغييرات المتحققة مع بيانات خط الانطلاق وما اعتزم المشروع تحقيقه في البداية.
- **اطرح أسئلة مثل:** هل تم تحقيق الأهداف الرئيسية؟ هل تم اكتشاف أهداف جديدة في منتصف المشروع؟ هل نستطيع تفسير عدم تلبية بعض الطموحات؟
- **تحديد مجموعات الأثر.** يمكن استخدام مصفوفة الأثر كأداة لتحديد بيانات مجموعات الأثر، مع التركيز على المجالات التي تم تحقيق التقدم فيها وتلك التي كانت أكثر صعوبة.
- **أطرح أسئلة مثل:** هل نجحنا في مجال واحد فقط من طموحاتنا، وإذا كان الأمر كذلك، لماذا؟
- **تحديد الاتجاهات.** يمكن اكتشاف تطور الاتجاهات، على سبيل المثال، من خلال مقارنة نتائج عدة مشروعات تتم مراقبتها.
- **اطرح أسئلة مثل:** هل تظهر مشاريعنا أو مبادراتنا نتائج/دروس متشابهة؟
- **تحليل مسارات التغيير.** ادرس كيف أن بعض الإجراءات والتغييرات قد تكون أسهمت بإحداث التغييرات والآثار، وما هي الاستراتيجيات التمكينية التي حققت هذه النتائج.
- **اطرح أسئلة مثل:** لماذا وكيف تؤدي بعض التدخلات إلى التغييرات المقصودة أو غير المقصودة؟ ما هي العوامل التي لعبت دوراً في ذلك؟
- **إعادة تقييم الافتراضات.** ينبغي اختبار صحة ومواءمة منطق أو نظرية التغيير في ضوء السياق الراهن. يمكن فعل ذلك بتقييم فعالية مقارباتنا في إحداث التغييرات المقصودة.
- **اطرح أسئلة مثل:** هل كانت المقاربات التي تم اختيارها هي الأفضل في تحقيق النتائج أم أن مقاربات أخرى كان يمكن أن تحقق نتائج مماثلة أو أفضل؟

2.4. استخدامات البيانات

يمكن استخدام البيانات الناتجة عن عملية مراقبة الأثر من أجل القيام بما يلي:

- **وضع تقارير من أجل المساءلة.** توفر مصفوفة الأثر عند اكتمالها صورة غنية للأثر الذي تم إحداثه في مختلف مكونات ومجالات عملنا. إنها تساعد في توضيح عملنا وآثاره، ويمكن استخدامها كأساس لتقرير المساءلة السنوي. كما يمكن للأدلة القوية والرواية المقنعة عن الأثر أن تشكل أداة قوية لحشد تمويل إضافي لدعم عملنا. لا تحتفظوا بالبيانات، بل استخدموها!
- **رسم التوجهات الاستراتيجية وتخصيص الموارد.** حتى في حالة وجود أنظمة مراقبة وتقييم وتعلّم، فإن مصفوفة الأثر توفر فرصة فريدة لتطوير صورة إجمالية ومتناسكة للأثر الذي يحققه عملنا. إنها تسمح لنا بتحديد المجالات التي

لا نحقق فيها أثراً، وتحفز النقاشات حول الفرص المتاحة لإحداث المزيد من التغييرات، وتساعد في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بوضع الأولويات وتخصيص الموارد.

- **تحديد فرص وقضايا المناصرة والتأييد.** تسمح مصفوفة الأثر لنا بالتعرف على أنماط واتجاهات معينة يمكننا استخدامها كأدلة مقنعة عند حشد الدعم والمناصرة، وكدليل على القضايا الناشئة التي تستحق المناصرة كأساس لتغيير اتجاه عمليات حشد الدعم والمناصرة.

- **تعزيز التعلّم على مستوى المنظمات.** توفر عملية إكمال مصفوفة الأثر مع فرقنا، وزملائنا وشركائنا فضاءً مهماً لمراجعة الإنجازات والتحديات بشكل دوري، والتعلّم منها، والخروج باستنتاجات من أجل المستقبل. ويصبح هذا ذا أهمية خاصة في السياقات التي لا توجد فيها أنظمة تعلّم متقدمة. من المهم أن يحظى الموظفون بالدعم وأن يفهموا قيمة التعلّم في المجالات المختلفة لعملهم. ثمة إطار للتعلّم المنهجي في [الملحق 3](#).

