



المعهد العربي للتخطيط
Arab Planning Institute

جهود حوكمة الضمان الاجتماعي: الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الايسا)

إعداد

د. حامد عباس

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والثاني والسبعون - 2025

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2025

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

المحتويات

1 مقدمة
2 1. الإطار النظري لحوكمة الضمان الاجتماعي
7 2. دوافع حوكمة الضمان الاجتماعي ومبادئها ومجالاتها
11 3. جهود منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة
14 4. الإيسا (ISSA) وحوكمة الضمان الاجتماعي
27 5. الخاتمة
30 المراجع

جهود حوكمة الضمان الاجتماعي: الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الإيسا)

إعداد: د. حامد عباس

مقدمة

في ظل الزيادة المطردة في وتيرة التقدم العلمي والتقني والتكنولوجي، زادت الأخطار التي يتعرض لها الإنسان في حياته اليومية، مما استوجب مواجهة هذه الأخطار أو التقليل من حدتها على الأقل. ولعل الأخطار الاجتماعية هي واحدة من أهم الأخطار التي يتعرض لها الفرد العامل، ولذلك كانت جهود المجتمع الدولي منصبة على إيجاد آليات تسمح بضمان حياة آمنة وملائمة للعامل وذويه أو من يعول، وهو ما كرسته الأمم المتحدة في ميثاقها في المادة الـ(55)، وأكد عليه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المواد (22) و(23) و(25)، وكذلك كرست منظمة العمل الدولية الحق في الضمان الاجتماعي من خلال عدد من الاتفاقيات الإطارية التي كفلت الحماية الاجتماعية للعمال وذوهم.

لكن ضمان هذا الحق (أي الحق في الضمان الاجتماعي)، يقتضي اتخاذ عدد من الإجراءات والآليات التي من شأنها ضمان نفاذه واستمراريته وجودته. وإذا كانت ممارسات الحوكمة قد تنوعت في جميع أنحاء العالم تبعاً للتباينات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك الثقافية في مختلف البلدان، فإن ثمة اتفاق بأن الحكم الرشيد يهدف إلى تحقيق ما هو مطلوب وضمان أن ما يتم إنجازه على نحو يستجيب للاحتياجات المتغيرة للفرد والمجتمع، وهو ما يعني في الأخير ضرورة حوكمة الحق في الضمان الاجتماعي وفق مقتضيات الحكم الرشيد.

ويعد الحكم الرشيد هدفاً مهماً لمنظمات الضمان الاجتماعي لتحقيق أهدافها بشكل فعال، كما أنه مثّل أولوية قصوى للجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، التي تتمتع بالولاية الدستورية لتعزيز وتطوير الضمان الاجتماعي في جميع أنحاء العالم من خلال التحسين الفني والإداري. وقد أولت الإيسا حوكمة الضمان الاجتماعي اهتماماً بالغاً، تمثل في إنشائها مركزاً للتميز ومتابعة ومقاربة التجارب الناجحة في حوكمة الضمان الاجتماعي للدول الأعضاء فيها وتقييم تلك التجارب وتعميمها وتقديم الدعم الفني والإداري كلما أمكن، كما أصدرت عددًا من المبادئ والإرشادات التوجيهية لحوكمة الضمان الاجتماعي في

كيب تاون في ديسمبر 2010. وقامت بإطلاق نسخة ثانية موسعة في المنتدى العالمي للضمان الاجتماعي في الدوحة في نوفمبر 2013. وفي أكتوبر 2019 قامت بإطلاق النسخة الثالثة المحدث في المنتدى العالمي للضمان الاجتماعي في بروكسل، فضلاً عن اهتمامها بالعمال المهاجرين وحمايتهم لحقهم الأصيل في الضمان الاجتماعي من خلال مسانديتها للدول الأعضاء في إبرام معاهدات ثنائية تكفل هذا الحق.

يسعى هذا الإصدار للتعريف بسبل حوكمة الضمان الاجتماعي والدور الذي لعبته الإيسا في هذا المجال، حيث يتناول المحور الأول الإطار النظري لحوكمة الضمان الاجتماعي ودوافعها ومبادئها ومجالاتها والجهود الدولية، بينما يتناول المحور الثاني (الإيسا) كإطار تطبيقي لحوكمة الضمان الاجتماعي.

1. الإطار النظري لحوكمة الضمان الاجتماعي

1.1 مفهوم الضمان الاجتماعي

إذا كانت دلالة الضمان الاجتماعي تنصرف في الأخير إلى تغطية مختلف الأخطار الاجتماعية للطبقة العمالية، فإن هذا المفهوم شهد تطوراً هائلاً واستخدم كمترادف لمفاهيم كالحماية الاجتماعية والتكافل الاجتماعي، التحويلات الاجتماعية والتحويلات النقدية المشروطة وغير المشروطة وأرضية الحماية الاجتماعية، وتعددت بالتالي دلالاته نظراً للأشكال المتعددة التي اتخذها، وخاصة أنه لا يستخدم باتساق ويختلف من بلد لآخر ومن منظمة دولية لأخرى.⁽¹⁾

على المستوى النظري: كان للفقيه الفرنسي "ديجي" السبق في الاهتمام بمذهب التضامن الاجتماعي وأسس له من خلال مؤلفاته ككتاب الدولة 1901، القانون الاجتماعي 1911، السيادة والحرية 1922 مستلهماً في ربطه القانون بالتضامن الاجتماعي، انطلاقاً من تعاليم المحلل الاجتماعي "دوركايم" ومكاسب الثورة الفرنسية ليضع المصلحة الاجتماعية ومبدأ التعاضدية فوق كل اعتبار. ومن ثم أسس "ديجي" لنظرية التضامن الاجتماعي في أطر قانونية، بل إنه اعتبر أن ما يكسب القانون قوته الإلزامية ليس صدوره عن السلطة العامة، لكن اتفاهه مع مستلزمات التضامن الاجتماعي.⁽²⁾ كما يعزى الفضل لـ "جون ديوي" في التأكيد على معاني التضامن، حيث أصر على أولوية المبادئ الأخلاقية لتحقيق غايات، وبلوغ مقاصد

(1) " الضمان الاجتماعي من أجل العدالة الاجتماعية وعودة عادلة"، التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي، الدورة المئة 2011، منشورات منظمة العمل الدولية، ص 6، متاح على الرابط:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_154310.pdf

(2) عبد المنعم الحفني، الموسوعة الفلسفية، بيروت: دار ابن زيدون، 1992، ص 185-186.

من شأنها أن تبعث للروح الإنسانية الأمل وتدعو إلى التقدم، وتبعث السعادة في النفوس البشرية، وانتهى إلى أنه بتلك المبادئ الأخلاقية يمكن أن نحقق الخير للذات وللغير.⁽³⁾

وعلى المستوى الإجمالي: نجد أن أوروبا عرفت ما يسمى " بقوانين الفقراء " التي صدرت في المملكة المتحدة، ومثلت شكلاً أولياً من أشكال المسؤولية العامة عن المعدمين الذين يعجزون عن الحصول على المعونة من أسرهم. وكان قبول الفقراء للمعونة المقدمة لهم بمقتضى هذه القوانين كثيراً ما ينطوي على لون من الذل، وفقدان الحقوق الأساسية والمدنية.⁽⁴⁾ لكن إذا كانت "قوانين الفقراء" التي ظهرت في أوروبا محاولة أولية لتقنين المفهوم، فإن الوضع لم يتوقف على هذا الحد، حيث أخذ في التطور مع ظهور المنظمات الدولية المعنية بحقوق الإنسان. فالمادة التاسعة من العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وضعت أقرب ما يكون لتعريف إجرائي للضمان الاجتماعي، حيث اعتبرت الحق في الضمان هو حقاً في الحصول على الاستحقاقات، نقداً أو عيناً، والحفاظ عليها دون تمييز، لضمان الحماية في حالة غياب الدخل المرتبط بالعمل بسبب المرض، أو العجز، أو الأمومة، أو إصابة تحدث في إطار العمل، أو البطالة، أو الشيخوخة، أو وفاة أحد أفراد الأسرة؛ أو لارتفاع تكلفة الوصول إلى الرعاية الصحية؛ أو عدم كفاية الدعم الأسري، خاصة للأطفال والبالغين المعالين. وحددت المادة التاسعة التدابير التي يتعين استخدامها لتوفير استحقاقات الضمان الاجتماعي في نوعين من المخططات: أولهما المخططات القائمة على الاشتراكات والتي تتضمن اشتراكات إلزامية تحصل من المستفيدين وأصحاب العمل وأحياناً الدولة، والثانية تتمثل في المخططات غير القائمة على الاشتراكات، كالمخططات الشاملة (التي توفر مبدئياً الاستحقاقات ذات الصلة لكل شخص يواجه خطراً معيناً أو حالة طارئة معينة) أو مخططات الإعانة الاجتماعية الهادفة (وهي مخططات تدفع فيها الاستحقاقات لذوي الحاجة).⁽⁵⁾

وربما لم تخرج الدلالة الإجمالية التي أعطتها منظمة العمل الدولية للضمان الاجتماعي عما ورد في المادة التاسعة من العهد على النحو السابق، فقامت المنظمة بتقريب دلالة الضمان الاجتماعي من خلال مجموعة متكاملة من الاتفاقيات والتوصيات الدولية بشأن الضمان الاجتماعي، والتي حددت المبادئ الأساسية التي يجب أن تُبنى عليها أنظمة الضمان الاجتماعي الشاملة، كما حددت المعايير الرئيسية التي تضمن استدامتها وملاءمتها. ومثلت الاتفاقية رقم (102) بشأن "الضمان الاجتماعي: المعايير الدنيا"

(3) أحمد فؤاد الأهواني، جون ديوي: نوايغ الفكر الغربي، القاهرة: دار المعارف، 1998، ص 92.

(4) إياد على الهاشمي التأمين الاجتماعي في بريطانيا 1905-1945: دراسة تاريخية، مجلة أدب الرافدين، عدد 74، 2018، ص 455، 456.

(5) التعليق العام رقم (19) على المادة (9) من العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، "الحق في الضمان الاجتماعي"، ص 2، منشورات الأمم المتحدة، بتاريخ 4 فبراير 2008، وثيقة رقم (E/C.12/GC/19)، متاحة على الرابط:

(6) <https://www.social-protection.org/gimi/gess/Media.action?id=%D9%A1%D9%A8%D9%A2%D9%A9%D9%A>

الإطار المرجعي لمعايير اللضمان الاجتماعي. حيث شملت الاتفاقية الفروع التسعة التالية للضمان الاجتماعي: الرعاية الطبية، وإعانة المرض، وإعانة البطالة، وإعانة إصابات العمل، وإعانة الشيخوخة، والإعانات العائلية، وإعانة الأمومة، وإعانة العجز، وإعانة الورثة.⁽⁶⁾

يتضح لنا مما سبق أن مفهوم التضامن الاجتماعي نظرياً هو أقرب ما يكون مرادفًا لمفهوم التكافل، ويستمد أصوله من المبادئ الأخلاقية والنزعة الإنسانية التي تعلي من قيمة الإنسان فوق أي اعتبار. وإجرائياً يقتضي التضامن الاجتماعي كفالة وضمان حق العيش للإنسان في حالة غياب الدخل المرتبط بالعمل أيًا كانت عوارضه: المرض، أو العجز، أو الأمومة، أو إصابة تحدث في إطار العمل، أو البطالة، أو الشيخوخة، أو وفاة العائل. وقد يمول من الاشتراكات التي تستقطع من العامل أو تكفله الدولة في إطار الإعانات الاجتماعية. ويقوم على رعاية هذا الحق هيئة حكومية تنشأ بتشريع أو بمرسوم بقانون يحدد طبيعة التغطية التأمينية ومستوياتها وآليات تمويلها، وتكون إجبارية بغية تقليل مختلف الأخطار المتعلقة بالأمراض المهنية والعجز والشيخوخة والبطالة... الخ.

