

دور الحاكمية الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة

الدكتور: هائل عبد المولى طشطوش

كلية غرناطة الجامعية

جامعة البلقاء التطبيقية

المقدمة

برزت في الآونة الأخيرة مفاهيم ومصطلحات كثيرة لها ارتباط بالتنمية والاقتصاد تحديداً والسبب في ذلك هو سيادة أنماط العولمة التي جعلت الارتباط وثيقاً بين النظم الاقتصادية العالمية وتحويلها إلى نمط ونظام اقتصادي واحد، ومن أبرز هذه المفاهيم مفهوم الحوكمة أو الحاكمية الرشيدة، ولعل من أبرز أسباب ظهور هذا المفهوم وغيره هو العولمة الثقافية التي أدت إلى انتشار قيم الشفافية والمساءلة والعدالة الاجتماعية والتعددية السياسية والتداول السلمي للسلطات وحقوق الإنسان وتمكين المرأة، ولا شك أن لهذا المفهوم علاقة وثيقة بنمط الاقتصاد السياسي السائد في العالم، حيث التغيرات الكبيرة والكثيرة والمتسارعة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وكان لهذه المفاهيم علاقة وثيقة وارتباط أكيد بالنمو والتنمية بمفهومها الشامل، ومن المفيد أن نوضح بعضاً من هذه العلاقة الارتباطية بين مفهوم الحاكمية الرشيدة والتنمية مع التركيز على الجانب الاقتصادي، وذلك لأهميتها القصوى في عالم الاقتصاد والأعمال تحديداً.

الجدور التاريخية للمفهوم:

لا شك أن لكل مفهوم ومصطلح جذور تاريخية تبين نشأته وظهوره للتداول في الأوساط العلمية والبحثية، ومفهوم الحاكمية أيضاً له أصول وجذور لغوية واصطلاحية تبين تاريخ ظهوره للتداول في أوساط الباحثين والمهتمين وتشير الأبحاث إلى أن مفهوم الحكم الراشد قد ظهر في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ثم كمصطلح قانوني ليستعمل في نطاق واسع معبراً عن "تكاليف الإدارة وتسيير الأعمال"، وبناء على أساس هذا التعريف، ليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة charge de gouvernance.

- كلمة الحاكمية تحديداً أصلها إنجليزي فهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية، ويمكن شرحه بأنه "طريقة إدارة سياسة، أعمال وشؤون الدولة"⁽¹⁾.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن لفظ الحاكمية (Governance) المتداول بمعناه الحالي قد ظهر منذ أكثر من نصف قرن عند الاقتصاديين الأمريكيين وذلك عندما نشر الاقتصادي الأمريكي

رونالد كوز Ronald Coase مقالاً له بعنوان " طبيعة المنشأة " The Nature of The Firm سنة 1937، حيث شرح العلاقة الارتباطية بين ظهور المنشأة ونماذج التنسيق التي تعمل بداخلها بهدف تقليص تكاليف الصفقات التي ينتجها السوق، إذ تبدو المنشأة أكثر فاعلية من السوق في مجال تنظيم بعض المبادلات. ثم بعد ذلك ظهر الحديث عن هذا المفهوم في كتابات بعض الباحثين منهم أوليفر ويليامسون Olivier Williamson، وهو ما أدى إلى نشر عدد من الأعمال التي حددت مفهوم الحاكمية باعتباره "الإجراءات التي تطبقها المنشأة من أجل تحقيق تنسيق فعال في مجالين اثنين: القواعد الداخلية عندما تكون المنشأة مندمجة (تتسم بالترابعية)، أو في مجال العقود والشاركة واستعمال المعايير عندما تكون مفتوحة للوسطاء" (2).

هكذا شاع خلال السبعينات من القرن العشرين استعمال لفظ "حاكمة المنشأة" Corporate Governance في أوساط إدارة الأعمال في أمريكا إشارة إلى الإجراءات المعتمدة من قبل المنشأة لتحقيق التنسيق الداخلي ومن ثم تقليص التكاليف التي يفرضها السوق.

