الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني

يصدر عن

منظمة محامون بلا حدود

«مرصد الفضاء المدني وحقوق الانسان»

ضمن مشروع تعزيز حقوق الانسان والفضاء المدني

This project is co-funded by the European Union

محامون بلا حدود
LWB
Lawyers Without Borders

التعاون الاسباني

الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني

يصدر عن

منظمة محامون بلا حدود «مرصد الفضاء المدني وحقوق الانسان»

ضمن مشروع تعزيز حقوق الانسان والفضاء المدني

عمان - الاردن، آب / أغسطس 2021

فريق الإعداد

الاستاذ صدام ابو عزام

الرئيس التنفيذي لمنظمة محامون بلا حدود

الاستاذ معاذ المومني

المستشار القانوني لمنظمة محامون بلا حدود

محمد يوسف

مدير مشاريع لمنظمة محامون بلا حدود

التصميم والإخراج الفني

كمال قاسم

©جميع الحقوق محفوظة لمنظمة محامون بلا حدود 2021

ويمنع استخدام المعلومات والرسومات التوضيحية الواردة في هذه المطبوعة أو إعادة نشرها

المحتويات

الباب الأول: الإطار المرجعي 7
الباب الثاني: المنهجية 11
الباب الثالث: الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني 17

شركاء المشروع

الباب الأول:
الإطار المرجعي

يتضمن هذا الباب المرجعي المعلومات والبيانات التمهيدية والمرجعية التي تقدم نظره عامة عن الاتي:

اولا: عن محامون بلا حدود

منظمة محامون بلا حدود مؤسسة مجتمع مدني مرخصة حسب القوانين الاردنية ولا تهدف الى تحقيق الربح، وتسعى الى حماية وتعزيز حقوق الإنسان بكافة الوسائل المشروعة، و محامون بلا حدود ليس لها غايات سياسية أو حزبية أو دينية، وتنطلق من اعتبار التنمية المستدامة وانتهاج الحاكمية الرشيدة وترسيخ سيادة القانون والعدالة والمساواة وعدم التمييز والعدالة الاجتماعية هي الوسائل التي تؤدي إلى حماية وتعزيز حقوق الإنسان.

ثانيا: عن مشروع تعزيز حقوق الانسان والفضاء المدني في الاردن

يعاني العالم من جائحة كورونا المستجد والتي كان لها تداعيات كبيرة على كافة الصعد في كافة أرجاء العالم، والاردن كغيره من دول العالم تأثر من هذه الجائحة، وكانت الاستجابة المبكرة للدولة الاردنية في اتخاذ تدابير وقائية الأثر الإيجابي الأكبر في تلافي الآثار السلبية الصحية والاقتصادية والاجتماعية على المجتمع الأردني بكافة مكوناته، إلا أن إستمرار هذه الجائحة وعدم وصول العالم الى لقاح مضاد لهذا الفيروس حتى وقت متأخر من بدايتها أدى الى تغيير في كافة قواعد العمل على كافة المستويات فكان مطلوب من جميع مكونات المجتمع أن تتأقلم مع هذه الظروف الجديدة للحد من تأثير الفيروس الصحي والانسجام مع النهج العالمي في تلافي الآثار السلبية.

وعليه جاء هذا المشروع بهدف تعزيز حالة حقوق الإنسان والفضاء المدني في الأردن وكذلك تعزيز مساهمة مؤسسات المجتمع المدني في تطوير أدوارها و أدواتها والإسهام في السياسات الوطنية التي من شأنها أن تدعم توجه الدولة الاردنية في الحفاظ على سلامة الوضع الصحي وبذات السياق الحد قدر الإمكان من تأثير الجائحة الاجتماعي والاقتصادي، وذلك من خلال:

- بناء قدرات مؤسسات المجتمع المحلي في المحافظات.
- تشجيع الحوار والتواصل المستمر حول الأولويات المحلية.
- الإسهام في تنفيذ الخطط والسياسات الوطنية.
- تعزيز الشفافية والنزاهة في عمل مؤسسات المجتمع المحلي.
- الإسهام في رفع وعي المجتمع المحلي بالخدمات والسياسات الوطنية.
- إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الوطنية لحقوق الإنسان.

وتنفذ محامون بلا حدود هذا المشروع بدعم من الوكالة الاسبانية للتعاون والتنمية الدولية والاتحاد الأوروبي وبالشراكة مع العديد من المؤسسات، حيث مثّل تحالف عين المجتمع نواة عمل الشركاء.

ثالثا: مرصد الفضاء المدني وحقوق الانسان

انبثق عن مشروع تعزيز حالة حقوق الإنسان والفضاء المدني في الاردن تأسيس مرصد الفضاء المدني وحقوق الإنسان والذي يتكون الإطار التنظيمي له من الآتي:

- **منسق المرصد:**

منظمة محامون بلا حدود

- **الشركاء الرئيسيين:**

1. مركز الحياة «راصد»
2. مركز نحن ننهض للتنمية المستدامة
3. مركز شباب الغد لتنمية المجتمع المدني
4. جمعية انا انسان لحقوق الاشخاص ذوي الاعاقة
5. مركز الأمان للاستشارات والتأهيل لحقوق الإنسان
6. مركز رفد المعرفة للتنمية والتدريب

- **الشركاء المحليين والاطار الجغرافي لعمل المرصد:**

شريك من كل منطقة مقسمة حسب الدوائر الانتخابية بما فيهم الشركاء الرئيسيين , ويشمل عمل المرصد كافة مناطق المملكة حيث تم اختيار الشركاء وفقا لتقسيم الدوائر الانتخابية والبالغ عددها 23 دائرة على مستوى المملكة، بحيث يشمل عمل الشريك نطاق الدائرة الانتخابية في جميع محافظات المملكة.

- **الهدف الرئيسي للمرصد:**

تعزيز حالة حقوق الإنسان والفضاء المدني في الاردن.

- **الأهداف الفرعية:**

1. توحيد جهود منظمات المجتمع المدني وتنظيم إطار عملها من خلال المرصد.
2. تفعيل المشاركة المجتمعية للمساهمة في عملية صنع القرار.
3. تعزيز الشراكة في عمليات صنع القرار وتقييم ومتابعة تنفيذ الخطط والسياسات العامة.
4. المساهمة في تطوير الخطط والسياسات والتشريعات بما يعزز حالة حقوق الإنسان.
5. دعم الفضاء المدني من خلال المشاركة العامة في الحوار المحلي والوطني المستند الى حرية الرأي والتعبير.

- **آليات عمل المرصد:**

يعتمد المرصد في آليات عمله على كافة الوسائل القانونية المشروعة المستندة الى الدستور والقوانين الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، وفق منهجية علمية تستند الى الحقائق الموضوعية والواقعية لمتابعة حالة حقوق الإنسان والفضاء المدني بناءً على الممارسات الفضلى والحساسة لحقوق الإنسان والفضاء المدني ويكون تطبيقها من خلال إجراءات وأدوات جمع المعلومات وتحليلها للخلوص إلى نتائج علمية والاستدلال على أولويات العمل.

رابعا: الجهة المانحة

«قرارنا» و هو مشروع ينفذ بتمويل مشترك من قبل الوكالة الإسبانية للتعاون الإنمائي الدولي (AECID) والاتحاد الأوروبي. وهو المكون الرابع من برنامج EU-JDID ،ويهدف إلى تعزيز دور المجتمع المدني في المساهمة في الحاكمية الديمقراطية وصنع السياسات في الأردن. حيث يقوم قرارنا على تمويل وتنمية قدرات مؤسسات المجتمع المدني (CSOs) في المجالات المتعلقة بتعزيز المشاركة السياسية للنساء والشباب والفئات المهمشة على قيم التربية المدنية ومراقبة الانتخابات والمراقبة البرلمانية و النوع الاجتماعي وبناء التحالفات والتعليم الإلكتروني.