الملحق 1: سلم المساهمة

نستخدم سلم المساهمة لتقييم مساهمة منظمة الشفافية الدولية في إحداث التغييرات ولتقييم الإنجازات التي حققها عملنا. ينبغي تطبيق الإشارة المرورية في الخطوتين 1 و3 من عملية مسح الأثر. هناك المزيد من المعلومات حول كيفية استخدامها في [الخطوة 1](#) من الفصل 3، التنفيذ: دليل خطوة خطوة للمراقبة باستخدام مصفوفة الأثر.

إن إعطاء درجات للمساهمة أمر مهم لأن الأدلة على الأثر الذي نحدثه في كثير من الأحيان نوعية بطبيعتها. يضيف إعطاء درجة للمساهمة شيئاً من الدقة للمنهج الذي نستخدمه وذلك بالذهاب إلى أبعد من مجرد النظر إلى الأنشطة التي قمنا بها، وإلى إجراء تقييم لقيمة ومواءمة إسهاماتنا المحددة.

الدرجة	قوة المساهمة بالتغيير الذي تمت ملاحظته	أمثلة
3	مساهمة كبيرة: كانت مساهمتنا بالتغيير جهرية. من الواضح أن التغيير ما كان ليحدث بنفس الطريقة دون مشاركتنا.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على انخراط المجتمعات مع الحكومة بشكل رئيسي بسبب إجراءاتنا. وتظهر الأدلة أن منظمة الشفافية الدولية كانت اللاعب الوحيد النشط في محاربة الفساد في مجتمعات معينة، ما يشير إلى أننا قدمنا مساهمة مهمة لتعبئة تلك المجتمعات. تغيير السياسات: هناك أدلة من عدد من المصادر على أن عملنا أسهم بشكل كبير في تطوير سياسات لمحاربة الفساد. السياسة مطابقة تقريباً من حيث اللغة لورقة منظمة الشفافية الدولية حول هذه السياسة، ما يظهر مساهمتنا الكبيرة كعضو في لجنة صياغة السياسة.
2	مساهمة متوسطة: كانت مساهمتنا بالتغيير مهمة. كان من المحتمل أن يحدث التغيير دون مشاركتنا، لكن ما كان له أن يكون بنفس الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على مساهمتنا في زيادة انخراط المجتمعات مع الحكومة. تثبت مصادر مختلفة أن منظمة الشفافية الدولية كانت لاعباً رئيسياً في تعبئة المجتمعات، رغم أنها لم تكن اللاعب الوحيد. تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا في تطوير السياسات. وتظهر الأدلة أن منظمة الشفافية الدولية استشيرت خلال عملية وضع السياسات، إضافة إلى شركاء معنيين آخرين.
1	مساهمة صغيرة: أحدثت مساهمتنا فرقاً محدوداً. كان التغيير سيحدث على الأرجح دون مشاركتنا وربما كان سيحدث بنفس الجودة، إلا أنه من المرجح أن مشاركتنا حفّزت التغيير قليلاً في اتجاه محدد.	<ul style="list-style-type: none"> تغيير السلوك: هناك أدلة على أننا أسهمنا بدرجة صغيرة في تحفيز انخراط المجتمعات مع الحكومة. تشير المصادر والشركاء المعنيون بشكل أساسي إلى أطراف أخرى محفّرة لكنهم يشيرون أيضاً إلى منظمة الشفافية الدولية. تغيير السياسات: هناك أدلة على مساهمتنا بدرجة صغيرة في تطوير السياسات. وتظهر الأدلة أن منظمة الشفافية الدولية أوصت بوضع سياسة لمحاربة الفساد في تقاريرها وأشركت بعض اللاعبين في أنشطة حشد الدعم والمناصرة.
0	لا مساهمة: كانت مساهمتنا في إحداث التغيير غير مهمة أو غير موجودة.	<ul style="list-style-type: none"> لا تظهر الأدلة انخراط أو مشاركة منظمة الشفافية الدولية في العملية.