أما اليوم فإن هذا المصطلح أكثر ما يستخدم في موضوع المنشآت ومنظمات الأعمال في مفهوم "حوكمة وحاكمة الشركات" ليشير إلى شكل وملامح العلاقة بين أطراف العلاقة في منظمات الأعمال، ولعل سبب بروز هذا المفهوم هو الأوضاع التي تحكم الاقتصاد العالمي والتي تتكون من ثلاث عناصر متشابكة هي: عوالة الاقتصاد، العوالة المالية، والدوران السريع لرؤوس الأموال، في ظل هذه الأوضاع السريعة التغيير برزت الحاجة الملحة إلى "حاكمة المنشأة" (3) كنمط جديد للقيادة هدفه تعويض النقص في مجال قانون إدارة الشركات والمنشآت بالتأكيد على واجبات القادة والمديرين تجاه المساهمين ومنها الوفاء، الشفافية والفاعلية (بهدف تحسين نتائج المنشأة) (4).

تطور استخدام هذا المفهوم وبدأ يدخل في علوم جديدة ففي بداية الثمانينات من القرن الماضي دخل المصطلح حقل العلوم السياسية في بريطانيا عندما قامت الحكومة بتمويل مشروع بحث حول "إعادة تشكيل السلطة المحلية". وكانت حكومة مارغريت ثاتشر M. Thatcher قد بدأت منذ 1979 بإدخال سلسلة من الإصلاحات هدفها إضعاف السلطة المحلية التي اعتبرت غير فعالة ومكلفة مما استوجب تعزيز المركزية، وخصخصة بعض الخدمات العامة. وبغض النظر عن النتائج غير المتوقعة التي حققتها العملية فقد اختار الباحثون الذين اهتموا بموضوع التحولات في أنماط الحكم التي عرفتتها السلطة المحلية في بريطانيا لفظ "الحاكمة الإقليمية" Territorial Governance لوصف أبحاثهم. لقد كان هدفهم هو إحداث قطيعة مع مفهوم "الحكومة المحلية" المرتبط بالنظام القديم المتميز باللامركزية والذي كان محل نقد شديد من قبل السلطة المركزية. جرى بعد ذلك استخدام لفظ "الحاكمة الإقليمية" من قبل عدد من البلدان الأوروبية ليعم استعماله فيما بعد مجال دراسة السلطات المحلية (5).

مع نهاية الثمانينات أقتحم المفهوم في حقل آخر جديد هو حقل العلاقات الدولية؛ إذ تبنت المؤسسات الدولية هذا اللفظ لتصنع منه مفهوماً جديداً هو "الحاكمة الرشيدة" Good Governance (6) بهدف

تحديد وتوضيح معايير الإدارة الجيدة للشأن العام، وشروط تطبيقها خاصة على البلدان المقترضة من المؤسسات المالية الدولية، وتشجيعها على إحداث إصلاحات مؤسسية ضرورية لإنجاح برامجها الاقتصادية. وهكذا اعتبرت "الحاكمية الرشيدة" نمطا جديدا في إدارة الشأن العام يستند إلى منطق الفاعلية الاقتصادية الموجود في قلب المنشأة الرأسمالية الحديثة، ويشكل حجر الزاوية في الأيديولوجية الليبرالية الجديدة. هذا النمط الذي يقوم على إنهاء دولة الرعاية، واستهداف مجموعات محددة من خلال السياسات الاجتماعية، وخصخصة الحقل الاقتصادي عموما، ومجال الخدمات العمومية بخاصة⁽⁷⁾.

أما في منتصف التسعينات، وبالضبط سنة 1997 وفي عز الأزمة المالية التي هزت بلدان جنوب شرق آسيا، فقد اعترف البنك العالمي أن آليات السوق الحرة لم تعد كافية ولا قادرة لوحدها على تحقيق توزيع أمثل للموارد والعائدات بين الدول، ناهيك عن قدرتها على ضبط المصاحبات والإفرازات السلبية لظاهرة العولمة. كانت تلك نقطة البداية لتشكيل عقيدة أخرى جديدة هي "الحاكمية العالمية" World Governance التي قامت على التسليم بأن الممارسات التقليدية للحكم المعتمدة على التنسيق بين الدول القومية لم تعد كافية لحل المشكلات الجديدة المنبثقة عن العولمة. لقد كان ذلك وراء الدعوة إلى تشكيل منظومة قيمية ومعارية عالمية جديدة تستلهم وتطبق "الادارة الرشيدة" سواء في حقل إدارة الأعمال، أو حكم الدول وإدارة المنظمات والهيئات المختصة بضبط العلاقات الدولية في عصر العولمة⁽⁸⁾.