الباب الثاني:
المنهجية

قام فريق المشروع في منظمة محامون بلا حدود ومركز الحياة راصد وشركة إدماج لاستشارات التنمية والمسؤولية الاجتماعية بإعداد هذه المنهجية لرصد الفضاء المدني وحالة حقوق الإنسان في الأردن و بالتشاور مع خبراء و مختصين و عقد مجموعة من جلسات النقاش المركزة.

اولا: مراحل العمل على المنهجية

عملت مؤسسة محامون بلا حدود من خلال عملية إعداد التقرير على العديد من المنهجيات والأدوات الفكرية والعلمية التي من شأنها تشخيص الواقع المحلي بدقة للخلوص بنتائج وتوصيات قابلة للتطبيق والتنفيذ، وتقديم تقرير يتصف بالشمول والدقة والموضوعية حيث تم تطوير هذه المنهجية بناء على التجربة الطويلة في مجال حماية وتعزيز حقوق الإنسان وفقا للمعايير الدولية والدستورية وأفضل الممارسات وقد قامت المؤسسة باستخدام عدد من الأساليب البحثية خلال عملية إعداد التقرير منها:

- **تحليل مكتبي:** حيث شمل على مراجعة قانونية وتحليل لحالة الحوكمة الشاملة في عمل مؤسسات المجتمع المدني وفق القوانين الوطنية والمعايير الدستورية والدولية.
- **تحليل كمي:** تم تصميم استبانة وفق المنهجيات العلمية وتحكيمها، تضمنت استطلاعاً للرأي العام لعينة عشوائية من كافة محافظات المملكة.

وتمثلت المنهجية العامة والخاصة بالتقرير بالمراحل التالية والتي هي جزء اصيل من منهجية المشروع بكافة نشاطاته والتي سيتم توضيحها بشكل تسلسلي ومنهجي على النحو التالي:

- **تصميم البحث:** إن هذه المرحلة تتطلب جمع البيانات باستخدام منهجيات وأدوات بحثية تم إعدادها لتحقيق أهداف وغايات المشروع، جرى استخدام منهجية البحث الكمي لهذه المرحلة من خلال تصميم استمارة موجهة إلى عينة عشوائية من منظمات المجتمع المدني المحلية. كما أن تصميم أداة الاستمارة مر بمراحل علمية، حيث تم الاستعانة بخبير بحثي مُلِم في الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني المحلية والمعيقات التي تواجهها، للخروج بالمسودة الأول من البحث، وتم مشاركة الاستمارة مع الخبير القانوني الخاص بمنظمة محامون بلا حدود لأخذ التغذية الراجعة، وكان فريق البحث دور مهم في المراجعة المستمرة وإبداء الاقتراحات والتحسينات على الاستمارة.

كما كان تحكيم الاستمارة جزء مهم في هذه المرحلة، حيث تم مشاركتها مع خبير ومتخصص في تحليل البيانات الكمية، وقبل اعتمادها تم مشاركتها مع أعضاء مرصد الفضاء المدني وأخذ تغذية

راجعة حول الاستبانة في اللقاء الربعي الثالث للشركاء في التحالف ، وكان لهم دور مهم في إعطاء الملاحظات الجوهرية على الاستمارة، حيث احتوت الاستمارة على محاور رئيسية تمثلت في الآتي:

- البيانات الديمغرافية.
- الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني.

- **العينة:** استخدم المنهج الكمي، من خلال استمارة موجهة إلى منظمات المجتمع المدني المحلية من خلال عينة عشوائية غير مقصودة وتم استهداف جميع محافظات المملكة والبالغ عددها 12 محافظة، التي تم توزيعها على الفئات المستهدفة حيث كان عدد المستجيبين/ات للاستمارة 460 منظمة مجتمع مدني محلية.

حيث توزعت العينة حسب الجنس الى 55.9% اناث و 44.1% ذكور ومن حيث الفئة العمرية فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة العمرية من 45-64 عام بما نسبته 41.4% تلاها الفئات العمرية على التوالي من 35-44 بما نسبته 30.3% و من 22-34 بما نسبته 19.7% ومن 65 عام أو أكثر بنسبة 5.2%وتلاها من 18-21 بما نسبته 3.4% من المجموع الكلي للمستجيبين/ات للاستمارة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كان أكثر المستجيبين/ات هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بما نسبته 32.4% تلاها الدبلوم بما نسبته 24.9%، و 21.3% حاصلين/ات على شهادة الثانوية العامة. أما الدراسات العليا فقد كانت نسبة المستجيبين /ات الحاصلين على الدراسات العليا 12.3% وتلاهم من هم دون الثانوية العامة بنسبة 9.1% من المجموع الكلي للمستجيبين/ات للاستمارة.

أما فيما يتعلق بمنصب المستجيبين/ات للاستمارة في المنظمة فلقد كانت النسبة الأكبر منهم منصبه مدير عام بنسبة 41.2% تلاهم الموظفين الذين يعملون على المشاريع بنسبة 10.2% تلاهم من هم بمنصب أمين صندوق بنسبة 9.5% وتلاهم مفوض اداري بنسبة 8.6%، وبما يتعلق بـ المستجيبين/ات من الأعضاء المؤسسين للمنظمة فقد كان من نسيته 62.7% من المستجيبين/ ات من الأعضاء المؤسسين للمنظمة.أما بالنسبة للتوزيع الجغرافي للعينة فكانت النسبة الأكبر من محافظة عمان بما نسبته 24,7 % من المستجيبين/ات تلاها محافظة إربد 17% , تلاها محافظة الزرقاء 12% و محافظة المفرق 10.4% وتوزعت باقي النسب على كافة المحافظات.

أبرز الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

وعلى ضوء نتائج الاستمارة الميدانية تم الخلوص الى النتائج والاستنتاجات التالية:

1. 45.7% من منظمات المجتمع المدني راضية بشكل متوسط عن الحوكمة في عمل مؤسسات المجتمع المدني.
2. 86.9% من المنظمات لديها هيكل تنظيمي في المنظمة.
3. 44.8% من المنظمات لا يوجد لديها مجلس أمناء في منظماتهم.
4. 55.2% من المنظمات يوجد لديها في المنظمة مجلس أمناء و 91.9% من هذه المنظمات يجتمعون بشكل دوري و 87.6% من هذة المنظمات مجلس الأمناء لديها له اختصاصات واضحة مثل إقرار الخطط الاستراتيجية والهياكل التنظيمية، و73.7% من مجالس الأمناء لدى هذه المنظمات لا يتقاضون أجراً.
5. 66.7% من المنظمات تقوم بنشر محاضر الاجتماعات وقرارات مجلس الأمناء لديها.
6. 89.1% من المنظمات تقوم بإصدار تقرير سنوي يلخص أعمال ونشاطات منظماتهم و 68.6% من هذه المنظمات يقوم بنشر هذة التقارير و 80.5% من هذه المنظمات تقوم بمشاركة التقارير مع الجهات والفئات المعنية وأخذ التغذية الراجعة منهم.
7. 48.4% من المنظمات لا يوجد لديها نظام أرشفة إلكتروني مرتبط بعمل المنظمة.
8. 91.2% من المنظمات يوجد لديها رؤية و رسالة توضح مهام ورؤية المنظمة.
9. 86% من المنظمات العاملين فيها على اطلاع بأهداف هذه المنظمات.
10. 91% من المنظمات لديها نظام داخلي معتمد و 67.9% من المنظمات لديها مدونة سلوك معتمدة تضبط العمل لديهم.
11. 65.8% من المنظمات يوجد لديها في المنظمة سياسة نزاهة ومكافحة فساد معتمدة.
12. 40% من المنظمات لا يوجد لديها سياسة منع تحرش وعنف لديهم في المنظمات.
13. 85.7% من المنظمات لديها نظام مالي معتمد، و 85.5% من المنظمات لديها مدقق حسابات خارجي معتمد.
14. 41% من المنظمات لا تقوم بنشر ميزانيتها لاطلاع العموم.
15. 62% من المنظمات لا يوجد لديها نظام مالي محوسب مثل نظام بريستو.
16. 66.7% من المنظمات لديها سياسات شراء واستقطاب عروض اسعار.
17. 52.7% من المنظمات لديها مفوضين اثنين يقومون بالتوقيع على أوامر الصرف.
18. 91% من المنظمات ملتزمة بقوانين الضريبة.