الملحق 2: أمثلة على الأدلة المستخدمة في مصفوفة الأثر

التغيير المؤسساتي وتغيير السياسات

التغيير الذي نريد أن نسهم به – أن يصبح لدى المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال جميع الآليات أو السياسات أو القوانين الضرورية لمعالجة أو منع الفساد، ومعاينة السلوك الفاسد، وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

نظرية التغيير – يتم إيصال رسائل محاربة الفساد من الشفافية الدولية إلى المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال؛ يتم تحسيسها حيال القضايا وإطلاعها على الحلول الممكنة لتغيير عملياتها وسياساتها المؤسساتية (بما في ذلك المعايير، والقوانين، والتعديلات) كي تصبح أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة.

تحسين سياسات الإنفاذ

قيام المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال بتنفيذ وإنفاذ القوانين والسياسات المعنية بمحاربة الفساد.

الأدلة تتعلق بما يلي:

- تضمن المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال **التزامها** بقوانين وسياسات محاربة الفساد الموجودة **وتعاقب السلوك الفاسد**.

تغيير السلوك

التغيير الذي نريد أن نسهم به – أن يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية بشكل منهجي على تعزيز الحوكمة الرشيدة الشاملة ومنع الفساد.

نظرية التغيير – الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية التي تتلقى رسائل الشفافية الدولية في محاربة الفساد، والتي يتم تحسيسها حيال القضايا وتطلع على الحلول الممكنة، تنتقل بشكل متزايد من محاولة معالجة المظالم ذات الأساس الشخصي/المجتمعي، إلى الانخراط بشكل منهجي في منع/معالجة الفساد على المستويين الوطني والعالمي.

النشاط في مجال محاربة الفساد

يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية **للحد** من الفساد وتعزيز النزاهة على المستويين الوطني والعالمي.

الأدلة تتعلق بما يلي:

- تدعم المجموعات تحقيق النزاهة** على المستوى الوطني (على سبيل المثال مراقبة الانتخابات الوطنية، ومطالبة المرشحين السياسيين بإعلان تعهدات بمحاربة الفساد).
- يطرح** الأفراد/المجموعات قضايا وطنية وعالمية تتعلق بغياب النزاهة والفساد (على سبيل المثال الصحافة الاستقصائية).
- يكتب الأفراد/المجموعات ويوقعون عرائض** تركز على قضايا الفساد الوطنية/العالمية.
- يصوت الناس للمرشحين "النظيفين" ويشتررون المنتجات "النظيفة" من الشركات "النظيفة".

التدابير التي تتخذها المجتمعات

يعمل الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية **على معالجة** مشاكل فساد محددة يجدونها في مجتمعاتهم.

الأدلة تتعلق بما يلي:

- الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية **تطالب بالمساءلة/الشفافية** من قادة المجتمع المحلي (على سبيل المثال إقامة مظاهرات تطالب بتنحية المسؤولين الفاسدين).
- الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية **تراقب** المؤسسات العامة والخاصة (على سبيل المثال غياب المدرسين عن دروسهم).
- الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية **تشارك بفعالية** في العمليات المحلية/المناطقية لصنع القرار (على سبيل المثال فيما يتعلق بشركات التعدين والمناجم وتقاسم الأرباح في المجتمع المحلي).

تبني وتعديل السياسات

تقوم المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال **بتطوير/تبني، وتعديل وتحسين** القوانين والسياسات اللازمة لمحاربة الفساد.

الأدلة تتعلق بما يلي:

- تطوير وتبني قوانين، وتعديلات، وسياسات ومعايير محددة.

- الأفراد، والمجتمعات، ومنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية تنشئ آليات غير رسمية للإبلاغ عن الفساد في مجتمعاتها المحلية.

عمليات مؤسساتية أفضل

المؤسسات الحكومية، والحكومات، والأحزاب السياسية ومؤسسات الأعمال تغير عملياتها لتصبح أكثر شفافية، وشمولاً وخضوعاً للمساءلة. الأدلة تتعلق بما يلي:

- تضع المؤسسات عمليات تشاركية، وشاملة وشفافة لصنع القرار (على سبيل المثال وضع موازنات تشاركية، ومشتريات عامة).
- تنضم المؤسسات إلى الجهود الجماعية لتحسين العمليات في المنظمات (على سبيل المثال مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية، مبادرة الشفافية في المساعدات الدولية).
- تقيم المؤسسات وتراقب هشاشتها وتعرضها للفساد (على سبيل المثال من خلال تطبيق أداة التقييم في هيئات محاربة الفساد أو قائمة التحقق لمحاربة الرشوة في الشركات).