باختصار، يمكننا القول أن مفهوم الحاكمية قد تطور تدريجيا من حقل المنشأة الاقتصادية الخاصة حيث يشير إلى نماذج التنسيق وأشكال الشراكة في السوق، ليسود حقل السياسة حيث يدل على التحول في أشكال الممارسة العمومية والعلاقة بين الدولة والسوق والمجتمع المدني⁽⁹⁾.

تحديد معنى المفهوم:

يحتاج مثل هذا المفهوم إلى بيان وتعريف وذلك لكونه من المفاهيم الحديثة التي بدأ تداولها في أوساط الباحثين منذ عقدين من الزمن، ومفهوم الحاكمية كغيره اجتهد في تعريفه الباحثون والدارسون فقدموا له كما هائلا من التعريفات، ويرجع ذلك بالأساس إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية لكل واحد منهم.

وأما في اللغة فإن كلمة حاكمية مأخوذة من مادة (ح ك م) أصل واحد هو المنع، وكلمة حاكمية على وزن فاعلية وهي مصدر صناعي من حاكم : منصب الحاكم أو وظيفته أو لقبه الوظيفي، يقول الراغب الأصفهاني. رحمه الله. (حَكَمَ : أصله منع منعاً لإصلاح، ومنه سميت اللجام : حكمة الدابة، ف قيل : حَكَمَتْهُ الدابة : منعته بالحكمة، وأحكمتها جعلت لها حكمة، وكذلك حكمت السفينة وأحكمتها قال الشاعر: أبني حنيضة أحكموا سفهاءكم⁽¹⁰⁾

ومن ابرز وأهم التعاريف الاصطلاحية:

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عام (2002) والذي عرف الحكم الرشيد: "هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب"⁽¹¹⁾.

وتؤكد تقارير الأمم المتحدة الإنمائية التي تصدر سنوياً أن الحاكمية الرشيدة تُركز على ثلاث صفات وهي: المشاركة، الشفافية، المساءلة وقد قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً للحكم الرشيد بأنه: " ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم"⁽¹²⁾؛ وقدم بعض الباحثين تعريفاً آخر للحاكمية الرشيدة مفاده: " أنها تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة"⁽¹³⁾.

أما لجنة الحاكمية العالمية فتقدم تعريفاً مفصلاً تقول فيه أن الحاكمية: "مجموعة الصيغ المختلفة التي يدير من خلالها الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة قضاياهم المشتركة. إنها عملية مستمرة من التنسيق والتكيف بين مصالح متنوعة ومتصارعة، وتشمل المؤسسات الرسمية والهيئات التي تتمتع بصلاحيات تنفيذية إلى جانب الاتفاقات غير الرسمية التي تتوصل إليها الشعوب والمؤسسات أو التي يعتقدون أنها من مصلحتهم"⁽¹⁴⁾.

وفي الجانب الاقتصادي فقد قدمت تعريفات كثيرة للحاكمية الرشيدة ومنها:

"أن الحوكمة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل"⁽¹⁵⁾.

وقد قدم البنك الدولي تعريفه الخاص حيث قال: بأنه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، وهذا التعريف يشمل:

- عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم.
- قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية.
- احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها".

- يقصد بالحاكمية "gouvernance" في مجال إدارة الأعمال أنها: " أسلوب وطريقة الحكم والقيادة، تسيير شؤون منظمة قد تكون دولة، مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات

عمومية أو خاصة. فالحاكمية تركز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة والشفافية في القرار⁽¹⁶⁾. وهي بذلك ترادف مصطلح الإدارة الرشيدة وهو مصطلح اقتصادي حديث عرفه البنك الدولي بأنها الأسلوب الذي تمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة الاقتصادية (الموارد المالية) من أجل التنمية. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فقد عرفت الإدارة الرشيدة بأنها⁽¹⁷⁾: "القواعد التي تتحكم بأعمال المنشآت وطرق إدارتها، ويحدد هيكلها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة فيها وهم مجلس الإدارة والمديرون والمساهمون"⁽¹⁸⁾.