1.2 مفهوم الحوكمة

يعود جذر كلمة "حوكمة" ومنشأها إلى كلمة إغريقية قديمة "Governance" وتشير إلى قدرة ربّان السفينة على قيادتها إلى برّ الأمان نتيجة لما يملكه من حسنّ ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركاب. وفي اللغة العربية يرجع أصل اشتقاقها إلى الفعل الثلاثي حَكَمَ، والحُكْم: العلم والفقه والقضاء بالعدل، والحكمة عبارة عن معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم. ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها.⁽⁷⁾ وتعددت المرادفات العربية والترجمات التي وضعت لكلمة "gouvernance" فترجمت إلى: الحاكمية، المحكومية، الحوكمة، الحكامة، الحكمانية، إدارة الحكم، أسلوب الحكم، الإدارة المجتمعية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الموسع والحكم العام.⁽⁸⁾

وإذا كان ثمة خلافًا حول نشأة المفهوم وبدايات ظهوره، فإنه أصبح يحظى منذ بداية التسعينات من القرن الماضي باهتمام واسع، وأصبح ضمن المصطلحات المستعملة من قبل الهيئات المالية والتنموية

(6) اتفاقية المعايير الدنيا للضمان الاجتماعي رقم 102، لسنة 1952، متوفر على الرابط:

https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/WCMS_C102_AR/lang--ar/index.htm

(7) ابن منظور، لسان العرب، مادة (حكم).

(8) عبد الله الغانم، "الحوكمة: مفهومها وأهدافها"، مقالة منشورة على موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، رابط: https://mep.gov.sa/ar/EconomicAffairs/EconomyBlog/Pages/Governance_concept_and_objectives.aspx

العالمية كـ (البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية)، ووضعت كل مؤسسة مفهومًا خاصًا بها للحوكمة.

وقد عرف البنك الدولي الحوكمة بربطها بالتنمية: "الأسلوب أو الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية". ومن ثم فالحوكمة الجيدة بالنسبة للبنك الدولي هو مرادف للتسيير السليم والصائب للموارد من أجل التنمية.⁹ واعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على التسيير الإداري في تعريفه للحوكمة واعتبرها: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل ذلك الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم".¹⁰ كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الحوكمة بأنها "استخدام السلطة السياسية، وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية".⁽¹¹⁾

وإذا كانت التعريفات السابقة تعتبر "الدولة" وحدة التحليل الأساسية في تعريف الحوكمة، فإن مؤسسة التمويل الدولية "IFC" اعتبرت "المؤسسة" وحدة تحليلها فعرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".⁽¹²⁾ وهناك من عرف حوكمة المؤسسات بأنها: "مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية في ما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل".⁽¹³⁾ وأيا كانت وحدة التحليل المستخدمة في تعريف الحوكمة (الدولة، المؤسسة)، فإن الحوكمة ترمز في الأخير إلى معنى عام واحد، وهو الطرق والأساليب المستخدمة في الإدارة والتي ترتكز على مبادئ الشفافية والإفصاح، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة.⁽¹⁴⁾

(9) Campbell, B. (2001). governance, an eminent political notion. In o. vs. international, the unsaid of good governance, for a political debate on poverty and governance. KARTHALA, P.122.

(10) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، 1997، ص 80.

(11) راوية توفيق، مرجع سابق، ص 27.

(12) Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7-8, Cairo.

(13) طاهر الغالي، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 17.

(14) بسام البسام، الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة العربية السعودية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العلوم الاقتصادية والقانونية (11)، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، الجزائر، 2014، ص 3-23.

نخلص من كل هذه التعاريف إلى أن الحوكمة تعبر عن الإدارة الجيدة سواء كانت لشركة أو مؤسسة أو حتى لشئون الدولة، وهذه الإدارة الجيدة تعني الشفافية والافصاح والتوجيه والرقابة والمسئولية، وضبط العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية وبين مجلس الإدارة والمساهمين، واستخدام كافة الوسائل والآليات للانتقال من الأطر التقليدية لأطر أكثر حداثة واستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي والتقني. فماذا عن حوكمة الضمان الاجتماعي؟

1.3 حوكمة الضمان الاجتماعي

بعد أن تعرضنا لدلالة الضمان الاجتماعي ودلالة الحوكمة كل على حده، يمكننا الآن الحديث عن المصطلح المركب (حوكمة الضمان الاجتماعي) وهو (بنظرنا) يقع ضمن حوكمة المؤسسات، فبالرغم من أن الدولة تضع تشريعاً يحدد الأطر العامة، ويضبط العلاقة بين المساهمين ومؤسسة الضمان ومجلس إدارتها، فإنه في الأخير تهض به مؤسسة تتولى تحصيل الاشتراكات أو جمع التبرعات والهبات وأداء الخدمات، فحوكمة الضمان الاجتماعي تعني في الأخير حوكمة المؤسسات المعنية بأداء هذا الحق، ومن ثم حوكمة مجلس إدارة تلك المؤسسات أو إدارتها، وثمة فرق بين "مجلس الإدارة" و "الإدارة"، حيث يمثل "مجلس الإدارة" الجهة المعنية بصنع السياسات في المؤسسة، بينما تمثل "الإدارة" الهيئة التي تدير البرنامج وتنفذ قرارات مجلس الإدارة. وكان للإيسا دوراً بارزاً في إجلاء هذا التمييز، حيث قامت بوضع إطار لحوكمة الضمان الاجتماعي من خلال صياغتها لعدد من المبادئ التوجيهية تغطي كامل نطاق مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة في إدارة الضمان الاجتماعي (كما سيتضح لاحقاً).⁽¹⁵⁾

ومما سبق يمكن أن نقترح بأن حوكمة الضمان الاجتماعي: فن ممارسة الرشد، والعقلانية وتوظيف واستثمار الموارد (المالية والبشرية والتكنولوجية)، وتفعيل مبادئ: الشفافية والمساءلة، والمشاركة، والقدرة على التنبؤ، بما يضمن في الأخير استثمارات سليمة ومن ثم استدامة مالية للبرنامج أو المحافظة على مستوى كافٍ من التمويل لتقديم المزايا والخدمات للأعضاء والمستفيدين أو المستحقين.

حوكمة الضمان الاجتماعي هي الإدارة الرشيدة لمؤسسات الضمان الاجتماعي وتوظيف واستثمار مواردها وفق مبادئ الشفافية والمساءلة والفعالية والاستدامة المالية.

⁽¹⁵⁾ موقع الإيسا، إرشادات الإيسا، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174437>

2. دوافع حوكمة الضمان الاجتماعي ومبادئها ومجالاتها

ثمة عدد من الدوافع والمبررات التي جعلت من حوكمة الضمان الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها، كما أن حوكمة هذا القطاع الخدمي لا يتم في فراغ فثمة مجالات لحوكمته، وثمة مبادئ يتم وفقها حوكمته، بحيث نضمن في الأخير جودة برامج الحماية الاجتماعية وشمولها واستمراريتها.

2.1 الدوافع

هناك عدد من الدوافع التي تجعل تطبيق الحوكمة في مؤسسات الضمان الاجتماعي ضرورة أنية لا غنى عنها لما تمثله من أولوية قصوى ومن أهم تلك الدوافع ما يلي:

- تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة سيؤدي إلى الارتقاء بمستوى إدارة هذه المؤسسات ومن ثم تحسين أدائها وقدراتها على إدارة المخاطر ومواجهة الأزمات التي تهدد الاقتصاد العالمي، والتكيف معها وتجاوزها.
- من خلال الحوكمة الرشيدة يمكن التحقق من استخدام الموارد (المتتمثلة في الاشتراكات والهبات والتبرعات وغيرها من مصادر التمويل) بشكل مسؤول.¹⁶
- حماية حقوق أصحاب المصالح وخاصة المؤمن عليهم، وذلك بضمان حصولهم على أفضل المنافع والمزايا التأمينية، وأن يحصل كل عضو على حقه في التصويت على قرارات المؤسسة من خلال ممثليه ووكلائه أعضاء مجلس الإدارة.
- توفير المعلومات وتزويد أصحاب المصالح والمهتمين بقضايا الحماية الاجتماعية بكافة المعلومات والإفصاح عنها سواء كانت مالية أو إدارية، حيث إن وضوح وسلامة قنوات الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة يعتبر هدفاً هاماً من أهداف حوكمة تلك المؤسسات.
- تحسين الأداء المالي لمؤسسات الضمان الاجتماعي وتقليص فرص تعثرها أو إفلاسها أو تغول الحكومات على أموالها واستثماراتها، ومن ثم ضمان استمراريتها.⁽¹⁷⁾

(16) دور الحوكمة الرشيدة في تطوير أداء مؤسسات الضمان الاجتماعي ومؤسسات التشغيل والتدريب التقني والمهني، ندوة قومية نظمها منظمة العمل العربية، في القاهرة، خلال الفترة من 8 – 9 ديسمبر 2019، ورقة المعلومات الأساسية، ص2.

(17) دليل حوكمة مؤسسات الضمان الاجتماعي في المنطقة العربية، إصدارات الاتحاد العربي للنقابات، 2021، ص7. متاح على الرابط: https://api.arabtradeunion.org/uploads/dlyl_hwkmt_mwssat_aldman_alajtmaey_fy_almntqt_alerbyt_2021_illustration_a_RABE_795a315c1f.pdf

2.2 المبادئ

هناك عدد من المبادئ والمعايير المتعارف عليها دولياً للحوكمة وتشمل: المشاركة، المساءلة، الشفافية، الكفاءة والفاعلية، المساواة، حكم القانون، ويمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

- المساءلة: وهي القدرة والاستعداد لإظهار مدى وضوح الإجراءات والقرارات وتوافقها مع الأهداف المتفق عليها، وإيجاد طرق وأساليب مؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول عن أعماله وتصرفاته، مع إمكانية محاسبته إذا تجاوز السلطة أو أخل بعمله وفق القانون بضمان وجود قضاء مستقل ومحيد.
- الكفاءة والفعالية: وتعني العمل على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية، بما في ذلك الخدمات المقدمة للمواطنين، وبأقل التكاليف، وضمان أن المخرجات تتفق مع مخططات صناعات القرار أي تحقيق أفضل استخدام للموارد.
- الاستجابة: تشير إلى مدى توافر القدرة والمرونة لدى المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المجتمعية، ومدى استعدادها لتقبل الانتقادات وإعادة النظر في دور المنظمة.
- الرؤية الاستراتيجية: وتعني قدرة المؤسسة على توقع المشاكل والقضايا في المستقبل استناداً إلى البيانات والاتجاهات الحالية ووضع سياسات تأخذ بعين الاعتبار التكاليف المستقبلية والتغيرات المتوقعة، سواءً تمثلت في تغييرات ديموغرافية أو اقتصادية أو بيئية، لأن حوكمة الضمان تعني القيام بدراسات اكتوارية دورية تأخذ تلك المتغيرات بعين الاعتبار.
- سيادة القانون: يشير إلى المساواة في تطبيق القوانين واللوائح داخل المؤسسة وإعمال نفس القاعدة القانونية في الحالات المتماثلة، دون النظر للمركز الاجتماعي أو الوظيفي، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون.⁽¹⁸⁾
- الشفافية: وتعني وضوح الإجراءات الحكومية والقرارات وعمليات صنع القرار، وقابليتها للتدقيق من قبل الآخرين، وتمثل آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المؤسسة، وبمقتضاها يستطيع الأفراد الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك.⁽¹⁹⁾

⁽¹⁸⁾Gisselquist, R. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. unitd Nations University, 1-36.