التوعية

جعل المجموعات المستهدفة أكثر وعياً بوجود الفساد وبالحلول الممكنة المتاحة أمامهم. يتلقى الأفراد الموارد الضرورية (من حيث المعلومات والمواد، والتنظيم، والدعم النفسي، الخ) بشكل يمكنهم من تحديد خياراتهم المستندة إلى المعلومات حول محاربة الفساد. الأدلة تتعلق بما يلي:

- توافق المجموعات المستهدفة بشكل متزايد على أن الفساد مشكلة.
- توافق المجموعات المستهدفة بشكل متزايد على الحاجة لمعالجة الفساد.
- توافق المجموعات المستهدفة بشكل متزايد على كيفية وضع حد للفساد.
- توافق المجتمعات المستهدفة بشكل متزايد على أن يوسعها فعل شيء لوضع حد للفساد.

التواصل

يتم إيصال عمل الشفافية الدولية إلى الأفراد، والمجموعات والمؤسسات من خلال رسائل محاربة الفساد. الأدلة تتعلق بما يلي:

- تحظى الشفافية الدولية بتغطية إعلامية أفضل.
- تقوم الشفافية الدولية بحشد وتعبئة شركائها.
- زيادة عدد الأشخاص الذين يحضرون اجتماعات، وتجمعات، وأنشطة التواصل التي تقيمها الشفافية الدولية.
- يحظى اسم الشفافية الدولية بمزيد من التغطية والسمعة الأقوى.

الملحق 3: إطار عمل للتعلّم المنهجي

يمكن استخدام إطار العمل للتعلّم المنهجي كأداة للموظفين والفرق يتم البناء عليها وتعديلها وفقاً لاحتياجاتهم. ويتمثل المنهج المتبع هنا في دعم موظفي الشفافية الدولية وتمكينهم من الانتقال من "حلقة التعلّم المنفردة" إلى "حلقة التعلّم المزدوجة"، حيث يتم التفكير بالتعلّم الأولي حول ما حدث من أجل فهم القضايا والمسائل الكامنة خلف مختلف النجاحات، والأخطاء، والتبعات غير المقصودة والتحديات التي يواجهها أحد المشاريع. ويتمثل السؤالان الرئيسيان فيما يلي:

- هل حقق عملنا فرقاً؟ (الفعالية والأثر).
- هل كان المنهج الذي استخدمناه هو المنهج الصحيح وأفضل منهج ممكن؟ (وجود قيمة مضافة).

ويمكن التوسّع في كل سؤال رئيسي، بطرح الأسئلة الآتية:

- هل حدث أي تغيير؟ وإذا كان قد حدث، ما أهمية التغيير الذي حدث؟
- هل حدثت تغييرات غير مقصودة (إيجابية أو سلبية)؟
- هل تأثرت التغييرات إيجابياً أو سلبياً بعوامل خارجية (السياق)؟
- ما عدد الناس الذين تأثروا بالتغيير؟ ما هي المجتمعات المستهدفة التي تأثرت بالتغيير؟
- ما طبيعة الأثر على المجموعات المختلفة (النساء، الرجال، الشباب، الخ)؟
- هل كان التغيير مقصوداً أم لا؟ ما الذي أدى إلى التغيير؟
- هل من المحتمل أن يكون التغيير مستداماً، دائماً؟
- كيف يمكن تقييم التغييرات مقارنة بما كان مأمولاً أو ما يعد واقعياً؟
- كيف أسهم عملنا أو عمل شركائنا في إحداث التغيير؟
- ما الذي يمكن فعله بشكل مختلف في المستقبل؟

بالتحرك خطوة إضافة إلى الأمام، يمكننا التفكير بما تعلّمناه حول عملنا والحاجة المحتملة لتغيير ممارساتنا، وسلوكنا ومقارباتنا. الأسئلة الآتية تساعدنا في توجيه هذا النقاش:

- ما الذي يمكن أن نتعلّمه من مقاربتنا لمعالجة قضية من القضايا؟ هل نحن بحاجة إلى تعديل المقاربات التي استخدمناها؟
- ما الذي يمكن أن نتعلّمه حول القيمة المضافة التي حققتها الشفافية الدولية؟ هل كان ذلك واضحاً ومناسباً؟ إذا لم يكن كذلك، ما الذي ينبغي تغييره؟
- ما الذي يمكن أن نتعلّمه حول أثر وسعة انتشار عملنا؟ هل كان فعالاً ومؤثراً كما ينبغي؟
- ما هي الدروس و/أو المقاربات التي يمكن استخدامها في حالات أخرى أو توسيعها؟ لماذا (ولم لا)؟
- ما الذي يمكن تعلّمه حول الآثار المحددة (الإيجابية والسلبية) للعوامل السياقية فيما يتعلق بتكرار/توسيع أو تطوير مشاريع مشابهة؟

المواقع المفيدة على الإنترنت والتي تحتوي معلومات حول التعلّم الفعال تشمل ما يلي:

- جمعية الموارد المتعلقة بتطوير المجتمعات المحلية www.cdra.org.za.
- دليل بيرفوت لممارسات التعلّم في المنظمات والتغيير الاجتماعي: www.barefootguide.org/barefoot-guide-2.html
- "Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity (Praxis Paper 3)". Bruce Britton. 2005: www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=398#sthash.XI2hgVfZ.dpuf

- “Learning and Accountability: A Monitoring and Evaluation Consultant's Perspective”
(Praxis Note 32) Adams. 2007:
www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=476#sthash.eJKLRLiJ.dpuf

الملحق 4: المؤشرات الممكنة

توفر القائمة الآتية لمحة عامة عن المؤشرات ذات الصلة والتي يمكن استخدامها في طيف واسع من مبادرات الشفافية الدولية. يمكن استخدام هذه المؤشرات لقياس ما إذا كنا على المسار الصحيح لتحقيق نتائجنا المرجوة.

كي تكون هذه المؤشرات مفيدة حقاً، ينبغي تعديلها لملاءمة الأهداف الكمية والنوعية المحددة لعملنا في كل سياق. ينبغي أن تكون المؤشرات محددة وذات صلة بالسياق قدر الإمكان.

ينبغي وضع خطة الانطلاق للمؤشرات قبل أن نبدأ بعملنا. ومن خط الانطلاق هذا، نستطيع أن نضع الأهداف. يسمح لنا هذا بأن نقارن لاحقاً بين النتائج التي تم تحقيقها وخطة الانطلاق الذي بدأنا منه من أجل تقييم التقدم المحرز.

مجال التغيير	المؤشرات الممكنة	أمثلة على ما ينبغي الإبلاغ عنه
التغيير في السياسات والمؤسسات		
تحسين إنفاذ السياسات	تحسين الالتزام بالقوانين والسياسات وإنفاذها	أمثلة على قيام المؤسسات العامة والخاصة بتطبيق معايير الشفافية، والمساءلة والنزاهة.
		أمثلة على حدوث تحسينات في كيفية إنفاذ القوانين والسياسات (الممارسة والإجراءات) والتصورات عن فعاليتها.
		صِف كيف أن الأشخاص والمنظمات الفاسدة يتم إخضاعها للمساءلة والعقاب.
		- صِف دور الشفافية الدولية ومساهمتها في كل ما ورد أعلاه.
تبني وتعديل السياسات	إحداث تغيير في المعايير، والسياسات والتشريعات لمنع الفساد.	أمثلة على حالات تم فيها تبني توصيات الشفافية الدولية فيما يتعلق بالسياسات من قبل المؤسسات المستهدفة (يمكن أن تكون مؤسسات أعمال أيضاً).
		تحسين السياسات، والمعايير ومدونات السلوك التي تقدم الحماية والمعالجة لضحايا الفساد.
		صف عناصر السياسات المعدلة أو الجديدة التي تم تبنيها والرضا عن ذلك.
		- صِف دور الشفافية الدولية ومساهمتها في كل ما ورد أعلاه.
عمليات مؤسسية أفضل	إحداث تغيير في القدرات، والممارسات والآليات الداخلية للمؤسسات لتعزيز الشفافية، والمساءلة والنزاهة.	أمثلة عن قيام المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال بتعزيز قدراتها لمنع الفساد والحد منه.
		أمثلة عن تبني المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال لآليات وممارسات تتسجم مع توصيات الشفافية الدولية.
		على سبيل المثال، تحسين القدرات على الاعتراف بهشاشتها وتعرضها للفساد ومعالجة ذلك أو وضع عمليات أفضل لإشراك المواطنين في صنع القرار.
		صف جودة القدرات/والممارسات والآليات التي تم تحسينها.
		- صِف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.
تغيير السلوك		
النشاط المناهض للفساد	تغيير في العمل المدني الذي يتحدى الممارسات الفاسدة على المستويين الوطني والعالمي	أمثلة على العمل المدني الداعم لأجندة الشفافية، والمساءلة والنزاهة.