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن لنا أن نقدم تصوراً حول تعريف الحاكمية الرشيدة بأنه: "نهج العمل الذي تمارسه السلطات وتراعي فيه مصالح الأفراد جنباً إلى جنب مع المصلحة العامة في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية سعياً لتحسين وتحقيق مستوى متقدم من الرفاه الاجتماعي القائم على العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، من خلال مراعاة قيم المشاركة والشرعية والمحاسبة والشفافية وصولاً إلى تنمية مستدامة في المجالات كافة"⁽¹⁹⁾.

مؤشرات الحكم الرشيد:

اجتهدت الجهات المختصة والباحثين في وضع عدد من الآليات والمؤشرات الدالة على مدى وجود أو تطبيق الحاكمية الرشيدة في مجال من مجالات الحياة على الصعيد كافة وقد تباينت مؤشرات الحكم الرشيد أو معاييرها بتباين الجهات والمصالح، فهناك معايير سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية تشمل الدولة ومؤسساتها والإدارة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين كناشطين اجتماعيين وهي معايير قد تختلف حسب المنظمات وحسب المناطق، فالبنك الدولي يركز على المؤشرات الخاصة بتحفيز النمو والانفتاح الاقتصادي وحرية التجارة والخصخصة وكل ما له علاقة بالبعد الاقتصادي، في حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على موضوع الانفتاح السياسي⁽²⁰⁾، ففي دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكم الرشيد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حددت معيارين: الأول حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من الخدمات، أما الثاني: التمثيل والمشاركة والتنافسية والشفافية والمساءلة. وذهبت دراسة ثانية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتأكيد على أربعة معايير هي: دولة القانون وإدارة القطاع العام والسيطرة على الفساد وخفض النفقات العسكرية في حين إن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ركز على 9 عناصر أساسية وهي: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - حسن الاستجابة - التوافق - المساواة - الفعالية - المحاسبة - الرؤيا الاستراتيجية لنظام الحكم.

وأما معايير منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية فإنها تتمثل في⁽²¹⁾:

دولة القانون، إدارة القطاع العام، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكرية.

وأما معايير البنك الدولي بالنسبة لشمال إفريقيا فهي:

- المحاسبة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون

والمعاملة بالمساواة، والمشاركة، وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الدولة، التحكم

في الفساد، لكن في العموم فإن معظم الجهات الباحثة في هذا الموضوع تتفق على عدد من المؤشرات لعل أبرزها ما يلي⁽²²⁾:

1. المشاركة: تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة وهي ضمان الحق لجميع أفراد المجتمع بالمشاركة الحقيقية وليست الصورية في صنع و اتخاذ القرار وضمان حرية الرأي والتعبير وكافة أنواع حقوق الإنسان، ويعتمد هذا المؤشر على غير من المؤشرات التي سيتم الحديث عنها لاحقاً كمؤشر الشفافية، الذي يفترض إطلاع الأفراد على المعلومات بسهولة ويسر⁽²³⁾، كما ويتضمن هذا المؤشر أنه على الدول أن تعطي لأفراد المجتمع الحق في المشاركة في صياغة القوانين واللوائح والأنظمة واستشارتهم في شؤون الحياة العامة .

2. الشفافية: يعني أن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها. وتتضمن أن تكون المعلومات متوفرة ومتاحة وسهلة التدفق وسهلة الوصول إليها ولا يتم ذلك إلا من خلال قيام السلطات بإصدار القوانين التي تتيح للأفراد الإطلاع على المعلومات بحرية وبسهولة ودون عقبات⁽²⁴⁾.

3. الرقابة والمساءلة والمحاسبة: وهي قدرة الرأي العام على مراقبة ومحاسبة ومساءلة المؤسسات المعنية بتسيير شؤون أفراد المجتمع في القطاعين العام والخاص حيث أن المسائلة هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة، وأما أبرز سبل ممارسة هذا المبدأ فهي من خلال المجالس التشريعية والنظام القضائي، ونظم الإدارة المختلفة. إضافة إلى المتابعة الأخلاقية: والتي تعني مقارنة الأعمال التي يقوم بها الشخص مع القيم الأخلاقية التي يجب الالتزام بها مثل: الأمانة في العمل، والصدق في القول، والعدالة في المعاملة، وغير ذلك من الصفات.