⁽¹⁹⁾ علي الطائي وعلاء حمد، "أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25)، 2010، ص 41-68

■ المشاركة: وتعني حق الجميع في التعبير عن آرائهم وسماع أصواتهم في القضايا التي تهم المؤسسة، وذلك بإتاحة مجالس الإدارة للمساهمين وأصحاب المصالح، ومن ثم المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل، إذ لابد للحكومة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة الإدارة.⁽²⁰⁾

2.3 مجالات الحوكمة

هناك عدد من المستويات التي يمكن الاشتغال عليها في الضمان الاجتماعي للوصول لقطاع محوكم وفعال، وتتمثل تلك المستويات فيما يلي:

مجال التشريع: الحوكمة في المجال التشريعي تهدف إلى الوصول لتشريعات جيدة باعتبارها أحد مرتكزات الحكم الرشيد، وهو ما يفرض إخضاع التشريعات واللوائح المنظمة لعمل الجهة المنوط بها إصدار التشريعات وسلوك أعضائها لقواعد ومعايير محددة سلفاً لضمان الاتقان في العملية التشريعية ومخرجاتها، وهي من ثم تنظر للجهة المنوط بها سن التشريعات وكوادرها البشرية شأن أي منظمة بالمفهوم الإداري، إذ أن جودة البناء الإداري لهذه المؤسسة ينعكس على جودة التشريعات وفعاليتها.⁽²¹⁾

مجال التمويل: الحوكمة المالية معنية في المقام الأول بالحفاظ على الاستقرار في النظام المالي للمؤسسة، فالحوكمة المالية معنية بتطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المالي وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وحماية حقوق المساهمين والمودعين، والعمل على مراجعة الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسات، وتحقيق رقابة مستقلة على مختلف العمليات داخل المؤسسات المالية، والحد من استخدام السلطات لتحقيق مصالح شخصية. والحوكمة على هذا المنوال تعد بمثابة نظاماً يتألف من عدد من الوسائل والآليات الحديثة التي يتم بمقتضاه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية المالية لمؤسسات الضمان الاجتماعي.⁽²²⁾

مجال الاستثمار: حوكمة الاستثمار تعني تصميم الهياكل المناسبة للاستثمار، وصنع القرار، والنظر في المخاطر، وإعداد التقارير، والرقابة على عمليات الاستثمار وما إلى ذلك. وتقع مسؤولية هذا الدور غالباً

⁽²⁰⁾ Lee, L., & Land, M, H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China).

⁽²¹⁾ احمد طلال عبد الحميد، مازن ليورااضي، استراتيجية الحوكمة التشريعية المؤسسية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد70، ص10

⁽²²⁾ خالد بن عبد الرحمن بن عبد العزيز المشعل، "الحوكمة الاقتصادية: المفاهيم والسياسات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج 34، ع 2، 2010، ص 607-608.

على عاتق مجلس الإدارة أو من يفوضونهم ولا شك أن العوامل الأساسية التي تؤثر في هذا الصدد تتمثل في مقدار الخبرة والموارد المالية، فتعتبر ميزانية الحوكمة المناسبة، شرطاً مسبقاً لاستراتيجية استثمار فعالة، كما تعتبر ميزانية الحوكمة أيضاً أداة إستراتيجية يتم وضعها وفقاً لطموحات المؤسسة المستثمرة فيما يتعلق بمهمتها وأهدافها الاستثمارية الطويلة الأجل.⁽²³⁾

مجال الإدارة: الحوكمة على هذا المستوى تعني إنفاذ مبادئ الشفافية والوضوح في شأن صلاحيات ومسئوليات مجلس الإدارة وكافة الإدارات التنفيذية، والمساءلة والمحاسبة لهم حال تجاوزهم لتلك الصلاحيات أو تقصيرهم في أداءها، بما يكفل في النهاية إدارة رشيدة.⁽²⁴⁾

والجدير بالملاحظة في هذا الصدد أن هناك ترابط بين تلك المجالات أو المستويات للحوكمة وقد تقتضي الحوكمة الجيدة العمل على تلك المستويات مجتمعة، فتبدأ مؤسسة الضمان بحوكمة المجال التشريعي أو السياسة التي تحدد الحقوق والالتزامات والمسؤوليات، وتضع الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للجهة المنفذة لغرض تحقيق هذه المهام، وإذا اعتبر البرنامج غير ملائم وفق أسباب واعتبارات عملية فإنه من الممكن إدخال تعديلات على التشريع، من أجل المساعدة على تحقيق المهام والأهداف الرئيسية للمنظمة، وخلال كل ذلك يكون حاضراً لدى صناع القرار بمؤسسة الضمان تحقيق الاستدامة المالية وهو ما يعني حوكمة الاستثمار وعمل دراسات اكتوارية دورية للوقوف على المركز المالي للمؤسسة لضمان استمراريتهما في أداء خدماتها للمساهمين وجذب مشاركين جدد.

وثمة جهود دولية بذلت لحوكمة الضمان الاجتماعي على المستوى الدولي، وذلك من خلال آليات العمل الدولية المتمثلة في المنظمات الدولية المتخصصة سواء تلك المعنية بحقوق الإنسان (كالمفوضية السامية لحقوق الإنسان) أو المعنية بحقوق العمال (كمنظمة العمل الدولية). وتتوقف فرص الدفع تجاه أعمال الحق في الضمان الاجتماعي عبر الهيئات الدولية والمتخصصة المعنية بحماية حقوق الإنسان على ما تتيحه المعاهدات ذات الصلة من آليات وسبل. فعلى سبيل المثال يتم الإشراف على وفاء الدول الأطراف في اتفاقيات منظمة العمل الدولية المتعلقة بالضمان الاجتماعي من خلال نظام الإبلاغ المنصوص عليه في دستور المنظمة. أما رصد مدى التمتع بالحق في الضمان الاجتماعي استناداً على ما ورد بالعهد الدولي

⁽²³⁾ <https://www.issa.int/ar/guidelines/invest/174650>

⁽²⁴⁾ احمد صلاح عبد الرحمن، الحوكمة الرشيدة: النشأة والأهمية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مجلد 1، عدد 10، 2019، ص 253.

الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فيكون من خلال فحص التقارير التي تقدمها الدول الأطراف في العهد إلى اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.⁽²⁵⁾

3. جهود منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة

3.1 جهود منظمة العمل الدولية

في هذا المضمار يمكن بحث أهم مبادئ ومعايير الضمان الاجتماعي التي أرستها منظمة العمل الدولية من خلال الاتفاقيات الدولية، والتي من شأنها تفعيل حوكمة الضمان الاجتماعي، وأهم الأدوات التي استحدثتها (لجنة الخبراء، الرقابة، والإشراف...) والمعنية بتطبيق تلك المعايير ومتابعة نفاذها وفق النقاط التالية:

■ اتفاقيات منظمة العمل ومعايير الضمان الاجتماعي: حيث قامت المنظمة بإبرام مجموعة من الاتفاقيات الدولية التي تمس حقوق الإنسان في كافة المجالات، ومن أهم تلك المجالات مجال الضمان الاجتماعي، وتعد الاتفاقية رقم 102 بمثابة الإطار التأسيسي لفلسفة الضمان الاجتماعي التي أرستها منظمة العمل الدولية، حيث أقرت بمقتضاها المعايير الدنيا للضمان الاجتماعي في سنة 1952، والتي شملت الفروع التسعة التالية للضمان الاجتماعي: الرعاية الطبية، وإعانة المرضى، والعجز، والبطالة، وإصابات العمل، وإعانة الشيوخ، والإعانات العائلية، وإعانة الأمومة، وإعانة الوراثة. كما تضمنت الاتفاقية تحديد الحد الأدنى لفئات الأشخاص المحميين بالإعانات التي أقرتها، ومضمون تلك الإعانات ومستواها، وحقوق المشمولين بالحماية وغيرهم من المستفيدين وبعض المسائل الإدارية ذات الصلة.⁽²⁶⁾

وبخلاف الاتفاقية رقم 102 هناك العديد من الاتفاقيات والتوصيات التي اعتمدها منظمة العمل الدولية للتأكيد على الحق في الضمان الاجتماعي وإرساء عدد من المعايير التي من شأنها بناء أنظمة حماية اجتماعية مستدامة وشاملة تدريجيًا بطريقة تناسب الظروف الوطنية، ومن تلك الاتفاقيات: الاتفاقية رقم 103 لسنة 1952 بشأن حماية الأمومة؛ والاتفاقية رقم 118 لسنة 1962 بشأن المساواة في المعاملة بين المواطنين والأجانب فيما يتعلق بالحق في الضمان الاجتماعي؛ والاتفاقية 121 لسنة 1964 بشأن إعانات الإصابات، والتوصية المرافقة لها رقم 121 لسنة 1964؛ والاتفاقية رقم 128 لسنة 1967 بشأن

⁽²⁵⁾ منشورات الأمم المتحدة، دائرة الحقوق، الوحدة رقم 24: "آليات الأمم المتحدة والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"، ص 461-463، منشورة على الرابط: <http://hrlibrary.umn.edu/arab/M24.pdf>

⁽²⁶⁾ اتفاقية المعايير الدنيا للضمان الاجتماعي رقم 102، 1952، منشورة على الرابط:

https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/WCMS_C102_AR/lang--ar/index.htm

إعانات العجز والشيخوخة وإعانات الناجين؛ والتوصية المرافقة لها رقم 131 لسنة 1967، والاتفاقية رقم 130 لسنة 1969 بشأن إعانات الرعاية الطبية وإعانات المرض، والتوصية المرافقة لها رقم 134 لسنة 1967؛ والاتفاقية رقم 157 لسنة 1982 بشأن الحفاظ على الحقوق في مجال الضمان الاجتماعي؛ والاتفاقية رقم 168 لسنة 1988 بشأن النهوض بالعمالة والحماية من البطالة، والتوصية المرافقة لها رقم 176 لسنة 1988؛ والاتفاقية رقم 183 بشأن حماية الأمومة لسنة 2000، والتوصية المرافقة لها رقم 191 لسنة 2000.⁽²⁷⁾

وتلتزم الدول الأطراف في منظمة العمل الموقعة على تلك الاتفاقيات بأن تقدم تقارير سنوية عن الإجراءات المتخذة لتطبيقها وذلك وفقاً لما أقرته المادة (22) من دستورها، ويضع مجلس الإدارة التابع للمنظمة مواصفات التقارير الواجب تقديمها حسب كل اتفاقية على حدة، والمعلومات التي يجب أن يتضمنها التقرير، فضلاً عن تحديد المدى الزمني لتقديم تلك التقارير تبعاً لأهمية الاتفاقيات وحادثة التصديق عليها والصعوبات التي قد ترد من أجل تنفيذها.⁽²⁸⁾

■ آلية اشتغال منظمة العمل الدولية: لدى منظمة العمل الدولية نظام إشراف راسخ يغطي عددًا كبيراً من القضايا، ويتكوّن من آليات مختلفة تعزز بعضها البعض، ومن أهم تلك الهيئات الإشرافية والرقابية لمنظمة العمل الدولية التي تم إنشاؤها منذ العام 1927 في الدورة الثامنة لمؤتمر العمل الدولي نجد:

لجنة الخبراء: وهي معنية بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات، ومن ثم تعد آلية الإشراف الرئيسية لمنظمة العمل الدولية المرتبطة بالتزام الحكومات بتقديم تقارير منتظمة بموجب الاتفاقيات التي صادقت عليها الدول. تمارس لجنة الخبراء الرقابة على جميع الاتفاقيات وتنظر في أكثر من ألفي تقرير قطري كل عام. وتقدّم اللجنة نوعين من التعليقات، أولهما: الملاحظات وتتضمن الملاحظات التي تنشر في التقرير السنوي للجنة بشكل عام تعليقات على القضايا الأساسية المتعلقة بتطبيق اتفاقية معينة من قبل دولة. ويتمثل النوع الثاني من التعليقات في الطلبات المباشرة وتتعلق بمسائل فنية وتقنية أو بطلبات الحصول على معلومات إضافية، ويتم إبلاغها مباشرة إلى الحكومات المعنية.⁽²⁹⁾

⁽²⁷⁾ منشورات منظمة العمل الدولية، "بناء أنظمة الحماية الاجتماعية: المعايير الدولية والصكوك الدولية لحقوق الإنسان"، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2020، ص 20-119.