19. 77.6% من المنظمات لديها خطة استراتيجية معتمدة، و 74.4% من المنظمات يقومون بتقييم ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري.
20. 76.9% من المنظمات لديها خطة معتمدة لبناء العلاقات والتشبيك.
21. 43.9% من المنظمات لا يوجد لديها موظف متخصص بإدارة العلاقات الخارجية والتشبيك.
22. 63.1% من المنظمات يوجد لديها برامج تدريبية متخصصة لتطوير قدرات العاملين في المنظمة لأداء مهامهم.
23. 46.4% من المنظمات لديها آليات إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.
24. 80.5% من المنظمات لديها سياسات وإجراءات لتنفيذ الأعمال والنشاطات الخاصة با لمنظمة .
25. 60.9% من المنظمات لديها موقع الكتروني، و 86.6% من هذه المنظمات يقومون بتغذية الموقع بالأنشطة والتقارير بشكل دوري.
26. 88.5% من المنظمات لديها صفحات عامة وحسابات على وسائل التواصل الاجتماعي، و 88.9% من هذه المنظمات تقوم بتغذية هذه الصفحات والحسابات بشكل دوري، و 32% من هذه المنظمات التي تقوم بتغذية الصفحات والحسابات الخاصة بها يقومون بعملية التغذية بشكل يومي إلى اسبوعي.

التوصيات:

خلص التقرير الى مجموعة من التوصيات المتعلقة بالحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني لضمان تعزيز مستويات الحوكمة الشاملة على مستوى منظمات المجتمع المدني المحلية وهي تتمثل في الآتي:

1. تضمين مفهوم الحوكمة الشاملة في التشريعات والسياسات الوطنية لضمان تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمحاسبة في عمل القطاعات العامة والخاصة وخاصة منظمات المجتمع المدني.
2. رفع وعي منظمات المجتمع المدني بأساسيات الحوكمة الشاملة من حيث توعيتهم بمفهوم الهياكل التنظيمية وآلية عمل المنظمات.
3. ضرورة توحيد سياسة موحدة لمنظمات المجتمع المدني بما يتعلق بمجلس الأمناء واختصاصاتهم وآليات عمل مجالس الأمناء الأمر الذي يعزز ويطور من عمل المنظمات على المستوى الإداري.
4. تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمحاسبة في عمل المنظمات من خلال نشر محاضر الاجتماعات وقرارات مجالس الأمناء والميزانيات السنوية للمنظمات.
5. ضرورة توعية منظمات المجتمع المدني باليات الارشفة الالكترونية وكذلك الانظمة المالية المحوسبة لغايات تعزيز عمل هذه المنظمات.
6. ضرورة تعزيز قدرات العاملين في منظمات المجتمع المدني من خلال اطلاعهم على سياسات عمل المنظمات وكذلك أهدافها.
7. ضرورة إيجاد مدونات سلوك معتمدة وموحدة تضبط عمل منظمات المجتمع المدني.
8. تعزيز ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد ومنع التحرش والعنف وكذلك ادارة المخاطر داخل بيئات عمل منظمات المجتمع المدني.
9. رفع وعي منظمات المجتمع المدني بالسياسات المالية المتقدمة والتي تضمن شفافية ونزاهة عمل المنظمات أمام الجهات المانحة والرقابية.
10. تعزيز مبادئ الحوكمة على المستوى المالي من خلال الالتزام بقوانين الضريبة ونشر كافة الميزانيات السنوية للمنظمات.
11. رفع وعي المنظمات بآليات التشبيك وبناء العلاقات الاستراتيجية الأمر الذي من شأنه تقوية عمل منظمات المجتمع المدني.
12. ضرورة تعزيز مبدأ المتابعة والتقييم لمؤشرات الأداء وذلك لغايات تحسين وتجويد عمل منظمات المجتمع المدني.
13. ضرورة تعزيز ثقافة التواصل الاجتماعي للمنظمات وذلك من خلال وجود مواقع الكترونية وصفحات عامة على وسائل التواصل الاجتماعي الأمر الذي يعزز من وصول عمل ونشاطات المنظمات الى العموم.

الباب الثالث:

الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني

مفهوم الحوكمة

نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، عرفته الأوساط العلمية على أنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون[1]

الحوكمة هي مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف ا في المؤسسة وأصحاب المصالح وتساعد القائمين تحديد توجه وأداء المنظمة ويمكن من خلالها حماية المصالح.

ويمكن تعريفها على أنها التقاضي أو التحاكم بصورة ترتبط بشكل مباشر في النظام القضائي، حيث يجب أنّ يكون نزيهاً وشفافاً ومستقلاً، ومؤمناً بضرورة سرعة التقاضي لتحقيق العدالة، وخاصة عند وجود انحرافات وفساد إداري أو مالي، أو تلاعب بمصالح المساهمين وأصحاب المصالح من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية أو أي جهة أخرى.[2]

ويمكن القول بأنه لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية بأنها النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها [3]

أما تعريف الحوكمة اصطلاحا فهو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "، الحوكمة والإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد هي مفاهيم تعبر عن إدارة الحكم التي تعزز وتدعم وتصون رفاهية الإنسان وتوسع خياراته وقدراته وفرصه وحرياته السياسية والاقتصادية والثقافية.

(1) الحوار المتمدن (الحوكمة) https://2u.pw/dONrz

(2) موضوع https://2u.pw/65EKZ

(3) مركز ابو ظبي للحوكمه https://2u.pw/ZNtmz

أنواع الحوكمة[4][5][6]

1. الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

2. الحوكمة المؤسساتية:

الحوكمة المؤسساتية هي مجموعة من الضوابط والمبادئ العامة التي تحقق الانضباط المؤسسي لنظام العمل

3. الحوكمة الالكترونية:

هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات. ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها.

4. الحوكمة التعاونية:

الحوكمة التعاونية هي إحدى عمليات وأحد أشكال الحوكمة التي يتم فيها تمكين المشاركين (الأحزاب والهيئات وأصحاب المصلحة) الذين يمثلون مصالح مختلفة بشكل جماعي لاتخاذ قرار خاص بالسياسة أو تقديم توصيات لصانع القرار النهائي

5. حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات هي القوانين والقواعد والمعايير التي تضبط العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة.

---

(4) الحوكمة منهج قيادة متطور . الدكتور مهند العزاوي https://2u.pw/cGY2W

(5) حالة الحوكمة والإدارة العامة في الدول العربية https://2u.pw/C63Xmö

(6) الحوكمة وأهدافها https://2u.pw/WBVqu

6. الحوكمة المفتوحة:

هي تلك الحوكمة التي تعمل عليها منتديات السياسة المفتوحة المتعلقة بالمشاركات والمساهمات العامة والتغطيات الصحفية وتطوير البرامج السياسية .