4. العدالة الاجتماعية: أي ضمان الأمان الاجتماعي لكافة أفراد المجتمع والسعي دائماً إلى تحسين أوضاعهم الاجتماعية من خلال شبكات الأمان والضمان الاجتماعي وخاصة تلك الفئات المحرومة والمهمشة، ولا يتحقق العدل الاجتماعي إلا من خلال تكافؤ الفرص والمساواة التامة بين الجميع حسب القانون.

5. المساواة التامة : ويرتبط هذا المؤشر مع المؤشر السابق ارتباطاً وثيقاً، وتعني أن يكون الجميع سواسية أمام القانون ولا تمييز بينهم لعرق أو لون أو جاه أو منصب أو ...الخ، فهم متساوون بالحقوق والحرّيات والكرامة باعتبارهم بشر أصلهم واحد .

6. سيادة القانون⁽²⁵⁾: من أهم متطلبات الحاكمية الرشيدة هو وجود نظام قانوني متطور ينضوي كافة أفراد ومؤسسات المجتمع تحت لوائه ويحكم بقوته الجميع، وأن تكون له الهيبة والوقار ويحترم من قبل الجميع، بحيث لا شيء يسمو على القانون، ويجب أن تطبق أحكام هذا القانون بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع، وأن تكون النصوص القانونية متوافقة ومنسجمة مع معايير حقوق الإنسان .

7. التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية) Strategically Vision : يتطلب الحكم الرشيد وضع خطط بعيدة المدى تهدف إلى تطوير كافة جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتصاغ هذه الخطط

بطرق واعية وعلمية وضمن الإمكانيات المتاحة، بحيث تكون القطاعات العامة والخاصة شريكة في تنفيذها، مع وضع أهداف عامة وخاصة لها هدفها بالنهاية تحقيق الرفاه الاجتماعي وتحسين نوعية حياة الإنسان. أي أن يكون هناك رؤية استراتيجية في إدارة مقدرات الدولة من خلال خطط طويلة الأجل وحسن تخصيص الموارد وصنع السياسات واتخاذ القرارات الرشيدة.

8. كفاءة الأداء: من متطلبات الحاكمية الرشيدة هو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في إدارة وأداء المؤسسات العامة والتركيز على تقديم أفضل خدمة للأفراد، ولل كفاءة أيضا وجه آخر حيث أن الكفاءة بالمعنى الاقتصادي تعني: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أي على الإدارة أن تعمل على استغلال واستثمار كافة الموارد المتاحة في المجتمع بما يعود بالنفع على حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية. بمعنى آخر توظيف الموارد الوطنية بالشكل الأمثل وبما يضمن إعادة إنتاجها واستدامتها. ويرتبط بالكفاءة مفهوم آخر هو الفاعلية: الفاعلية تعني: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات). أي القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، وتحقيق أقصى منفعة بأقل تكلفه، ولا شك أن الكفاءة والفاعلية هي التي تضمن استمرارية تحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة، من خلال العمل على توظيف الموارد الوطنية المتاحة بالصورة السليمة والواضحة لكل أفراد المجتمع.

9. التوافق والإجماع: تختلف آراء البشر حول القضايا المختلفة وخصوصا تلك القضايا التي تتعلق بالمصلحة العامة فتتفاوت وجهات النظر وتختلف، لذا لا بد أن تعمل الإدارة الرشيدة على تحقيق الانسجام والتوافق بينها، والسعي للوصول إلى ما يسمى بالإجماع: الذي يعني تغليب رأي المجموعة تحقيقا للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع.

10. حسن التجاوب: إن الحوكمة الرشيدة تفرض التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح الاجتماعية ضمن اطر زمنية معقولة ومحددة، وعلى الإدارة الرشيدة أن تستجيب لحاجات الأفراد بما يعزز العدالة الاجتماعية ويضمن المساواة في الحصول على الخدمات وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمواطنين في المشاركة في القضايا العامة لمجتمعاتهم مما يمكنهم من المساهمة في تحديد حاجاتهم وأولوياتهم التنموية والمشاركة في صنع القرار الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم وبالمجتمع الذي يعيشون فيه⁽²⁶⁾.