⁽²⁸⁾ يُنظر في هذا الشأن المواد من 20 إلى 30 من دستور منظمة العمل الدولية والتي نظمت التزامات الدول الأطراف وآليات وإجراءات التعامل في شأن الاتفاقيات والمعاهدات والشكاوى بين المنظمة والدول الأطراف.

⁽²⁹⁾ طاهر بوجلال، دليل آليات المنظومة الأممية لحماية حقوق الإنسان، تونس، المعهد العربي لحقوق الإنسان، 2004، ص 104.

لجنة المؤتمر: تتشكل هذه اللجنة عقب كل دورة يعقدها المؤتمر وذلك وفق المادة السابعة من النظام الأساسي لمنظمة العمل الدولية، وتتألف من ممثلين عن الحكومات وأصحاب العمل والعمال، وتقوم بفحص التقرير السنوي للجنة الخبراء.⁽³⁰⁾

الشكاوى: بالإضافة إلى إجراءات تقديم التقارير المعتمدة، تشمل آليات الإشراف التابعة لمنظمة العمل الدولية على عدد من الشكاوى أو آليات التظلم وذلك للتعامل مع مزاعم انتهاك اتفاقيات محددة. وتشمل هذه الشكاوى تلك المقدمة إلى المنظمة من نقابات عمالية أو منظمات لأرباب العمل ضد حكومة إحدى الدول بدعوى عدم تقيدها بتطبيق إحدى الاتفاقيات المصادق عليها، أو شكاوى يتم تقديمها إلى المنظمة عن طريق حكومة إحدى الدول الأطراف ضد دولة أخرى طرف في منظمة العمل الدولية، أو شكاوى يتم تقديمها من إحدى النقابات العمالية، أو من إحدى المنظمات الخاصة بأرباب العمل، أو من حكومة ما، يدعى فيها قيام حكومة إحدى الدول الأعضاء بالإخلال بمبادئ المنظمة الخاصة بالحرية النقابية.⁽³¹⁾

والحاصل أن منظمة العمل الدولية مثلت نقلة نوعية حيث وضعت عدداً من المعايير للحماية الاجتماعية، وتلك المعايير التي وضعتها المنظمة وأقرتها الحكومات تحوّلت إلى منظومة شاملة من القواعد المترسخة في القوانين والسياسات الوطنية وفي عمل المؤسسات العامة والخاصة. وتسهم تلك المعايير مجتمعةً في تعزيز العمل كما تسهم في تكريس الحماية الاجتماعية، أيّاً كان مكان العمل، في ظلّ ظروف تراعي مبادئ الحرية، والإنصاف والأمان والكرامة. كما تتعاون المنظمة تعاوناً وثيقاً مع الحكومات ومنظمات العمال وأصحاب العمل، للتحقق من أن القوانين والإجراءات التي تمس الحياة المهنية للعمال مواكبة للتطورات وموضوعة قيد التطبيق. كما وضعت المنظمة أطراً إشرافية للمرآبة وضمان نفاذ تلك الاتفاقيات سواءً من خلال التقارير الدورية التي يتم رفعها من الدول الأعضاء وعرضها على لجنة الخبراء ولجنة المؤتمر أو من خلال الشكاوي التي يتم رفعها بشأن انتهاك حقوق العمال على وجه التحديد بالإخلال بما تم التوافق عليه من خلال المعاهدات والاتفاقيات الدولية سواء تلك التي تنظم علاقة العامل بصاحب العمل أو تمثل حقوق العمال أو حتى تلك التي تقر حقوق اقتصادية أو اجتماعية لفئات أولى بالرعاية، وهو ما يكفل في الأخير تحقيق الرقابة والشفافية والوصول إلى حوكمة للضمان الاجتماعي.

⁽³⁰⁾ المرجع السابق، ص 104، 105.

⁽³¹⁾ طاهر بوجلال، مرجع سابق، ص 109-114.

3.2 جهود الأمم المتحدة (المفوضية السامية لحقوق الإنسان)

أضحى الحق في الضمان الاجتماعي من الحقوق الأساسية للإنسان بمقتضى العديد من صكوك حقوق الإنسان، بما فيها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وشكل الضمان الاجتماعي أداة فعالة لمكافحة التمييز وأداة أساسية للحد من الفقر وتعزيز الإدماج الاجتماعي. وذلك بتأمين الدخل والدعم مع التركيز بوجه خاص على الأشخاص الأكثر تهميشاً، خصوصاً بالنسبة إلى كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة والأطفال والأمومة. وفي هذا السياق يمكن مقارنة الدور الذي لعبته المفوضية السامية لحقوق الإنسان في سعيها للدفاع عن حق الإنسان في الضمان الاجتماعي وحوكمته. حيث شكل الضمان الاجتماعي مجالاً أساسياً لأنشطة المفوضية السامية لحقوق الإنسان. ويقوم مكتب المفوضية بتقديم توجيهات إلى الدول بشأن أنظمة الحماية الاجتماعية الشاملة من خلال التقارير المرفوعة إلى مجلس حقوق الإنسان، ومن خلال مشاركته في فعاليات عامة وتلبيته مطالب محددة تتقدم بها الدول والمجتمع المدني. وتعمل المفوضية السامية لحقوق الإنسان على معالجة القضايا المتعلقة بالضمان الاجتماعي وتقديم الاستشارات اللازمة من خلال خبراءها. كما تشجع المفوضية الدول على اعتماد برامج الحماية الاجتماعية المتعلقة بحقوق الأطفال، وتعزيز المساواة بين الرجال والنساء.⁽³²⁾

بذلت منظمة العمل الدولية والمفوضية السامية لحقوق الإنسان جهوداً مضنية لحوكمة الضمان الاجتماعي ولعبت دوراً كبيراً في تطوير معايير للضمان الاجتماعي، من خلال الاتفاقيات الدولية التي تسعى لضمان حماية الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للعمال.

4. الإيسا (ISSA) وحوكمة الضمان الاجتماعي

الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA) هي منظمة دولية غير ربحية، وتضم في عضويتها المؤسسات والدوائر الحكومية والوكالات والجهات الأخرى، وتهتم بإدارة الضمان الاجتماعي. وتهدف إلى التعاون على المستوى الدولي لتطوير الضمان الاجتماعي في جميع أنحاء العالم، وذلك من خلال

⁽³²⁾ ويمكن مقارنة دور المفوضية السامية لحقوق الإنسان لحوكمة الضمان الاجتماعي من خلال عدد من التقارير التي أصدرتها منها: تقريرها بشأن الحدود الدنيا للحماية الاجتماعية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية (2015)، متاح على الرابط: ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/SocialSecurity/ReportSocialProtectionFloors.pdf

التكنولوجيا والإدارة الرشيدة، من أجل النهوض بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للدول الأعضاء فيها والمساهمة في إرساء العدالة الاجتماعية. وفي سبيل تحقيق ذلك تعمل الإيسا على تعزيز معايير عالية للأداء والمساءلة والشفافية القائمة على المبادئ المعتمدة دوليًا، وتوفر أمانة الإيسا فريقًا ماهرًا وقادرًا ومحترفًا يقوم بتقديم المشورة والدعم لأعضاء الإيسا في مختلف جوانب التنمية، وعلى الأخص في مجال الضمان الاجتماعي.

الإيسا تعتبر مرجعًا عالميًا في حوكمة الضمان الاجتماعي. وقد أصدرت مجموعة من المبادئ والإرشادات لتطوير وتحسين إدارة مؤسسات الضمان الاجتماعي حول العالم، مع التركيز على الحكم الرشيد.

وبينما يعد الحكم الرشيد ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الضمان الاجتماعي بشكل فعال، فإنه يمثل أولوية للجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، التي تتمتع بالولاية الدستورية لتعزيز وتطوير الضمان الاجتماعي في جميع أنحاء العالم وحوكمته وذلك من خلال التحسين الفني والإداري للمؤسسات المعنية بالضمان الاجتماعي. وإنجاز هذا الدور يرتكز (بنظر الإيسا) باستخدام هيئات ومؤسسات الضمان الاجتماعي لصلاحياتها لتحقيق أهداف المؤسسة وتصميم وتنفيذ وابتكار سياسات وقواعد وأنظمة وعمليات محوكة، فضلاً عن إشراك أصحاب المصلحة.⁽³³⁾

وبناءً على ما سبق فالحوكمة الرشيدة وفق رؤية الإيسا تقتضي تطبيق المبادئ العامة للحوكمة على مجلس الإدارة وإدارة الضمان الاجتماعي من قبيل: المساءلة والشفافية والتشاركية. ومن ثم قدمت الإيسا ميثاقًا للحكم الرشيد ووضعت عددًا من المبادئ والتوجيهات الإرشادية التي توفر الأسس لمنظمة فعالة وأخلاقية وملتزمة. وهدفت من خلال هذا الميثاق إلى تعزيز بيئة مسؤولة وذات مصداقية للأعضاء في الإيسا. كما دشنت الإيسا مركزًا للتميز لدعم وحوكمة الضمان الاجتماعي، وكذلك لعبت دورًا فعالًا في حماية العمال المهاجرين. ومن خلال ما يلي يمكن مقارنة هذا الدور والوقوف على مدى فاعليته وجدواه في حوكمة الضمان الاجتماعي.

⁽³³⁾ موقع الإيسا، إطار الحوكمة لمؤسسات الضمان الاجتماعي، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174437>

4.1 المبادئ التوجيهية التي صاغتها الإيسا لحوكمة الضمان

وضعت الإيسا عددًا من المبادئ التوجيهية للحكم الرشيد بهدف توفير مرجع عملي شامل لحوكمة الضمان الاجتماعي. وأطلقت الـ ISSA النسخة الأولى من إرشاداتها بشأن الحكم الرشيد في ديسمبر 2010. وقامت بإطلاق نسخة ثانية موسعة في نوفمبر 2013. وأطلقت النسخة الثالثة المحدثة في المنتدى العالمي للضمان الاجتماعي في بروكسل في أكتوبر 2019، والتي تضمنت عددًا من المبادئ التوجيهية المقترحة لحوكمة الضمان الاجتماعي. وتستند المبادئ التوجيهية إلى إطار عمل للحكم الرشيد يتوزع على مستويين، بحيث يتعلق أحدهما بمجموعة من قضايا الإدارة الداخلية التي تشارك في إدارة برامج الضمان الاجتماعي كالخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية للعمليات والتقييم الاكتواري للاستدامة المالية وإدارة الاستثمار، ومكافحة الاحتيال والتهرب التأميني، وإدارة الموارد بنوعها: البشرية، والتكنولوجية، ووضع معايير لخدمة الأعضاء. في حين تناول المستوى الآخر مبادئ توجيهية لحوكمة مجلس الإدارة نفسه، وعلى هذا المستوى تحاول الإيسا تطبيق المبادئ المتعارف عليها للحوكمة على مجلس إدارة الضمان كالمساءلة والشفافية وإمكانية التنبؤ والمشاركة. وتقدم الديناميكية كمبدأ جديد وميزة إضافية مهمة يمكن استثمارها لحوكمة الضمان الاجتماعي.