7. حوكمة بيئية واجتماعية وحوكمة الشركات:

المجالات الثلاثة الرئيسية ذات الاهتمام التي تم تطويرها لتكون العوامل الرئيسية لقياس الاستدامة والتأثير الأخلاقي للاستثمار في الشركة أو الأعمال التجارية. وفي إطار تلك المجالات الثلاثة، هناك مجموعة كبيرة من الاهتمامات التي يتم تضمينها بشكل متزايد ضمن إطار العوامل غير المالية التي تظهر في تقييم حق المساهم والعقارات والمؤسسات التجارية وكل استثمارات الدخل الثابت

8.الحوكمة الذكية:

الحوكمة الذكية : المذاهب والأنماط المستقبلية وهو بمثابة تدريب على الخيال المؤسساتي الذي يقترح تصميم مؤسسة لطريق متوسط بين الغرب والشرق يحاكي القيادة والإدارة الرشيدة

9.الحوكمة الإعلامية:

ترسيخ النظام الإعلامي المحترف من خلال تفعيل نظام المتابعة والرقابة الانسيابية على المحتوى الإعلامي ومصدر الاستقصاء وفاعلية الكادر ودور المدير في تطبيق الاستراتيجية الإعلامية بما لا يتعارض مع أخلاقيات الإعلام والقيم الأساسية التي يتطلب ترسيخها ضمن الخطاب الإعلامي الموجه

المبادئ الأساسية للحوكمة[7]

الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. أما الشفافية فقد أصبحت مصطلحاً شائعاً ومتداولاً، في المؤتمرات والمنظمات في الوقت الحالي. وتعد الشفافية واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها، إذ إنها آلية لقياس درجة الحاكمية في المجتمع، وهي عملية اتخاذ القرار وصناعته، فهي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمية، بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وفيما يتعلق بمبدأ المشاركة فإنه يعد مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تساهم المشاركة في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير. وينبغي على جميع المواطنين الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار، إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، ولا بد لهذه المشاركة من أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات والتعبير عنها، ولا بد لها أن تكون قادرة على المشاركة البناءة. وبذلك، فإن الحاكمية الجيدة لا بد أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة، باعتبارها نموذجاً فاعلاً في صنع السياسات الحكومية العامة[8] أما المساءلة فإنها التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي يتم تفويضها أو إسنادها لهم، بمقدار خلو المجتمعات والمؤسسات من المساءلة تسود الدكتاتورية والتسلط، وترى المجتمعات الديمقراطية أن المساءلة هي الوجه الآخر للقيادة.

أهداف الحوكمة

1. تحقيق مبادئ الشفافية والإفصاح
2. الحد من استغلال الصلاحيات والسلطات مسؤولي الإدارة
3. تحقيق العدالة بين الملاك، وكذلك المستفيدين من خدمات المنظمات غير الهادفة للربح
4. إيجاد جهة رقابية من غير أعضاء مجلس الإدارة للقيام للرقابة على المجلس وكذلك على أعمال المنظمة
5. منح (الملاك أو الهيئات العامة) حق مساءلة إدارة المنظمة

(7) الشبكة العربية للتميز والاستدامه https://2u.pw/Nl4sW

(8) مبادئ الحاكمية الرشيدة * د. مصطفى الفاعوري https://bit.ly/3CCMVnH

جوانب تطبيق الحوكمة[9]

المشاركة:

تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة وتبدأ من عمل المرأة والرجل جنبا إلى جنب.

سيادة القانون:

تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق الانسان وخصوصا الأقليات.

الشفافية:

وتعني أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضمونها وتعني أن هناك معلومات مؤسسية كافية متاحة وسهلة الوصول اليها.

التجاوب:

إن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة.

التوافق:

تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام ويؤثر بذلك في عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة لذلك لابد من التوافق بينها.

العدل والشمولية:

وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع المعفين لديهم حصة في هذا النظام (شركاء) وانهم ليسوا بعيدين أو محيدين عن المسيرة ويتطلب ذلك من جميع فئات المجتمع وخصوصا الفئات الأضعف.

الكفاءة والفاعلية:

عمل المؤسسات في المجتمع موجة لتحقيق احتياجات المجتمع أما الكفاءة وتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

---

(9) دليل تحسين الحوكمه على القطاع العام وزارة التخطيط https://bit.ly/3jCXQVK

المساءلة والمحاسبة:

المساءلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية بل يعتمد على القطاع الخاص والمجتمع المحلي ويؤكد الخبراء أن الحاكمية الرشيدة تتطلب التخلص من الفساد وانتهاج الشفافية وتحمل المسؤولية واحترام حقوق الإنسان ودعم المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة والمشاركة وتطوير التشريعات الحكومية الخاصة بالمجتمعات المحلية بحيث تصاغ بشكل بسيط يسهل على المواطن العادي فهمها واستيعابها .

الواقع المحلي للحوكمة في الأردن على صعيد السياسات الوطنية[10]

قطعت الأردن شوطاً في تطبيق الحوكمة المؤسسية لعلاج مشاكل شركاتها، إلا أن النتائج المحققة أقل من التوقعات، مما يعني أن هناك أسباباً أخرى لذلك لم يتم اكتشافها أو لم يتم معالجتها بدقة، وهي مشاكل ومعيقات قانونية تجعل من تحقيق الشفافية في معالجة مشاكل الشركة وفي تحقيق المواءمة بين مصالح جمهورها فيها بحاجة إلى بذل مزيد من الجهد والإجراءات ، مثل الفصل بين الملكية والإدارة في المنشآت الأردنية وضرورة تداول السلطة في مجلس الإدارة، كذلك البدء بمساءلة مساءلة مجلس الإدارة عن أخطائه، وتحقيق الفصل بين وظيفة رئاسة مجلس الإدارة ونائب رئيس المجلس، والسماح بنشر تقارير واقعية لمدققي الحسابات عن أداء الشركات الأردنية، وهي أساسيات وبدايات الحوكمة المؤسسية.

أقر مجلس الوزراء خلال جلسته التي عقدها أمس الاثنين برئاسة نائب رئيس الوزراء ووزير دولة لشؤون رئاسة الوزراء جمال الصرايرة «مدونة ممارسات حوكمة السياسات والأدوات التشريعية في الدوائر الحكومية لسنة 2018 وثيقة سياسة تقييم الأثر « .

وتعمل المدونة التي تأتي في اطار اصلاح القطاع العام وتحسين اداءه برسم السياسات ودراسة أثرها وسيعمل بها بعد ستة أشهر من اقرارها من قبل مجلس الوزراء على إيجاد مرجعية وطنية لمأسسة إصدار وتعديل التشريعات (القوانين والانظمة والتعليمات والقرارات وأي تعديل عليها والسياسات العامة التي تتعلق بعمل الدائرة) بما ينسجم مع معايير الحاكمية الرشيدة ودراسة أثر التشريعات والسياسات وفق منهجية علمية وضمن أفضل الممارسات العالمية [11]

(10) بحث عن الحوكمة في الاردن https://bit.ly/3CUOHAN

(11) مجلس الوزراء يقر مدونة ممارسات حوكمة السياسات والأدوات التشريعية في الدوائر الحكومية https://bit.ly/3gc36yV

الحوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني [12]