تطبيقات الحاكمية (الإدارة) الرشيدة لبناء تنمية مستدامة:

لا بد أن تتوافر أوجه الحكم الرشيد في مناحي الحياة كافة حتى يستقيم أمر المجتمع وتحسن مستويات الرفاه الاجتماعي ونوعية الحياة، ومن أبرز تطبيقات الحكم الرشيد في مناحي الحياة ما يلي:

أولا: الجانب الاقتصادي⁽²⁷⁾:

لا بد أن يتمثل الحكم الرشيد في الجانب الاقتصادي بعدد من المؤشرات والجوانب ومنها:
وضع القوانين والتشريعات والإجراءات الناظمة لقضايا الاستثمار وسوق العمل والشركات والأسواق المالية والإنتاج... الخ.

وضع الخطط الاقتصادية الاستراتيجية والمتوسطة المدى المبنية على أسس علمية منهجية تضع الحلول والبدائل .

اتخاذ القرارات في القضايا التي من شأنها تطوير وتنويع النشاط الاقتصادي للدولة، بما يحقق الرفاهية والحياة الأفضل للإنسان.

تنظيم وتحفيز دور القطاع الخاص في الفعل الاقتصادي العام وتحفيز دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع قيامها بمشروعات صغيرة ومتوسطة.

وضع تشريعات شفافه تضمن المحاسبة الفاعلة والرقابة الدقيقة على الموارد المالية.

ثانيا: الجانب السياسي:

لابد أن يكون الحكم الرشيد السياسي متسما بما يلي:

1. إشراك الأفراد في عملية صنع القرار وتحميلهم مسؤولية النهوض بمجتمعاتهم المحلية.
2. وضع تشريعات تضمن احترام حقوق الإنسان وكرامته.
3. تفعيل الرقابة الشعبية على عمل الإدارات المختلفة.
4. رسم السياسة العامة للدولة وعلاقاتها الداخلية والخارجية بما يحقق الاستقرار والأمن والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
5. تفعيل هيبة وقوة القانون على الجميع.

ثالثا: الجانب الاجتماعي:

1. توفير القوانين والتشريعات التي تحقق الأمان والضمان الاجتماعي الشامل لكل أفراد المجتمع.
2. تمكين وتقوية سوية الفئات المهمشة وزيادة دورها السياسي والاقتصادي .
3. السعي لتحقيق أعلى درجات الرفاه الاجتماعي والقضاء على الفقر والبطالة والمرض والجهل وتفعيل دور الشباب في العمل التطوعي الاجتماعي والتنموي الاقتصادي.
4. تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في تدريب وتعليم الفئات المختلفة من أفراد المجتمع على كل ما من شأنه أن يساهم بتحسين نوعية حياتهم وخصوصا المرأة والشباب ورفع القدرات البشرية عبر زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة للمواطنين في كافة النشاطات المجتمعية.

رابعا: الجانب الإداري:

الحكم الرشيد الإداري، يتضمن وجود جهاز إداري كفؤ وفاعل بعيد عن الترهل والبيروقراطية والروتين لديه القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بالجوانب التنفيذية لكل ما يتعلق بالحياة الاقتصادية والسياسية والتنموية وحقوق الإنسان وكرامته، وفق ما هو مرسوم ومتفق عليه.

ولا شك أن الحاكمية الرشيدة لا يمكن أن تتم إلا بتطبيقها في سياقاتها المختلفة وجوانبها كافة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ففي السياق السياسي يتم من خلال قيادات سياسية منتخبة، وإطارات

إدارية ملتزمة بتطوير أفراد المجتمع برضاهم وعبر مشاركتهم في مختلف نشاطات المجتمع بهدف تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم.

وأما البعد الاقتصادي والاجتماعي: فهو يتعلق بطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في أفراد المجتمع من حيث الفقر ونوعية الحياة، ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية، لذلك فإن الحكم الرشيد هو الذي يتضمن حكما ديمقراطيا فعالا ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية.