المستوى الأول: المبادئ التوجيهية للإيسا لحوكمة مجلس الإدارة والإدارة

يتم إسناد مسؤولية إدارة برامج الضمان الاجتماعي وعملياتها اليومية في معظم الدول إلى وزارة أو إدارة حكومية أو هيئة اقتصادية أو كيانًا خاصًا، وذلك بموجب تشريعات أو لوائح يتم سنّها لتقنين أوضاع تلك الكيانات وتحديد مسؤوليتها والتزاماتها. ومن هذا المنطلق قامت الإيسا بوضع خمسة وعشرين مبدأ توجيهيًا لمجلس الإدارة، وذلك للدعم الإداري وتعزيز أسس ومبادئ الحكم الرشيد، وتوزعت المبادئ على خمسة مبادئ رئيسية تمثلت في: (المساءلة، الشفافية، القدرة على التنبؤ، المشاركة، الديناميكية)، وهو ما يمكن تناوله على النحو التالي:

- المساءلة: وتعني واجبات المسؤولين حيال أعمالهم ووظائفهم العامة وتتم من خلال تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق العاملين والمراجعين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من أن أعمالهم تتفق مع الأنظمة والقوانين.⁽³⁴⁾ وتعد المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد فمن خلالها يمكن محاسبة المسؤولين عن أعمالهم،

⁽³⁴⁾ شريف بربريس، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الأعمال، المجلد الأول، العدد 44، 2019، ص 78.

وإتاحة الفرصة لإيضاح أية مسائل غامضة، وهذا ما يساهم في الكشف عن التقصير أو الفشل في أداء الخدمة.⁽³⁵⁾

وفي إطار تفعيل وتطبيق المساءلة على مستوى مجلس إدارة وإدارة الضمان الاجتماعي، اقترحت الإيسا إثنا عشر مبدأ إرشادياً وتوجيهياً تمثلت في: ضرورة تحديد التشريع لصلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة بوضوح تام، تجنباً لتضارب المصالح وتداخل المسؤوليات. وفي حالة تفويض بعض الوظائف أو الصلاحيات، ينبغي أن ينص التشريع على الاستقلال السياسي لمجلس الإدارة ورئيس الإدارة لتنفيذ ولاية المؤسسة من خلال تحديد عملية الاختيار وشروط منصبه، ومن خلال تحديد أسباب الإقالة من منصبه فقط من أجل قضية عادلة. كما ينبغي أن تكفل عملية اختيار مجلس الإدارة والإدارة تحقيق عنصري الملاءمة والكفاءة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة. وينبغي أن تحدد التشريعات أو السياسة أو المرسوم المسؤولية القانونية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة عن الإخفاق في أداء وظائفهم. وأن تكون هناك خطة استراتيجية توثق الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية وخطط العمل لتنفيذ الولاية التشريعية للمؤسسة. كما ينبغي توأمة إطار العمل لتكون من مجموعة منسقة من المبادئ والسياسات والعمليات والأدوار والمسؤوليات والبنية التحتية لتوجيه أعمال المؤسسة في مواجهة المخاطر، وهو ما يسهل عمليات المعالجة في الوقت المناسب للخطر وأثاره. ولا بد أن يمتلك مجلس الإدارة والإدارة الخبرة الفنية لاتخاذ قرار بشأن أنواع أدوات الاستثمار المسموح بها والتنوع بينها لتخفيف المخاطر، وتحدد التشريعات المسؤولية القانونية للمجلس والإدارة ووكلائها المعيّنين تجنباً للاستثمارات الاحتياطية وضماناً للاستدامة المالية لبرامج الضمان الاجتماعي. وهو ما يفرض إجراء تقييمات منتظمة للاستدامة المالية لكل من برامج الضمان الاجتماعي التي تديرها المؤسسة باستخدام التدابير الاكتوارية المعمول بها. ويفرض في الوقت نفسه على مجلس الإدارة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية. كما ينبغي وضع مجموعة من الأهداف والمعايير والمقاييس لتقييم أداء الإدارة في إدارة برامج الضمان الاجتماعي. الأمر الذي يفرض في الأخير إنشاء أنظمة تحكم داخلية وخارجية لمؤسسة الضمان الاجتماعي.⁽³⁶⁾

ولاشك أن تحقيق كل تلك الاشتراطات والمبادئ التوجيهية تكفل بدورها تحقيق مبدأ المساءلة وفعاليتها على مستوى مجلس الإدارة والإدارة وهو ما يحقق الأهداف الأساسية للضمان الاجتماعي من حيث الاستدامة والشمول والكفاية.

⁽³⁵⁾ سارة جريو (وآخرون)، دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة حسية بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018، ص 128.

⁽³⁶⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، مبدأ المساءلة، متاح على الرابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg>

▪ مبدأ الشفافية: يشير إلى مدى توفر بيئة للعمل تكون فيها المعلومات المتعلقة بقرارات وأعمال المؤسسة متاحة، ومفهومة لكل العاملين والمساهمين وأصحاب المصالح، وهو ما يجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنظمة معروفة ومعلومة من خلال الإتاحة والنشر في الوقت المناسب. وتعد الشفافية شرطاً أساسياً ومسبقاً للمساءلة، فهي تعزز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة، في حين تعزز المساءلة الشفافية عن طريق توفير حافز لضمان أن الأعمال يتم نشرها وفهمها على الوجه الأمثل.⁽³⁷⁾

ولضمان تحقيق مبدأ الشفافية وضعت الإيسا أربع إرشادات توجيهية، أولها الإفصاح، فينبغي أن يحدد التشريع بوضوح الأسس التي يمكن لمجلس الإدارة والإدارة من خلالها ممارسة سلطته التقديرية في توفير المعلومات لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وعامة الجمهور. وثانيها القواعد السلوكية، فينبغي أن يضع مجلس الإدارة لنفسه قواعد السلوك المهني والشخصي، بما يكفل تعزيز النزاهة والتميز واحترام الحقوق الفردية بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العقيدة. ويتمثل التوجيه الإرشادي الثالث في التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتطوير ثقافة الضمان الاجتماعي القائمة على الحقوق والمسؤوليات. والإرشاد الرابع يتمثل في توفير الإدارة للتقارير العامة بانتظام وبشكل دقيق وفي الوقت المناسب وإبلاغ أصحاب المصلحة والجمهور العام عن حالة المؤسسة وعملياتها والاستدامة المالية للبرامج التي تديرها.⁽³⁸⁾

وتفعيل تلك الإرشادات التوجيهية تحقق مبدأ الشفافية داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي وتزيد بدورها من عنصر الثقة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة أو المساهمين والمشاركين وهو ما يكفل بدوره مد الحماية والتغطية التأمينية واستمرارية برامج الضمان بالتبعية.

▪ القدرة على التنبؤ: سيادة القانون وتطبيق اللوائح والإجراءات اللازمة لإنفاذه من شأنها أن تساهم في التنبؤ بمستقبل أي برنامج، فالحوكمة الرشيدة تفترض أن تكون كل أسس وإجراءات العمل منسجمة مع الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المنظمة وأن تكون كل أسس وإجراءات العمل مترابطة وواضحة ولها سند قانوني ويتم تطبيقها بشكل موحد على جميع الموظفين، وأن يتم وضع

⁽³⁷⁾ Hoinaru, Razvan. (2020) "The impact of corruption and shadow economy on the economic and sustainable development, do they "sand the wheels" or "grease the wheels", Czech University of life: Sustainability Journal, Vol (3), No. (12), p.490.

⁽³⁸⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، مبدأ الشفافية، متاح على الرابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174453>

أسس وآليات للتظلم والشكاوى، ويتم مراجعة الأسس والإجراءات وتقييمها باستمرار واقتراح أي تحسينات عليها. فكل هذا من شأنه الوصول إلى تنبؤات ونتائج على درجة كبيرة من الموثوقية.⁽³⁹⁾

وقد اقترحت الإيسا لإنفاذ هذا المبدأ أربع إرشادات توجيهية ينبغي أن يلتزم بها مجلس إدارة الضمان للوصول إلى إمكانية التنبؤ، وتمثلت تلك المبادئ الإرشادية في ضرورة إبلاغ الأعضاء والمستفيدين بشكل دوري بواجباتهم ومسؤولياتهم وحقوقهم وامتيازاتهم التي يكفلها برنامج الضمان الاجتماعي، وذلك من خلال نظم معلومات واتصالات تنشئها مؤسسة الضمان وتتحكم فيها. وهذا من شأنه تمكين أصحاب المصلحة وإبقائهم على اتصال بكل ما هو جديد ومشاركتهم الفعالة في صنع القرار.⁽⁴⁰⁾

■ مبدأ المشاركة: تعد المشاركة الفعالة بين مجلس الإدارة والمساهمين أو المنتفعين وأصحاب المصلحة طريقة مثلى لتحسين وضع السياسات وتحسين الثقة بين مؤسسات الضمان وأصحاب المصلحة وتعزيز الشفافية. فإتاحة الفرصة لكل المساهمين للاطلاع على كافة المعلومات والمساهمة في عملية صنع القرار في المؤسسة، كل هذا من شأنه تعزيز الثقة وفعالية الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي.⁽⁴¹⁾

ولتحقيق المشاركة الفعالة اقترحت الإيسا إرشادين توجيهيين، أولهما تمثيل متوازن للمساهمين وأصحاب المصلحة في مجلس إدارة مؤسسة الضمان، وثانيهما تشجيع أصحاب المصلحة والمساهمين على اقتراح بدائل وخيارات لكيفية تحسين خدمات المؤسسة وقيام الإدارة بتقييم مثل هذه المبادرات.⁽⁴²⁾

المبادئ الرئيسية لحوكمة الضمان تشتمل على المساءلة، وضوح المسؤوليات، الشفافية، الإفصاح عن المعلومات، إشراك أصحاب المصلحة، الديناميكية (التكيف مع التغيرات)، والاستدامة (تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية).

⁽³⁹⁾ منى النبل مصطفى مرسال، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية دراسة حالة شركة كولدبير الهندسية المحدودة الخرطوم»، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد (11)، 2020، ص202.

⁽⁴⁰⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "مبدأ القدرة على التنبؤ"، رابط:

<https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174458>

⁽⁴¹⁾ حاج مختار محمد خير الدين وآخرون، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد الأول، عدد 4، 2017، ص10.

⁽⁴²⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "مبدأ المشاركة"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/180090>

▪ مبدأ الديناميكية: يعكس أهمية تجديد قدرات المنظمة، حتى تتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة، مما يمكن المنظمة من الاستجابة بالسرعة المناسبة للمخاطر المحيطة، واقتناص الفرص، ومن ثم البحث عن واستكشاف واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص المتاحة للاستغلال الأمثل لتلك الفرص الناشئة عن التغيير في الطلبات أو تسارعها أو تنوعها.⁽⁴³⁾

واعتبرت الإيسا الديناميكية وعنصر الابتكار والتغيير الإيجابي ضرورة لا غنى عنها في حوكمة الضمان الاجتماعي، فمن خلالها يمكن تحسين فعالية وكفاءة المنظمة. و اقترحت الإيسا ثلاث إرشادات توجيهية لمجلس إدارة الضمان، لتفعيل الديناميكية في واقع مؤسسات الضمان الاجتماعي، وتمثلت في ضرورة تو افر عنصر المرونة في الإطار القانوني للسماح للمؤسسة بتقديم الابتكارات والتحسينات في إدارة وتنفيذ البرامج التي تديرها دون الحاجة إلى تعديل التشريعات، وتحفيز الإدارة ودعمها لرأس المال البشري ليكونوا وكلاء لتغيير إيجابي من خلال تعزيز المؤسسة لثقافة الشركات التي تركز على العملاء. فضلاً عن التقييم الدوري لمجلس الإدارة مدى استجابة البرامج التي يقدمها الضمان لسياق وظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة وإدخال التحديثات المطلوبة لضمان مواكبة كل ما هو جديد، ومن ثم ضمان فاعلية برامج الضمان الاجتماعي واستدامتها.⁽⁴⁴⁾

قدمت الإيسا مبدأ الديناميكية كعنصر أساسي لحوكمة الضمان الاجتماعي لضمان قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

✚ المستوى الثاني: المبادئ التوجيهية للإيسا لحوكمة مجالات محددة في الضمان الاجتماعي:

وضعت الإيسا عددًا من المبادئ الإرشادية والتوجيهية لحوكمة الضمان الاجتماعي على مستوى مجالات محددة في الضمان الاجتماعي، كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة برامج الضمان الاجتماعي، وتحقيق الاستدامة المالية، والاستثمارات السليمة، وتغطية الأعضاء والمساهمات، وأخيرا إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي نحاول الوقوف على تلك المبادئ بشيء من التفصيل:

▪ التخطيط الإستراتيجي: يعد الأداة الأساسية لتحديد مسار أية مؤسسة، وبمقتضاه يمكن للمؤسسة دراسة وضعها القائم من خلال تحليل بنيتها الداخلية، ومن ثم صياغة رؤيتها ورسالتها وتحديد أهم

⁽⁴³⁾ Ganesh D. Bhatt & Varun Grover. (2005). "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2, p.261.