تعميق مفهوم الحوكمة الرشيدة ،و تعزيز أهميتها في منظمات العمل الإنساني الدولية، من خلال إلقاء الضوء على أشكال الفساد في العمل الإنساني الدولي ،والتعرف على الفجوات في الشفافية والمساءلة ، ومناقشة استراتيجيات مكافحة الفساد في العمل الإنساني. وتأتي أهمية الدراسة من ضرورة توضيح الجوانب الموضوعية للحوكمة في منظمات العمل الإنساني الدولية . وقد اعتمد الباحث على المنهج التاريخي للتعرف على تاريخ الفساد، و المنهج الوصفي و المنهج القانوني، على اعتبار أنها أنسب الطرق المنهجية الدراسة ية في مثل هذه الدراسات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: على الرغم من وجود العديد من الأنظمة في منظمات العمل الإنساني الدولية التي تخضع للحوكمة الرشيدة، إلا أنها غير كافية لتحقيق المطلوب، لقد تبنت العديد من منظمات العمل الإنساني الدولية مدونات للسلوك ،القواعد والمعايير لتحقيق الحوكمة الرشيدة، ويعد الجنس مقابل الغذاء أسوأ أنواع الفساد في منظمات العمل الإنساني الدولية، واعتمدت العديد من منظمات العمل الإنساني الدولية أنشطة لضبط الجودة والمساءلة ، استراتيجيات مكافحة الفساد المفعلة في منظمات العمل الإنساني الدولية تتمتع بالقبول من جميع الجهات الفاعلة في العمل الإنساني الدولي . وقد أوصت الدراسة بالآتي: العمل على حث الجامعات ومراكز البحوث والباحثين على الدراسة في موضوعات الحوكمة الرشيدة، وتبني مسابقة بحثية حسب القطاعات (زراعية، صناعية، تقنية، علمية،.....الخ) عن أنشطة الحوكمة الرشيدة، وتشجيع المنظمات الوطنية على إصدار مدونات للسلوك تخضع لمعايير المساءلة والجودة العالمية، والعمل على تدريب المؤسسات وأفراد المجتمع على معايير وأنشطة مكافحة الفساد، وتبني مؤسسات الدولة للآليات تبليغ فورية لمكافحة الفساد ومراقبة ضمان الجودة والمساءلة، والمساهمة في نشر الكتب والأوراق العلمية الخاصة بالحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد ومعايير الجودة والمساءلة.

(12) الحوكمة الداخلية ومسائلة منظمات المجتمع المدني https://bit.ly/3gaOzn0

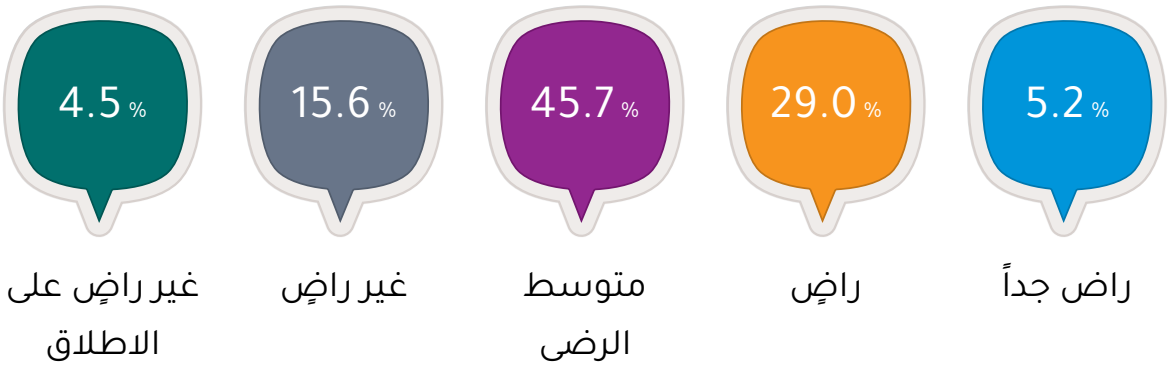
النتائج الكمية

بما يتعلق بالنتائج الكمية فلقد تم تصميم استمارة مخصصة لمنظمات المجتمع المدني المحلية تتضمن مجموعة من الأسئلة عن الحوكمة على ثلاثة مستويات اشتملت على المستويات الادارية والمالية والعلاقات الدولية والتخطيط والتشبيك ولقد استجاب الاستمارة 460 جمعية من مختلف محافظات المملكة وكانت النتائج على النحو التالي:

مستوى رضى المنظمات عن الحوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني:

أفاد ما نسبته 45.7% من المشاركين/ ات أنهم راضين بشكل متوسط عن الحوكمة بينما كان ما نسبته 29% راضين و 15.6% غير راضين عن مستوى الحوكمة ، كما يبين الشكل رقم (1).

1. بشكل عام، كيف تقيم مستوى الحوكمة على مستوى المنظمات؟



الحوكمة على المستوى الإداري:

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالحوكمة على المستوى الإداري من حيث وجود هيكل تنظيمي للمنظمات المستجيبة ووجود مجلس أمناء لدى المنظمات واختصاصاتها، بالإضافة إلى ما إذا كانت المنظمات المستجيبة تقوم بإصدار تقارير سنوية وتقوم بنشرها مع الفئات المعنية واخذ التغذية الراجعة عليها وكذلك تضمن الاستبيان موضوع مدونات السلوك وسياسات النزاهة ومكافحة الفساد ومنع التحرش والعنف لدى المنظمات المستجيبة، وتاليا القضايا التي وردت في الاستبيان عن الحوكمة الإدارية:

بما يتعلق بوجود هيكل تنظيمي للمنظمة فقد أفاد ما نسبته 86.9% بأنه يوجد لديهم هيكل تنظيمي ، بينما 13.1% ليس لديهم هيكل تنظيمي، كما يبين الشكل رقم (2).

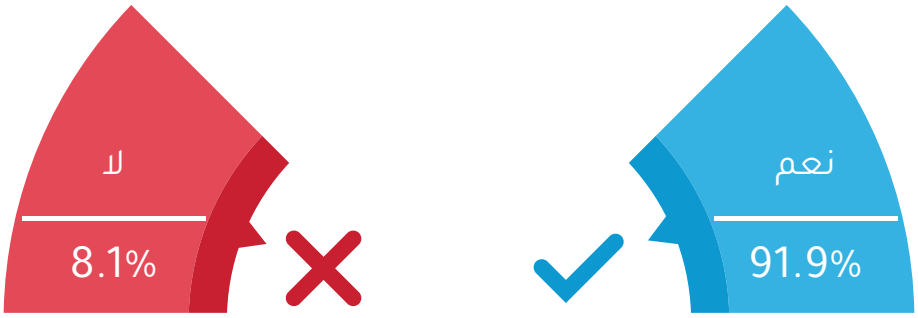
2. هل هناك هيكل تنظيمي في المنظمة؟

مجالس الأمناء في المنظمات:

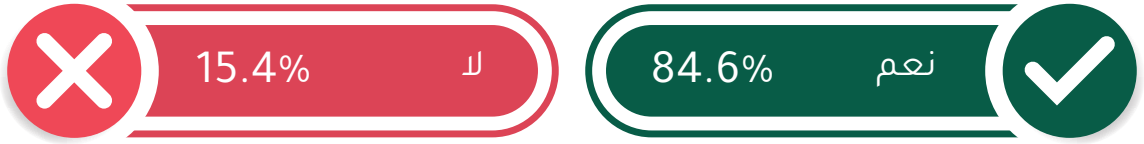
بما يتعلق بمجلس الأمناء لدى المنظمات المستجيبة فكان ما نسبته 44.8% من المنظمات المستجيبة ليس لديهم مجلس أمناء ، و 55.2% لديهم، كما يبين الشكل رقم(3)، وبما يتعلق باجتماعات مجلس الأمناء فلقد تبين أن ما نسبته 91.9% من المنظمات المستجيبة والتي لديها مجلس أمناء يجتمع مجلس الأمناء لديها بشكل دوري بينما 8.1% منهم لا يجتمعون بشكل دوري كما يبين الشكل رقم(4)، وبما يتعلق بتخصصات مجلس الأمناء لدى المنظمات المستجيبة والتي لديها مجلس أمناء فلقد تبين أن ما نسبته 84.6% من مجالس الأمناء لديهم اختصاصات واضحة و15.4% ليس لديهم اختصاصات واضحة ، كما يبين الشكل(5)، وعند النظر إلى الاختصاصات التي تقع على عاتق مجالس الأمناء لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أن ما نسبته 73.7% لديهم مجموعة من الاختصاصات مثل إقرار الخطة الاستراتيجية وإقرار الميزانية السنوية وغيرها كما يبين الشكل رقم(6)، وبما يتعلق فيما اذا كان مجلس الأمناء يتقاضى أجرا من المنظمات فيتبين أن ما نسبته 73.7% من مجالس الأمناء لدى المنظمات المستجيبة لا يتقاضون أجرا كما يبين الشكل رقم(7)، أما من حيث تنظيم اجتماعات وقرارات مجلس الأمناء فيتبين أن ما نسبته 64.9% من المستجيبين / ات أفادوا بأنه يتم تنظيم الاجتماعات وقرارات مجلس الأمناء بشكل دوري ، و 35.1% أفادوا بأنه لا يتم تنظيم الاجتماعات وقرارت مجلس الأمناء بشكل دوري، كما يبين الشكل رقم (8)، وعند النظر الى ما اذا كانت تنشر محاضر اجتماعات مجلس الأمناء فيتبين أنه 66.7% من المنظمات المستجيبة تقوم بنشر محاضر وقرارات مجلس الأمناء كما يبين الشكل رقم (9) .

3. هل هنالك مجلس امناء لديكم في المنظمة ؟

4. اذا كان لدى المنظمة مجلس امناء هل يجتمع بشكل دوري؟



5. هل لدى مجلس الامناء في منظمتكم اختصاصات واضحة؟



6. هل من ضمن اختصاصات مجلس الامناء احدى الخيارات التالية

29.3% اقرار الخطة الاستراتيجية	20.4% اقرار الهياكل التنظيمية	24.6% اقرار انظمة وقواعد سير العمل
25.7% اقرار الميزانية السنوية	20.4% القيام باعمل يومية	73.7% جميع ما ذكر

7. هل يتقاضى مجلس الامناء اجراً؟

8. هل يتم تنظيم الاجتماعات وقرارات مجلس الامناء بشكل دوري؟

9. هل يتم نشر محاضر الاجتماعات وقرارات مجلس الامناء

التقارير السنوية للمنظمات:

وعند النظر الى هل تقوم المنظمات المستجيبة بإصدار تقارير سنوية عن أعمالها ونشاطاتها فيتبين أن ما نسبته 89.1% من المنظمات المستجيبة تقوم بإصدار تقرير سنوي عن أعمال ونشاطات المنظمة و 10.9% لا يقومون بذلك، كما يبين الشكل رقم (10)، وفيما يتعلق فيما اذا كانت المنظمات تقوم بنشر هذة التقارير فيتبين أن ما نسبته 68.6% من المنظمات التي تصدر تقرير سنوي تقوم بنشره و 31.4% لا يقومون بنشره، كما يوضح الشكل رقم (11)، وبما يتعلق بالفئات التي يتم مشاركة التقارير السنوية معها فيتبين أنه 80.5% من المنظمات التي تقوم بالتقارير السنوية يتم نشرها مع الفئات المعنية ويتم أخذ التغذية الراجعة منها و 19.5% من المنظمات لا تقوم بنشره مع الفئات المعنية وأخذ التغذية الراجعة منها، كما يوضح الشكل رقم (12).

10. هل تصدر المنظمة تقرير سنوي عن اعمال ونشاطات المنظمة؟

11. هل يتم نشر التقرير؟

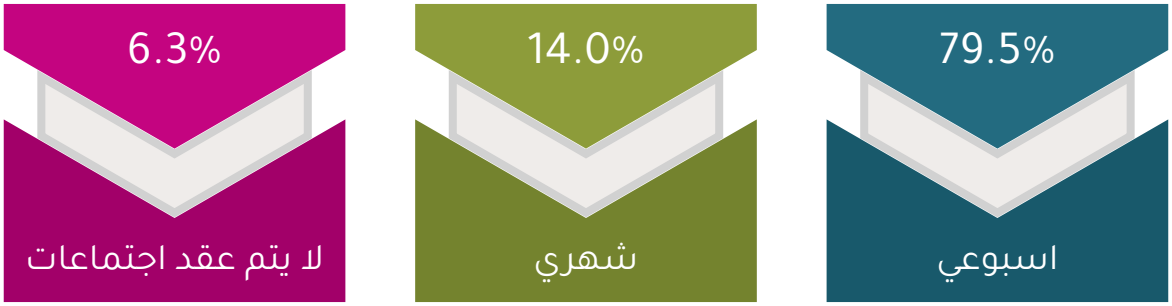
12. هل يتم مشاركته مع الفئات المعنية واخذ التغذية الراجعة؟

بما يتعلق بوجود نظام أرشفة إلكتروني مرتبط بعمل المنظمة فيتبين أن ما نسبته 48.4%من المنظمات المستجيبة ليس لديها نظام أرشفة الكتروني و 51.6% من المنظمات المستجيبة لديها نظام أرشفة إلكتروني مرتبط بعمل المنظمة، كما يوضح الشكل رقم(13) .

13. هل هناك نظام ارشفة الكتروني مرتبط بعمل المنظمة؟

من حيث عقد المنظمات المستجيبة اجتماعات دورية مع فريق العمل لديها فيتبين أن النسبة الأكبر كانت 79.6% تقوم بعقد الاجتماعات بشكل شهري بينما كان 14% من المنظمات المستجيبة يقومون بعقد اجتماعات فريق العمل بشكل أسبوعي بينما كان 6.3% من المنظمات المستجيبة لا يقومون بعقد اجتماعات دورية لفريق العمل لديها، كما يوضح الشكل رقم (14).

14. هل يتم عقد اجتماعات مع فريق العمل في المنظمة بشكل



رؤية ورسالة المنظمات:

عند النظر الى ما اذا كان لدى المنظمات المستجيبة لديها رؤية مؤسسية فيتبين أن ما نسبته 91.2% من المنظمات المستجيبة لديهم رؤية للمنظمة وما نسبته 8.8% من المنظمات المستجيبة ليس لديها رؤية للمؤسسة، كما يوضح الشكل رقم (15)، وفيما يتعلق اذا ما كان لدى المنظمات المستجيبة والتي لديها رؤية مؤسسية رسالة توضح مهام ورؤيا المنظمة فيتبين أن ما نسبته 90.3% لديهم رسالة توضح رسالة توضح مهام ورؤيا المنظمة، كما يبين الشكل رقم (16).

15. هل هناك لدى المنظمة رؤيا ؟

16. هل لدى المنظمة رسالة توضح مهام ورؤيا المنظمة ؟

من حيث اطلاع الموظفين لدى المنظمات المستجيبة على أهداف المنظمة فيتبين أن 86% من المنظمات المستجيبة أفادوا بأنه كافة العاملين لديهم في المنظمة على اطلاع بكافة أهداف المنظمة كما يوضح الشكل رقم(17).

17. هل كافة العاملين في المنظمة على اطلاع بكافة اهداف المنظمة ؟

النظام الداخلي ومدونات السلوك والسياسات لدى المنظمات المستجيبة:

فيما يتعلق بوجود نظام داخل معتمد لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أن ما نسبته 91% من المنظمات المستجيبة يوجد لديها نظام داخلي معتمد، كما يوضح الشكل رقم (18)، ومن حيث وجود مدونة سلوك معتمدة تضبط العمل لدى المنظمات المستجيبة فلقد كان ما نسبته 67.9%

من المنظمات المستجيبة لديها مدونة سلوك معتمدة تضبط العمل لديها، كما يبين الشكل رقم (19)، وفيما يتعلق بوجود سياسية نزاهة ومكافحة الفساد لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أن ما نسبته 65.8% من المنظمات المستجيبة لديها سياسة نزاهة ومكافحة فساد معتمدة، كما يوضح الشكل (20)، وفيما يتعلق بوجود سياسة منع التحرش والعنف لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أنه 40% من المنظمات المستجيبة لا يوجد لديها سياسة منع التحرش والعنف لديها، كما يوضح الشكل رقم (21).