وتعزيز أجندة المساءلة والشفافية أمثلة على تحالفات، ومجتمعات محلية، وأفراد، و/أو قادة في المجتمعات المحلية يتحدّون الممارسات الفاسدة على المستويين الوطني والعالمي والنزاهة.

على سبيل المثال، مراقبة الانتخابات الوطنية، والتغييرات في سلوك الناخبين، والتحقق في حالات الفساد أو المطالب بالوصول إلى المعلومات.

صِف السياق، والشركاء المعنيين وجودة العمل المدني.

- صِف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.

عمل المجتمعات المحلية التغيير في عمل المجتمعات المحلية في معالجة قضايا الفساد المحلية.

أمثلة على مبادرات محلية يتم تنظيمها لوضع حد للفساد (على سبيل المثال أعمال المراقبة، وتقديم العرائض، والمظاهرات).

صِف مشاركة المواطنين، والتحالفات وجودة التدابير المتخذة، بما في ذلك فعاليتها.

- صِف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.

السعي لاتخاذ الإجراءات ضد الفساد التغيير في نسبة الأشخاص المستعدين للإبلاغ عن الفساد واتخاذ إجراءات ضده (ونسبة النجاح).

عدد حالات الإبلاغ عن مظالم متعلقة بالفساد إلى مراكز المناصرة والمشورة القانونية، مصنفة حسب الجنس والموضوع.

نسبة ووصف الحالات التي تم فيها السعي لتحقيق العدالة في المظالم المتعلقة بالفساد.

نسبة نجاح ووصف الحالات القانونية التي تم البت فيها.

صِف طبيعة المظالم المتعلقة بالفساد وجودة القرار.

- صِف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.

التواصل والتوعية

التوعية التغييرات في الوعي بقضايا الفساد.

نسبة الأشخاص أو المجموعات التي تذكر أنها أصبحت أكثر وعياً بالمقاربات المتاحة لمنع الفساد أو وضع حد له.

نسبة الأشخاص الذين يتفقون بشكل متزايد مع رسائل الشفافية الدولية. زيادة التغطية الإعلامية لقضايا الفساد، بما في ذلك نمط وجودة التغطية.

صِف جودة ومواءمة التغيير الحاصل في مستوى التوعية.

- صِف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.

التواصل الأشخاص، والمؤسسات والمجموعات التي تصلها رسالة الشفافية الدولية.

عدد ونوع أنشطة التواصل العدد التقديري للأشخاص الذين يحضرون الأنشطة ونوعيتهم (على سبيل المثال منظمات، شركاء، صنّاع سياسات، مواطنون – مصنّفون حسب الجنس) الذين تصلهم حملات التواصل وجهود المناصرة التي تقوم بها.

عدد المتابعين على فايسبوك/تويتر.

عدد الزوار الفريدين الذي يطالعون موقعنا على الإنترنت/أو يقومون بتنزيل المنتجات المعرفية لمجموعة الأزمات، مثل التقارير البحثية.

صيف جمهور وجودة أنشطة التواصل (ما إذا كان وقعها خفيفاً أو ثقيلاً).
- صيف دور ومساهمة الشفافية الدولية في كل ما ورد أعلاه.

الملحق 5: مؤشرات الأداء

يمكن استخدام المجموعة المختارة الآتية من المؤشرات وبطاقات الدرجات لتقييم أدائنا في المجالات التنظيمية الرئيسية مثل الحوكمة، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية والقيادة. كي تكون هذه المؤشرات مفيدة فعلاً، ينبغي تعديلها كي تتلاءم مع الاحتياجات والأولويات المحددة لعملائنا في كل سياق وأن يتم إدماجها في العمليات على المستوى التنظيمي ومستوى المشاريع.

تساعد بطاقات الدرجات في تقييم قدرة إدارة المجالس والإدارة التنفيذية وذلك من خلال النظر والتفكير في كل من الأبعاد المختلفة. يمكن استخدام بطاقات الدرجات في تمارين التقييم الذاتي أو في نقاشات المجموعات مع الموظفين المعنيين.