⁽⁴⁴⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "الديناميكية"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174464>

الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لإنجازها ووضع البرامج والسياسات التنفيذية اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في ضوء إمكاناتها ومواردها المتاحة.⁽⁴⁵⁾

وفي هذا السياق قدمت الإيسا خمسة مبادئ توجيهية لدعم التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الضمان الاجتماعي. بدءاً من تحديد الأولويات وجدول الأعمال والتي تسترشد فيه الإدارة بأراء أصحاب المصلحة والمساهمين الرئيسيين إضافة إلى تحليل العوامل الخارجية والداخلية والمخاطر المحتملة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يتم وضع وصياغة رؤية المؤسسة الاستراتيجية بدقة ووضوح. تمهيداً للبدء في التنفيذ الفعلي بتعميم تلك الرؤية على مختلف وحدات المؤسسة، ومراقبة التنفيذ وتقييمه بانتظام. بحيث تنتهي المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى أهم الدروس المستفادة من الأهداف المحققة والسياسات التي أثبتت جدواها، وكذلك المبادرات غير الناجحة. وتعمل على مراجعة الأداء كمدخلات للدورة المقبلة لأنشطة التخطيط.⁽⁴⁶⁾

■ إدارة المخاطر: تعني كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المخاطر المتعلقة بنشاطها، وذلك بهدف تحقيق المنافع الدائمة وتحقيق القيمة القصوى للأنشطة وخفض التكاليف المصاحبة للخطر سواءً تمثلت تلك التكاليف في تكاليف مباشرة كالخسائر الفعلية التي تقع نتيجة التحقق الفعلي للخطر، أو تكاليف غير مباشرة كتكلفة الفرصة البديلة والتكاليف المعنوية المترتبة على المخاطر.⁽⁴⁷⁾

وقدمت الإيسا عددًا من المبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر ومحاولة تجنب الآثار السلبية لتلك المخاطر على برامج الضمان الاجتماعي، واستدامته المالية؛ واستثماراته، وقدراته على تقديم مزايا الأعضاء والخدمات؛ وإدارته لرأس المال البشري والتكنولوجي. وتوفر هذه المبادئ التوجيهية إطاراً عاماً حول إدارة المخاطر، يدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة. من خلال عمل وحدة لإدارة المخاطر بالتنسيق مع الوحدات ذات الصلة في المنظمة، للاستجابة للمخاطر المحتملة وتطوير نماذج عمليات لجميع المجالات الإدارية والتشغيلية للبرامج المدارة، ويجب أن تجري وحدة إدارة المخاطر مراقبة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث تحدد نقاط الضعف المحتملة لعملياتها وخدماتها الرئيسية، كذلك ينبغي أن يكون لدى إدارة المخاطر نظام استجابة فعال يضمن في كل مرحلة تداير مناسبة لاحتواء أو منع

(45) محمد عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، القاهرة: دار السعادة للطباعة والنشر، 2010، ص 67.

(46) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "التخطيط الاستراتيجي"، رابط:

<https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/180245>

(47) نجاة وسيلة بلغماني، أكمال بلعدي، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، مجلة Revue Algérienne d'Économie et gestion، مجلد 14، عدد 2، 2020، ص 530، 531.

آثار المخاطر المحتملة، للحفاظ على الخدمة العامة والسمعة المؤسسية وتقليل تعطل الأعمال والتأثيرات الضارة على أداء المؤسسة.⁽⁴⁸⁾

■ المراجعة الداخلية للعمليات: وتهدف إلى الوقوف على مدى امتثال العمليات التي يتم تنفيذها لجميع القوانين والقواعد واللوائح ذات الصلة، وتعد هذه المراجعة أحد وأهم الآليات الرقابية التي يمكن الاعتماد عليها للكشف عن التلاعب بالتقارير المالية ومن ثم التأثير على المركز المالي للمؤسسة.⁽⁴⁹⁾

وفي سياق ذلك قدمت الإيسا عددًا من المبادئ الإرشادية والتي تمثلت في ضرورة تحديد مجلس الإدارة طبيعة عمل وحدة المراجعة الداخلية ودورها ومسؤوليتها وسلطتها، كما أكدت على ضرورة التواصل بين المدقق أو المراجع الداخلي للمؤسسة والخبير الاكتواري والذي بدوره يقدم مجموعة من المؤشرات المحددة بوضوح بالإضافة إلى نتائج وتوصيات التدقيق المحددة زمنيًا والتي تكفل تحقيق الاستراتيجية المرسومة للمنظمة بكفاءة وفعالية⁽⁵⁰⁾.

■ التقييم الاكتواري للاستدامة المالية: تعد الاستدامة المالية حجر الأساس في برامج الضمان الاجتماعي فتقديم أية مزايا أو خدمات مرهون بالاستدامة المالية، وللحفاظ على الاستدامة المالية للبرامج المدارة لابد من تدابير وتقييمات اكتوارية دورية للوقوف على المركز المالي للمؤسسة، ومن خلال التخطيط المالي طويل الأجل، وتقييم استدامة البرامج، وإدارة المخاطر، والتخطيط للطوارئ، توفر هذه العناصر رؤى قيمة لصانعي السياسات ومتخذي القرار لتقييم الاستراتيجية المتبعة وتعديلها إذا تطلب الوضع ذلك.⁽⁵¹⁾

وفي هذا السياق طرحت الإيسا عددًا من الإرشادات التوجيهية حول التقييم الاكتواري لتوفير الاستدامة المالية. ومن تلك الإرشادات ضرورة تضمين التشريع المنشأ لبرامج الضمان النص على إجراء تقييمات اكتوارية بصفة دورية، والمرونة في معدلات الاشتراكات والفوائد الممنوحة وإمكانية تعديلها وفق ما

(48) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "إدارة المخاطر"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174503>
(49) إبراهيم زكريا عرفات، إطار مقترح لتنفيذ دور المراجعة الداخلية للحد من ممارسات الإدارة الحقيقية للأرباح في بيئة الأعمال المصرية: دراسة نظرية تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2017، ص3.
(50) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "المراجعة الداخلية للعمليات"، رابط:

<https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174508>

(51) "الاعتبارات الاكتوارية في الموازنة الحكومية: منظور استراتيجي"، دراسة منشورة على موقع "فاستر كابيتال": <https://fastercapital.com/arabpreneur/>

تنتهي إليه التقييمات الاكتوارية، فضلاً عن ضرورة وضع معايير ومقاييس للعوائد الاستثمارية لدعم الاستدامة المالية.⁽⁵²⁾

الاستدامة المالية هي أحد أهم مبادئ الحوكمة وتعني الحفاظ على الاستدامة المالية لضمان استمرار تقديم المزايا والخدمات. وتوصي الإيسا بإجراء تقييمات اكتوارية دورية وإدارة الاستثمارات بعناية لتحقيق هذا الهدف.

- الاستثمارات السليمة: يعد استثمار احتياطات صناديق الضمان الاجتماعي واحد من أهم ركائز الاستدامة المالية ومن ثم استمرارية تلك البرامج وفعاليتها، ولضمان فعالية تلك الاستثمارات وضعت الإيسا عددًا من الإرشادات التوجيهية التي من شأنها تحقيق وإنفاذ الحكمة في إدارة الاستثمار، فلا بد عند صياغة السياسة الاستثمارية مراعاة الجوانب الاجتماعية وفي نفس الوقت ضمان العوائد الاستثمارية وعمل تقييمات دورية للمحفظة الاستثمارية فضلاً عن ضرورة تنويعها. وفي حالة استعانة مؤسسات الضمان بمدراء مال خارجيين لابد من اختيارهم بعناية والموائمة بين الحوافز الممنوحة لهم والأهداف والعوائد الاستثمارية. وفي حالة وجود ممثلين لمؤسسات الضمان في مجالس إدارة شركات استثمارية لابد من التأكد مسبقاً من توافق أهداف مؤسسات الضمان وشركات الاستثمار، كما لابد من مراقبة مدى تمثيل ممثلي مؤسسات الضمان لمصالح المؤسسة.⁽⁵³⁾
- شمول التغطية ومكافحة التهرب والاحتيال في أداء المساهمات وجودة الخدمات: يعتبر نطاق التغطية ومكافحة التهرب التأميني من أهم المشكلات التي تسعى جميع الأنظمة التأمينية إلى مواجهتها بشتى الوسائل لما لها من آثار سلبية كبيرة على تلك الأنظمة وعلى الاقتصاد الوطني، وهذا ما دفع العديد من التشريعات لوضع عقوبات لمواجهة التهرب التأميني والاحتيال في أداء الاشتراكات لإهدار حقوق المساهمين التأمينية.⁽⁵⁴⁾

ومن جانبها فقد أولت الإيسا أهمية بالغة لقضايا مدد التغطية وشمولها ودقة إجراءات تحصيل المساهمات والاشتراكات، وأكدت على ضرورة توأمة تلك المقترضات لضمان احتياطات نقدية ملائمة من جهة، وضمان ثقة الأعضاء من جهة أخرى، وذلك لن يتسنى إلا بمواجهة الاحتيال الذي قد يمارسه

(52) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "التقييم الاكتواري للاستدامة المالية"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174513>

(53) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "إنفاذ مبدأ الحكمة في إدارة الاستثمار"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174518>

(54) هاني هليل هطيلان، ظاهرة التهرب التأميني في التشريع الأردني: الأسباب والآثار وطرق المجابهة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة عمارة تليجي الاغواط - كلية الحقوق والعلوم السياسية، عدد4، ص299.

القائمين على التحصيل والذي قد يقوض مصداقية مؤسسات الضمان ومن ثم فقدان ثقة جمهور المساهمين.⁽⁵⁵⁾

ومن جهة أخرى تؤكد الإيسا في إرشاداتها التوجيهية على ضرورة وضع معايير محددة لأداء الخدمات عالية الجودة وذلك لتعزيز مصداقية المؤسسة ومن ثم كسب ثقة ودعم الأعضاء. وفي إطار تعزيز جودة الخدمات تؤكد الإيسا على ضرورة توظيف واستثمار امكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والتقنيات القائمة على الإنترنت لتقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل ومن ثم كسب رضا العملاء.⁽⁵⁶⁾

■ إدارة الموارد: تعد الإدارة الفعالة لرأس المال البشري للمؤسسة أساس نجاحها وتميزها، ومن ثم لا بد من تبني المؤسسة لسياسات ناجعة بشأن رأس المال البشري بتدريبه وتطويره وتوجيهه وتعويضه لضمان ولاء الموظفين للمؤسسة والإبقاء على الموظفين الأكفاء، حيث يعد المورد البشري في المنظمة أصلاً لا يقدر بثمن، بل بمثابة المحرك الأساسي الذي يمكنه صناعة الفارق من خلال أدائه والتزامه.⁽⁵⁷⁾

وفي هذا الصدد قدمت الإيسا عددًا من الإرشادات بشأن رأس المال البشري تتعلق بالتوظيف وتقييم الأداء والتطوير وتعزيز قيم الولاء للمؤسسة، فينبغي أن تكون سياسات التوظيف والاختيار والترقية عادلة ونزيهة ومحددة جيدًا، كما ينبغي أن يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير محددة دون تمييز، كما وجهت الإيسا بضرورة التدريب والتطوير للعنصر البشري لضمان مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله، كما لا بد من التعويض المادي والمعنوي للاحتفاظ بالكفاءات الذين يمكنهم تحمل مسؤوليات أكبر في المؤسسة.⁽⁵⁸⁾

المورد البشري وحده لم يعد يكفي لتطوير مؤسسات الضمان الاجتماعي وضمان فاعليتها لاسيما في عصر التكنولوجيا والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، ومن ثم فإن الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يضمن فاعلية مؤسسات الضمان الاجتماعي. لاسيما وأن تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي وتطبيقاته دخلت في مجالات إدارة المعلومات الرئيسية والتي تدور حول الإنشاء

(55) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، " منع ومكافحة الخطأ والتهرب والاحتيال في المساهمات والفوائد"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174532>

(56) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، " معايير الخدمة للأعضاء والمستفيدين"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174534>

(57) ابراهيم بوزاده، الطيب فرج، أثر حوكمة رأس المال البشري في تعزيز أخلاقيات العمل: دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2 - مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، مج 12، ع 2، 2022، ص 24.