18. هل هناك نظام داخلي ليدكم معتمد في المنظمة ؟

19. هل هناك مدونة سلوك معتمدة تضبط العمل لدى المنظمة ؟

20. هل هناك سياسة نزاهة ومكافحة فساد معتمدة لدى المنظمة؟

21. هل هناك سياسة منع تحرش وعنف معتمدة لدى المنظمة؟

الحوكمة على المستوى المالي

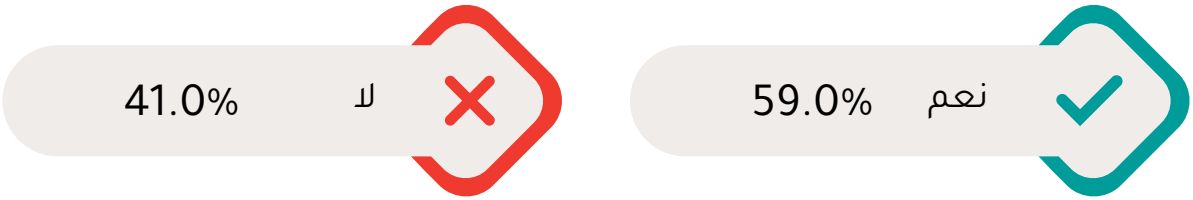
تضمن الاستبيان مجموعة من المؤشرات التي تركز على الحوكمة على المستوى المالي من حيث وجود نظام مالي معتمد للمنظمات وكذلك وجود مدقق حسابات معتمد للمنظمات وكذلك تضمن الاستبيان قضية الميزانيات ونشرها للعموم بالاضافة الى سياسات استقطاب عروض الاسعار والشراء وكذلك مدى التزام المنظمات المستجيبة بقوانين الضريبة وتاليا النتائج المتعلقة بهذة المؤشرات:

بما يتعلق بوجود نظام مالي معتمد فتبين أن 85.7% من المنظمات المستجيبة لديها نظام مالي معتمد بينما 14.3% من المنظمات المستجيبة لا يوجد لديها نظام مالي معتمد، كما يوضح الشكل (22)، وبالنظر إلى وجود مدقق حسابات خارجي معتمد للمنظمات المستجيبة فيتبين أن 85.8% منهم لديهم مدقق حسابات خارجي معتمد ، كما يوضح الشكل رقم (23)، وبما يتعلق بموضوع الميزانيات السنوية وهل تقوم المنظمات المستجيبة بنشرها للعموم فيتبين أن ما نسبته 41% من المنظمات المستجيبة لا يقومون بنشر ميزانيتها السنوية للعموم، كما يوضح الشكل رقم (24)، وبما يتعلق بوجود نظام مالي محوسب معتمد لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أن 62% من المنظمات ليس لديها نظام مالي محوسب معتمد، كما يوضح الشكل رقم (25)، وعند النظر الى فيما إذا كان لدى المنظمات المستجيبة سياسات شراء و استقطاب عروض أسعار معتمدة فقد تبين أن ما نسبته 66.7% لديهم هذة السياسة، كما يوضح الشكل رقم (26).

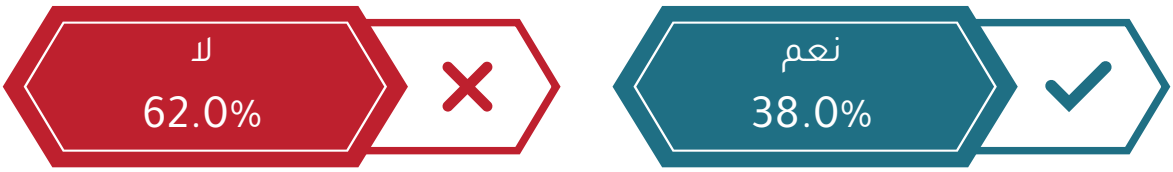
22. هل لدى المنظمة نظام مالي معتمد؟

23. هل لدى المنظمة مدقق حسابات خارجي معتمد؟

24. هل يتم نشر ميزانيات المنظمة لاطلاع العموم؟



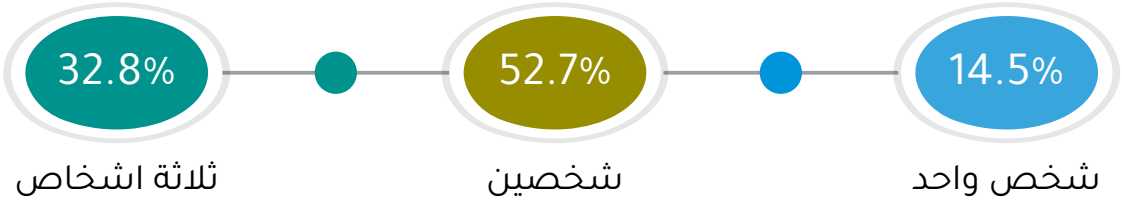
25. هل لدى المنظمة نظام مالي محوسب مثل نظام بريستو أو غيره؟



26. هل لدى المنظمة سياسة شراء واستقطاب عروض اسعار معتمدة؟

بما يتعلق بموضوع أوامر الصرف وعدد الأشخاص المفوضين بالتوقيع على هذة الأوامر فقد تبين أن ما نسبته 52.7% من المنظمات المستجيبة بأنه يتم التوقيع على أوامر الصرف من قبل شخصين مفوضين بالتوقيع، بينما كان 32.8% من المنظمات يوقع لديها على أوامر الصرف ثلاث اشخاص، كما يوضح الشكل رقم (27).

27. هل يتم التوقيع على أوامر الصرف من قبل؟



عند النظر إلى التزام المنظمات المستجيبة بالقوانين الضريبية فيتبين أنه ما نسبته 91% من هذة المنظمات ملتزمين بالقوانين الضريبية، كما يوضح الشكل رقم (28).

28. هل هناك التزام بالقوانين الضريبية؟

الحوكمة على مستوى التخطيط والتشبيك والعلاقات الخارجية

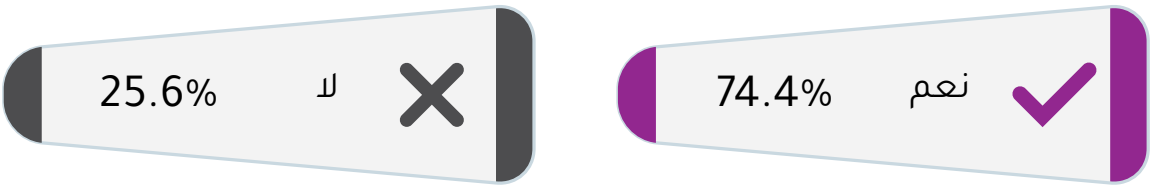
تم رصد مستوى الحوكمة على مستوى التخطيط والتشبيك والعلاقات الخارجية من خلال مجموعة من المؤشرات التي من الممكن أن تدلل على مستوى الحوكمة بالبنود المذكورة فلقد تضمن الاستبيان مؤشرات وجود خطة استراتيجية معتمدة لدى المنظمات وكذلك وجود تقييم ومتابعة دورية لمؤشرات الاداء، بالاضافة الى وجود خطة معتمدة لدى المنظمات لبناء العلاقات والتشبيك، وكذلك وجود موظف متخصص بإدارة العلاقات الخارجية والتشبيك ووجود برامج تدريب متخصصة لتطوير قدرات العاملين في المنظمة لأداء مهامهم، بالاضافة الى وجود آلية معينة لادارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة و هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات لتنفيذ الأعمال والنشاطات الخاصة المنظمة ووجود موقع الكتروني للمنظمات المستجيبة وصفحات عامة على وسائل التواصل الاجتماعي وتاليا النتائج المتعلقة بهذه المؤشرات:

وجود خطة استراتيجية معتمدة للمنظمات المستجيبة فتبين أن ما نسبته 77.6% من المنظمات المستجيبة لديها خطة استراتيجية معتمدة كما يوضح الشكل رقم (29).