أ. مؤشرات الأداء

على مستوى المشروع	على مستوى المنظمة
- جودة تقديم العمل، حسب الخطة وبالمقارنة مع المخرجات والأهداف.	
- التغذية الراجعة من الشركاء المعنيين في المشروع/المنظمة (بما في ذلك الجهات المانحة) والمستفيدين حول جودة تقديم العمل.	
الانحراف عن الموازنة المخطط لها. ويتم تقييمها عند نهاية دورة المشروع.	الانحراف عن الموازنة الرئيسية للمنظمة. يتم تقييم ذلك سنوياً.
	مسح مشاركة الموظفين، على مستوى المنظمة.
	تبادل الموظفين

ب. بطاقة درجات مراقبة أداء المجلس

إلى أي حد يقوم المجلس بما يلي:	لا يفعل شيئاً	لا يفعل شيئاً تقريباً	يفعل شيئاً إلى حد ما	يفعل شيئاً بدرجة كبيرة	الأدلة على الدعم
المشاركة في التخطيط الاستراتيجي المستمر وإدارة المخاطر.					
مراقبة البيئة الخارجية.					
معالجة الفرص والمخاطر الناشئة.					
مراجعة السياسات الموجودة التي تعالج المخاطر والفرص (داخلياً وخارجياً).					
يراقب نشاط المدير العام التنفيذي وأداء الإدارة التنفيذية، والتقدم المحرز وخطط توالي الإدارات.					
اتخاذ القرارات التي تعكس فهماً فعلياً لظروف الأداء (الأثر).					
اتخاذ القرارات التي تعكس فهماً فعلياً للظروف المالية.					
قبول المسؤولية عن توفير الأموال الكافية. مراقبة الالتزام بالسياسات، والمعايير والأنظمة.					
يتحمل المسؤولية عن عملياته الخاصة به.					
الموافقة على توقعات أعضاء المجلس.					
الاجتماع بالوتيرة المطلوبة لإدارة أعمال المنظمة.					
وضع السياسات التي تعالج مسألة حضور ومشاركة أعضاء المجلس.					
كتابة محاضر الاجتماعات التي تعكس الإجراءات التي اتخذها المجلس.					
المشاركة في التخطيط الاستراتيجي المستمر وإدارة المخاطر.					
مراقبة البيئة الخارجية.					

ج. بطاقة درجات مراقبة أداء الإدارة التنفيذية

إلى أي حد تقوم الإدارة التنفيذية بما يلي:	لا تفعل شيئاً	لا تفعل شيئاً تقريباً	تفعل شيئاً إلى حد ما	تفعل شيئاً بدرجة كبيرة	الأدلة على الدعم
مراقبة البيئة الخارجية.					
الوفاء بالالتزامات الاستراتيجية في الخطة التنفيذية للمنظمة.					
اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في الوقت المناسب.					
معالجة الفرص والمخاطر الناشئة					
مراجعة السياسات الموجودة للمنظمة					
مراقبة الالتزام بالسياسات، والمعايير والأنظمة.					
إشراك مكونات المنظمة في وضع أولوياتها (مثل المجلس والموظفين).					
تحقيق الشفافية والمساءلة لمكونات المنظمة (مثل المجلس والموظفين).					
اتخاذ القرارات التي تعكس فهماً فعلياً لبيانات المراقبة والتقييم.					
اتخاذ القرارات التي تعكس فهماً فعلياً للوضع المالي.					
قبول المسؤولية عن تأمين التمويل اللازم.					
تتحمل المسؤولية عن عملياتها الخاصة بها.					
الموافقة على توقعات أعضاء الإدارة التنفيذية.					
الاجتماع بالتواتر اللازم للقيام بعمل المنظمة. توفير بيئة عمل تجعل الموظفين يتقدمون وتنفيد من المواهب.					
كتابة محاضر اجتماعات تعكس الأعمال التي تقوم بها الإدارة التنفيذية.					
مراقبة البيئة الخارجية.					
الوفاء بالالتزامات الاستراتيجية في الخطة التنفيذية للمنظمة.					

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin
Germany

Phone: +49 - 30 - 34 38 200

Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org

www.transparency.org

blog.transparency.org

[facebook.com/transparency international](https://facebook.com/transparencyinternational)

twitter.com/anti_corruption