(58) إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، " سياسات رأس المال البشري"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174538>

والحفظ والتخزين والاسترجاع والاستبعاد وتستخدم كل التقنيات المتطورة والأدوات الحديثة في الدمج والمحاكاة والعرض ودعم القرار ومساعدة الأفراد والمنظمات على الوصول إلى المعلومات ومعالجتها واستخدامها بكفاءة وفعالية.⁽⁵⁹⁾

وفي هذا الصدد قدمت الإيسا عددًا من الإرشادات حول الموضوعات الرئيسية في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات الضمان الاجتماعي. فينبغي وجود توافق بين الأهداف الاستراتيجية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخطة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة لتمكين مؤسسات الضمان الاجتماعي، كما لا بد من مراقبة التقنيات الحديثة وتقييم إمكاناتها لتحسين العمليات والخدمات التي تقدمها مؤسسات الضمان الاجتماعي. كما ينبغي مقارنة تكلفة دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعائداتها على المؤسسة لاتخاذ قرارات تتسم بالرشد بشأن الاستثمار في التكنولوجيا، كما لا بد من التقييم اللاحق لتلك الاستثمارات والوقوف على مدى جدواها، وأخيرًا ينبغي إدارة المخاطر المتعلقة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات من إمكان اختراقها وتسريب معلومات وبيانات تضر في الأخير بالأمن القومي.⁽⁶⁰⁾

4.2 دور الإيسا في حوكمة الضمان من خلال مركز الإيسا للتميز وجائزة التميز

قامت الإيسا بتدشين هذا المركز كمبادرة جديدة غير مسبوقة لدعم وحوكمة إدارة الضمان الاجتماعي، ولكن هذه المرة من منطلق تطبيقي أو عملي، فإذا كانت المبادئ التوجيهية تمثل إطارًا نظريًا فإن مركز الإيسا للتميز يعد إطارًا تطبيقيًا لمتابعة مدى نفاذ تلك المبادئ في واقع مؤسسات الضمان الاجتماعي وممارستها العملية ومكافئة الممارسات الجيدة، ونشرها لتعميم الاستفادة منها.

وقد بدأ مركز التميز، الذي أُطلق خلال المنتدى العالمي للضمان الاجتماعي في نوفمبر 2013، مشواره بالاستناد إلى سلسلة من المبادئ التوجيهية الشاملة للمجالات الرئيسية في إدارة الضمان الاجتماعي والتي تمثل المعايير المهنية المتخصصة المعترف بها عالمياً (والتي أشرنا إلى آخر نسخة منها في العنصر السابق). ويقدم المركز الاستشارات حول التطبيق الأمثل لتلك المبادئ التوجيهية، ويوفر ورش عمل للتدريب

⁽⁵⁹⁾ حسن عواد السريحي، الذكاء الاصطناعي وإدارة المعلومات، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي ودار جامعة حمد بن خليفة للنشر، مجلد6، العدد 2، 2023، ص2.

⁽⁶⁰⁾ إرشادات الإيسا حول "الحوكمة الرشيدة"، "حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، رابط: <https://www.issa.int/ar/guidelines/gg/174546>

على تنفيذ تلك المبادئ، بالإضافة إلى كونه مصدرًا متميزًا للمعرفة والممارسات الجيدة لمدرء الضمان الاجتماعي ومنتسبيه في مختلف أنحاء العالم.⁽⁶¹⁾

كما أطلق المركز جائزة الإيسا للتميز في الضمان الاجتماعي، حيث تقدم الإيسا جائزة التميز في الضمان الاجتماعي كل ثلاث سنوات لمؤسسة أو برنامج حقق مساهمة متفوقة في الضمان الاجتماعي وتطويره سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو العالمي. ويقوم البرنامج بتقييم الأعضاء وفقًا لإرشادات ISSA على عدة مستويات تشتمل الحوكمة الرشيدة، جودة الخدمات، تحصيل الاشتراكات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تواصل إدارات الضمان الاجتماعي، الحلول الإدارية لتوسيع نطاق التغطية، مواجهة المخاطر المهنية، تعزيز الصحة في مكان العمل، مواجهة التهرب والاحتيايل في نظم الضمان الاجتماعي.⁽⁶²⁾

أنشأت الإيسا مركز التميز لدعم مؤسسات الضمان الاجتماعي في تبني الحوكمة الرشيدة. ويساعد في متابعة أداء المؤسسات وتطبيق المعايير العالمية، كما يمنح جوائز التميز.

4.3 جهود الإيسا في حوكمة الضمان الاجتماعي للعمال المهاجرين

في ظل التزايد المطرد في معدلات الهجرة للعمل خارج الموطن الأصلي، والتي قدرت في 2020 بنحو 63% مقارنة بعام 2000، حيث تشير التقديرات إلى أنه في عام 2020، كان 281 مليون مهاجر دولي يعيشون في الخارج في جميع أنحاء العالم. ولتحسين الحماية الاجتماعية للعمال المهاجرين أثناء حياتهم العملية وعند التقاعد، واتباعًا للمبادئ التي وضعتها منظمة العمل الدولية، عملت البلدان على إبرام اتفاقيات ضمان اجتماعي ثنائية ومتعددة الأطراف لكفالة الحقوق التأمينية للعمال في بلد المهجر.

وفي هذا السياق يمكن رصد الدور الذي لعبته الإيسا بشأن حوكمة الضمان الاجتماعي على مستوى اتفاقيات الضمان الاجتماعي الدولية، وذلك من خلال مساهمتها في تبادل البيانات في دعم المؤسسات الأعضاء في جهودها لإدارة عدد متزايد من اتفاقيات الضمان الاجتماعي الدولية وتنفيذها بشكل فعال. كما يساهم فريق عمل الإيسا في تفعيل هذه الاتفاقيات من خلال تقديم الدعم الفني واللوجستي

⁽⁶¹⁾ التقرير السنوي للجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، تقرير 2013-2014، ص6، متاح على الرابط: <https://www.issa.int/sites/default/files/documents/publications/7-AR-2014-29822.pdf>

⁽⁶²⁾ <https://www.issa.int/ar/gpa/overview>

والتكنولوجي بما يسمح بتبادل فعال للبيانات بين مؤسسات الضمان الاجتماعي لتقليل أوقات المعالجة وتقليل تكاليفها.⁽⁶³⁾

5. الخاتمة

يمكن الوقوف على عدد من النتائج والخلاصات التي توصلت إليها الورقة على النحو التالي:

أولاً: الحق في الضمان الاجتماعي يعد واحداً من أهم الحقوق الأساسية للإنسان، وقد كفلته المواثيق والمعاهدات الدولية، وثمة جهود دولية بذلت لتقنين هذا الحق من حيث المبدأ ووضع معايير له. إلا أن حماية هذا الحق وضمان نفاذه واستمراره وجوده أدائه، يعد في المقام الأول من مسؤولية الدولة، من خلال الهيئات الحكومية التي تنشئها بتشريعات أو بمرسوم بقانون يحدد طبيعة التغطية التأمينية ومستوياتها وآليات تمويلها، وتكون إجبارية بغية تقليل مختلف الأخطار المتعلقة بالأمراض المهنية والعجز والشيخوخة والبطالة...ألخ.

ثانياً: حوكمة الضمان الاجتماعي تعني في الأخير حوكمة المؤسسات المعنية بأداء هذا الحق. ومن ثم حوكمة مجلس إدارة تلك المؤسسات أو إدارتها، وذلك من خلال تطبيق الأساليب المستحدثة في الإدارة أو بالأحرى هي فن ممارسة الرشيد، والعقلانية وتوظيف واستثمار الموارد المتاحة (المالية والبشرية والتكنولوجية)، وتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والقدرة على التنبؤ والديناميكية، بما يضمن في الأخير استثمارات سليمة ومن ثم استدامة مالية لبرامج الحماية الاجتماعية والمحافظة على مستوى كافٍ من التمويل لتقديم المزايا والخدمات للأعضاء والمستفيدين أو المستحقين.

ثالثاً: ثمة جهود دولية بذلت لحوكمة الضمان الاجتماعي على المستوى الدولي، وذلك من خلال آليات العمل الدولية المتمثلة في المنظمات الدولية، كمنظمة العمل الدولية والتي بذلت جهوداً مضنية انتهت بتقريرها لمبادئ ومعايير الضمان الاجتماعي من خلال الاتفاقيات الدولية التي أبرمتها، والتي من شأنها وضع حجر الأساس لحوكمة الضمان الاجتماعي، فضلاً عن استحداثها لأدوات رقابية كـ (لجنة الخبراء، ولجنة المؤتمر، ونظام الشكاوى)، المعنية بتطبيق تلك المعايير ومتابعة مدى نفاذها وتطبيقها على أرض الواقع لدى الدول الأعضاء. كما تقوم المفوضية السامية لحقوق الإنسان بدور فعال في كفالة وحماية الحق في الضمان الاجتماعي للطبقة العمالية وحكومته. حيث يقوم مكتب المفوضية بتقديم توجيهات إلى الدول بشأن أنظمة الحماية الاجتماعية الشاملة من خلال التقارير المرفوعة إلى مجلس حقوق الإنسان، ويقدم

⁽⁶³⁾ <https://ww1.issa.int/ar/wg-international-agreements>

الاستشارات اللازمة من خلال خبراء المفوضية السامية لحقوق الإنسان. كما تشجع المفوضية الدول على اعتماد برامج الحماية الاجتماعية المتعلقة بحقوق الأطفال، وتعزيز المساواة بين الرجال والنساء.

رابعاً: مثلت حوكمة الضمان الاجتماعي أولوية لدى الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الإيسا)، لكونها تتمتع بالولاية الدستورية لتعزيز وتطوير الضمان الاجتماعي في جميع أنحاء العالم وحوكمته، ومن ثم قدمت ميثاقاً للحكم الرشيد ووضعت عدد من المبادئ والتوجيهات الإرشادية، والتي توزعت على مجلس إدارة الضمان، وإدارة الضمان الاجتماعي، وتوفر تلك المبادئ الأسس لمنظمة فعالة وأخلاقية وملتزمة. وهدفت الإيسا من خلال هذه المبادئ إلى تعزيز بيئة مسؤولة وذات مصداقية للأعضاء فيها.