29. هل لدى المنظمة خطة استراتيجية معتمدة ؟

وبما يتعلق بوجود تقييم ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري فلقد تبين ما نسبته 74.4% من المنظمات المستجيبة يتم تقييم ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري، كما يوضح الشكل رقم (30).

30. هل يتم تقييم ومتابعة مؤشرات الاداء بشكل دوري؟



ومن حيث وجود خطة معتمدة لبناء العلاقات والتشبيك لدى المنظمات المستجيبة فكانت ما نسبته 76.9% من المنظمات لديها هذه الخطة بينما 23.1% ليس لديهم هذه الخطة، كما يبين الشكل رقم (31).

31. هل لدى المنظمة خطة معتمدة لبناء العلاقات والتشبيك؟

ومن حيث وجود موظف متخصص بادارة العلاقات الخارجية والتشبيك فإن 56.1% من المنظمات المستجيبة لديها هذا الموظف بينما كان ما نسبته 43.9% ليس لديهم، كما يوضح الشكل رقم(32).

32. هل لدى المنظمة موظف متخصص بادارة العلاقات الخارجية والتشبيك؟

5. وبما يتعلق بوجود برامج تدريب متخصصة لتطوير قدرات العاملين في المنظمات لأداء مهامهم يتبين أن ما نسبته 63.1% من المنظمات المستجيبة لديها برامج تدريب متخصصة لتطوير قدرات العاملين في المنظمة لأداء مهامهم كما يوضح الشكل (33).

33. هل هنالك برامج تدريب متخصصة لتطوير قدرات العاملين في المنظمة لاداء مهامهم؟

ومن حيث فيما اذا كان لدى المنظمات الية معينة لادارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة فلقد كان ما نسبته 53.6% من المنظمات المستجيبة لديها آلية معينة لاداره المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة بينما 46.4% لا يوجد لديهم، كما يوضح الشكل رقم(34).

34. هل لدى المنظمة الية معينة لادارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة؟

ومن حيث وجود سياسات وإجراءات لتنفيذ الأعمال والنشاطات الخاصة بالمنظمات فيبين أن 80.5% من المنظمات المستجيبة لديها سياسات وإجراءات لتنفيذ الأعمال والنشاطات الخاصة المنظمة بينما 19.5% لا، كما يوضح الشكل الرقم (35).

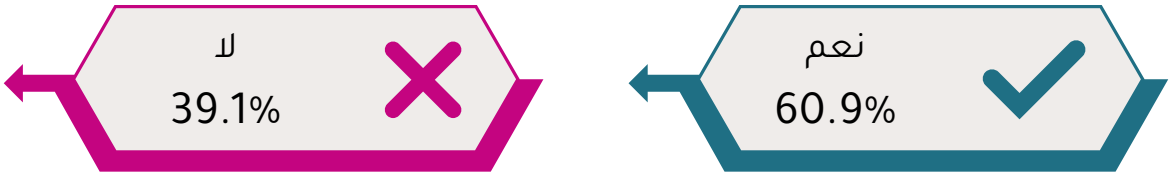
35. هل يوجد لدى المنظمة سياسات واجراءات لتنفيذ الاعمال والنشاطات الخاصة المنظمة؟

وجود مواقع الكترونية وصفحات عامة على وسائل التواصل الاجتماعي للمنظمات:

فيما يتعلق بوجود مواقع الكترونية لدى المنظمات المستجيبة فيتبين أن 60.9% من المنظمات لديها موقع الكتروني بينما 39.1% لا، كما يوضح الشكل رقم (36)، وفيما يتعلق بوجود سياسة معتمدة لتغذية هذه المواقع فلقد كان ما نسبته 86.6% من المنظمات لديها هذه السياسة، كما يوضح الشكل رقم(37)، وفيما يتعلق بوجود صفحات عامة وحسابات على وسائل التواصل الاجتماعي للمنظمات المستجيبة فيتبين أن ما نسبته 88.5% من المنظمات لديها صفحات، كما

يوضح الشكل رقم(38)، وفيما يتعلق بوجود سياسة معتمدة لتغذية هذه الصفحات والحسابات فيتبين أن ما نسبته 88.9% من المنظمات لديها سياسة معتمدة لتغذية هذه الصفحات والحسابات كما يوضح الشكل رقم (39).

36. هل لدى المنظمة موقع الكتروني؟



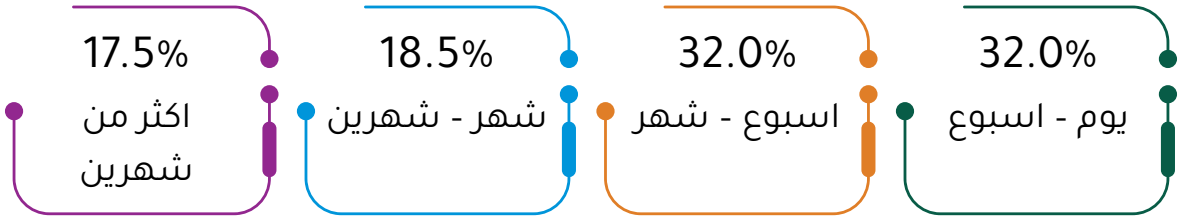
37. هل هناك سياسة معتمدة لتغذيته بالبيانات والانشطة والتقارير؟

38. هل لدى المنظمة صفحة عامة على منصة فيسبوك اوحساب على تويتر؟

39. هل يتم تغذية هذة الصفحات او الحسابات بالنشاطات والبيانات والتقارير الخ... بشكل مستمر؟

فيما يتعلق بآخر عملية تغذية الصفحات والحسابات على وسائل التواصل الاجتماعي بنتائج التقارير والنشاطات فلقد كانت المنظمات المستجيبة تقوم بتغذية صفحاتها وحساباتها من يوم ـ اسبوع و اسبوع ـ شهر بنسبة 32% لكل منهما و يلها 18.5% شهر - شهرين، كما يوضح الشكل رقم(40).

40. متى كانت اخر عملية تغذية لهذة الصفحات او الحسابات بالانشطة اوالبيانات او التقارير الخ..؟



#LWBJO

تم إعداد هذا التقرير بدعم مالي من الاتحاد الأوربي (EU) والوكالة الإسبانية للتعاون الانمائي الدولي (AECID) ويعتبر محتوى هذا التقرير من مسؤولية منظمة محامون بلا حدود ولا يعكس بالضرورة وجهات نظر الاتحاد الأوربي و الوكالة الإسبانية للتعاون الانمائي الدولي.

+962 79 148 7919 / +962 6 569 4443
mail@lwbjo.org / info@lwbjo.org
www.lwbjo.org
P.O.Box: (926926) Amman (11190) Jordan
Amman-Shmeisani, Abdallah Bin Masoud St, Asad Center (Building No.7) 2nd floor

This project is co-funded by the European Union

محامون بلا حدود
LWB
Lawyers Without Borders

التعاون الاسباني