خامساً: على مستوى حوكمة مجلس إدارة الضمان الاجتماعي، قامت الإيسا بتطبيق المبادئ المتعارف عليها للحوكمة على مجلس إدارة الضمان كالمساءلة والشفافية وإمكانية التنبؤ والمشاركة، وقدمت "الديناميكية" كمبدأ جديد وميزة إضافية مهمة يمكن استثمارها لحوكمة الضمان الاجتماعي، ووضعت الإيسا خمسة وعشرين مبدأ توجيهي وإرشادي لمجلس الإدارة، وذلك للدعم الإداري وتعزيز أسس ومبادئ الحكم الرشيد، وتفعيل تلك الإرشادات التوجيهية من شأنه تعزيز الاستدامة والشمول والكفاية لبرامج الحماية الاجتماعية، وتحقيق الشفافية وزيادة الثقة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة أو المساهمين والمشاركين وهو ما يكفل في الأخير مد الحماية والتغطية التأمينية واستمرارية برامج الضمان بالتبعية.

سادساً: تتمثل الإضافة الأهم التي قدمتها الإيسا من خلال المبادئ التوجيهية التي قدمتها لحوكمة مجلس إدارة الضمان الاجتماعي في اقتراحها "الديناميكية" كمبدأ إضافي لا غنى عنه لحوكمة الضمان الاجتماعي، فمن خلال الديناميكية أو التغيير الإيجابي يمكن تحسين فعالية وكفاءة منظمات الضمان الاجتماعي، حيث المرونة شرط أساسي في الإطار القانوني للسماح للمؤسسة بتقديم الابتكارات والتحسينات في إدارة وتنفيذ البرامج التي تديرها دون الحاجة إلى تعديل التشريعات، كما أن الديناميكية في التعامل مع رأس المال البشري ضرورة في مؤسسات الضمان الاجتماعي ليكونوا وكلاء لتغيير إيجابي، فضلاً عن تعزيز المؤسسة لثقافة الشركات التي تركز على العملاء. كما أن الديناميكية مهمة للتقييم الدوري لمجلس الإدارة مدى استجابة البرامج التي يقدمها الضمان لسياق وظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة وإدخال التحديثات المطلوبة لضمان مواكبة كل ما هو جديد، ومن ثم ضمان فاعلية برامج الضمان الاجتماعي واستدامتها.

سابعاً: على مستوى حوكمة إدارة الضمان الاجتماعي، قدمت الإيسا عدداً من المبادئ التوجيهية والإرشادية التي تعبر عن المعايير الاحترافية المتخصصة المعترف بها عالمياً لتعكس ما يشكل التميز في مجالات محددة في الضمان الاجتماعي، كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة برامج الضمان الاجتماعي، وتحقيق

الاستدامة المالية، والاستثمارات السليمة، وتغطية الأعضاء والمساهمات، وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. ولا شك أن اتباع تلك الإرشادات من شأنه الوصول إلى ضمان اجتماعي محوكم وفعال. لكن تظل النسبية في التطبيق هي الأهم بنظرنا، حيث هناك طرق مختلفة يمكن من خلالها تنفيذ أي مبدأ توجيهي، ومن ثم لا بد من تصميم الآليات والضوابط والعمليات التي تتوافق مع طبيعة المؤسسة وإمكانياتها المتاحة وبيئتها الداخلية وظروفها المحيطة ونطاق تغطيتها... الخ، كل ذلك للوصول إلى اتخاذ القرارات الجيدة والتنفيذ السليم وفي الوقت المناسب، ومن ثم الحصول على النتائج الجيدة.

ثامناً: دشنت الإيسا مركزاً للتميز لدعم وحوكمة الضمان الاجتماعي، والترويج لاستخدام المبادئ التوجيهية الصادرة عن الإيسا حول إدارة الضمان الاجتماعي، والمعايير المهنية المعترف بها عالمياً في إدارة الضمان الاجتماعي، كما يقوم المركز بدعم مبادئ الإيسا التوجيهية لمساعدة المؤسسات الأعضاء في وضع الأهداف لتحقيق التميز الإداري وإدامته من خلال تعريف معايير التطور. وكذلك لعبت دوراً فعالاً في توسيع نطاق الحماية الاجتماعية لتشمل العمال المهاجرين واللاجئين وأسرهم.

المراجع

أولاً: الوثائق

- اتفاقية المعايير الدنيا للضمان الاجتماعي رقم 102، لسنة 1952.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، 1997.
- التعليق العام رقم (19) على المادة (9) من العهد الدولي، وثيقة رقم (E/C.12/GC/19).
- منشورات الأمم المتحدة، دائرة الحقوق، الوحدة رقم 24: "آليات الأمم المتحدة والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية"
- منشورات منظمة العمل الدولية، "بناء أنظمة الحماية الاجتماعية: المعايير الدولية والصكوك الدولية لحقوق الإنسان"، مكتب العمل الدولي، جنيف، 2020.

ثانياً: المعاجم

- ابن منظور، لسان العرب، مادة (حكم).

ثالثاً: الكتب العربية

- احمد صلاح عبد الرحمن، الحوكمة الرشيدة: النشأة والأهمية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، مجلد 1، عدد 10، 2019.
- أحمد فؤاد الأهواني، جون ديوي: نوايغ الفكر الغربي، القاهرة: دار المعارف، 1998.
- إياد على الهاشمي، التأمين الاجتماعي في بريطانيا 1905-1945: دراسة تاريخية، مجلة أدب الرافدين، عدد 74، 2018.
- بسام البسام، الحوكمة الرشيدة: دراسة حالة المملكة العربية السعودية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية العلوم الاقتصادية والقانونية (11)، جامعة حسية بن بوعلی الشلف، الجزائر، 2014.
- دور الحوكمة الرشيدة في تطوير أداء مؤسسات الضمان الاجتماعي ومؤسسات التشغيل والتدريب التقني والمهني، ندوة قومية نظمتها منظمة العمل العربية، في القاهرة، خلال الفترة من 8 – 9 ديسمبر 2019، ورقة المعلومات الأساسية.

- راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الأفريقية، مشروع دعم التكامل الأفريقي، 2005.
- طاهر الغالي، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- طاهر بوجلال، دليل آليات المنظومة الأممية لحماية حقوق الإنسان، تونس، المعهد العربي لحقوق الإنسان، 2004.
- عبد المنعم الحفني، الموسوعة الفلسفية، بيروت: دار ابن زيدون، 1992.
- علي الطائي وعلاء حمد، "أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25)، 2010.
- محمد عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، القاهرة: دار السعادة للطباعة والنشر، 2010.

رابعاً: دوريات ومجلات

- ابراهيم بوزاده، الطيب فرج، أثر حوكمة رأس المال البشري في تعزيز أخلاقيات العمل: دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2 - مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، مج 12، ع 2، 2022.
- احمد طلال عبد الحميد، مازن ليلوراضي، استراتيجيات الحوكمة التشريعية المؤسسية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 70.
- حاج مختار محمد خير الدين وآخرون، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد الأول، عدد 4، 2017.
- حسن عواد السريحي، الذكاء الاصطناعي وإدارة المعلومات، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي ودار جامعة حمد بن خليفة للنشر، مجلد 6، العدد 2، 2023.
- خالد بن عبد الرحمن بن عبد العزيز المشعل، "الحوكمة الاقتصادية: المفاهيم والسياسات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج 34، ع 2، 2010، ص 607-608.
- سارة جريو، وآخرون، دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة حسيبة بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018.

- شريف بربريس، دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الأعمال، المجلد الأول، العدد44، 2019.
- منى النيل مصطفى مرسل، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد (11)، 2020.
- نجاة وسيلة بلغنامي، أكمال بلعدي، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، مجلة الاقتصاد والإدارة، الجزائر، مجلد 14، عدد2، 2020.
- هاني هليل هطيلان، ظاهرة التهرب التأميني في التشريع الأردني: الأسباب والآثار وطرق المجابهة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة عمارثليجي الاغواط - كلية الحقوق والعلوم السياسية، عدد4.

خامساً: الرسائل العلمية

- ابراهيم زكريا عرفات، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية للحد من ممارسات الإدارة الحقيقية للأرباح في بيئة الأعمال المصرية: دراسة نظرية تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2017.

سادساً: التقارير

- التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي، الدورة المئة 2011.
- التقرير السنوي للجمعية الدولية للضمان الاجتماعي، تقرير 2013-2014.

سابعاً: المراجع الأجنبية

Campbell, B. (2001). governance, an eminently political notion,. In o. vs. international, the unsaid of good governance, for a political debate on poverty and governance. KARTHALA.

Demirag I.S, et. Al,(2000),'Corporate Governance and Research Agenda', British, Accounting Review.

Ganesh D. Bhatt & Varun Grover. (2005). "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", Journal of Management Information Systems, Vol. 22, No. 2.

Gisselquist, R. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. unitd Nations University.

Hoinaru, Razvan. (2020) "The impact of corruption and shadow economy on the economic and sustainable development, do they "sand the wheels" or "grease the wheels", Czech University of life: Sustainability Journal, Vol (3), No. (12).

Lee, L., & Land, M, H. (2010). What University Governance Can Taiwan Learn from the United States? Online Submission, Paper presented at the International Presidential Forum (Harbin, China)

ثامناً: مواقع إلكترونية

- موقع الإيسا، رابط: <https://www.issa.int/ar/about/socialsecurity>
- عبد الله الغانم، "الحوكمة: مفهومها وأهدافها"، مقالة منشورة على موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، رابط:
https://mep.gov.sa/ar/EconomicAffairs/EconomyBlog/Pages/Governance_concept_and_objectives.aspx.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاش	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
		الاستثمارات البنينية العربية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد ظلفاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد موله	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد موله	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد موله	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد موله	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد موله	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد موله	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد موله	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	د. محمد باطويح	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	أ. صفاء المطيري	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	د. محمد أمين لزعر	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	د. إيهاب مقابله	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ. محمد عواوده	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. إيهاب مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
	د. سهيل مقابله	
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. إيهاب مقابله	
	د. فيصل المناور	
	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجاذب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ.د. وليد عبد موله	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ.د. فيصل المناور د. منى العليان	بناء السياسات العامة
المائة والثامن والخمسون	أ.د. عقبة عبداللاوي د. خليفة خالدي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة
المائة والستون	د. نواف أبو شمالة	الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي- نماذج دولية رائدة
المائة والواحد والستون	د. عبدالله بوعجيله التدريسي	دور الدبلوماسية الخضراء في تعزيز الحوكمة البيئية العالمية
المائة والثاني والستون	د. عبدالله بوعجيله التدريسي	النمو الأخضر: مدخلاً لتحقيق التنمية المستدامة
المائة والثالث والستون	أ.د. فهد الفضالة	تحديد الاحتياجات التدريبية
المائة والرابع والستون	د. عبدالله بوعجيله التدريسي	البصمة البيئية والقدرة الحيوية: مفاهيم أساسية وإسقاطات علي واقع الدول العربية
المائة والخامس والستون	د. محمد أمين لزعر	سياسات تنمية القطاع الزراعي في الدول العربية: تجربة المغرب الأخضر
المائة والسادس والستون	د. محمد باطويح	المسؤولية المجتمعية بين الإلزام والالتزام
المائة والسابع والستون	أ.د. وليد عبد موله	الأزمات المالية والاقتصادية: نظرة تاريخية في أنواعها ومسبباتها
المائة والثامن والستون	أ.د. إيهاب مقابلة د. ماهر المحروق	المؤشرات الرئيسية لتقييم بيئة الاستثمار للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والتاسع والستون	د. عمر الجميلي	نحو فهم أفضل لدور المؤسسات في عملية التنمية
المائة والسبعون	أ.د. إيهاب مقابلة ود. محمد طعمانه ود. ماهر المحروق	فجوة تمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودور منصات التمويل الرقمية
المائة والواحد والسبعون	أ.د. إيهاب مقابلة ود. ماهر المحروق ود. ليث مقابلة	فجوة التمويل ودور بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثاني والسبعون	د. حامد عباس	جهود حوكمة الضمان الاجتماعي: الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (الإيسا)

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm



المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : (965) 22093080

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org

تابعونا:     