أهم واجبات السلطات لتطبيق الحاكمية الرشيدة في الحياة العامة:

1. وضع خطط تنموية إستراتيجية واضحة ومدرسة بشكل دقيق.
2. تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة في جوانب الحياة كافة.
3. إتاحة فرصة المشاركة في الحياة العامة للأفراد.
4. تطبيق مبدأ سيادة وحكم القانون بفاعلية وقوة.
5. السعي المطلق لتحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين.
6. تلبية متطلبات واحتياجات الناس ضمن المنطق والمتاح.
7. تفعيل مبدأ المحاسبة.
8. تقديم الخدمات العامة بكل كفاءة وفاعلية.

العلاقة الارتباطية بين التنمية الشاملة والمستدامة بالحاكمة الرشيدة:

التنمية هي مطلب الجميع أفرادا وشعوبا، حكومات ومؤسسات وهي الهدف الأسمى والأبرز للجميع وهي قلب الخطط التي تضعها الحكومات والدول، التنمية المستدامة الشاملة التي تحقق مستوى حياة كريم ورفاه اجتماعي شامل للإنسان مع المحافظة على حقوق وحاجات ومتطلبات الأجيال القادمة دون مساس⁽²⁸⁾، وقد كثر الحديث في العقدين الماضيين عن موضوع التنمية الشاملة والمستدامة، وأصبحت هي مقصد المنظمات الدولية والمعنية بالشأن الاقتصادي والاجتماعي على مستوى العالم اجمع.

يبدو من الواضح أن مفهوم الحاكمية تطور وبشكل مواز مع تطور مفهوم التنمية، لاسيما عندما انتقل محور الاهتمام من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي ثم إلى التنمية الإنسانية وذلك عندما تبين بجلاء أن تحسين الدخل القومي لا يعني تلقائيا تحسين نوعية حياة المواطنين ومستوى معيشتهم وظهر مفهوم الحاكمية بجلاء عندما أضحت التنمية مرتبطة بالتكامل بين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والبيئي ومستندة على العدالة في التوزيع والمشاركة، أي التنمية المستدامة التي بدونها لا يمكن تحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة⁽²⁹⁾؛ هذا وقد حصر تقرير الموارد العالمية الذي نشر في عام 1992 المختص بدراسة التنمية المستدامة حوالي أكثر من 20 تعريفا لمفهوم التنمية المستدامة، وقد قسمت إلى أصناف متعددة منها:

1. تعريفات ذات اتجاه اقتصادي:

ومن ضمن هذه التعريفات هو تعريف التنمية المستدامة الذي قدمته دول الشمال الصناعية، وهو : "إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج، وامتناعها عن تصدير نموذجها الصناعي للعالم".

2. تعريفات ذات طابع اجتماعي: ومن أبرز هذه التعريفات:

"التنمية المستدامة تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد على المدن من خلال تطوير مستويات الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية"، وقد أكد تقرير "برونتلاند" على الارتباط الوثيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على البيئة، وأشار التقرير إلى عدم إمكانية تطبيق إستراتيجية للتنمية المستدامة دون ملاحظة متطلبات التنمية للجوانب الثلاث "الاقتصادية والاجتماعية والبيئة ولقد ذكر التقرير ان النمو الاقتصادي الدائم والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية مكونات مترابطة للتنمية المستدامة، ويعتمد رخاء الإنسانية على التكامل بينها".⁽³⁰⁾

أهداف التنمية المستدامة:

انطلاقاً من مؤتمرات قمة الأرض التي وضعت خطة عمل خاصة بالتنمية المستدامة فإن هذه التنمية تركز على أربعة أهداف أساسية:

أولاً: أهداف اقتصادية واجتماعية، وتمثل ب⁽³¹⁾ :

1. زيادة رفاه المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال الاستعمال المعقول للموارد الطبيعية.
2. تحسين سبل الوصول إلى الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية.
3. تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار.

ثانياً: الأهداف السياسية والبيئية:**- على المستوى السياسي:**

1. تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة .
2. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار السياسي داخل المجتمع.
3. اعتماد النمط الديمقراطي في الإدارة والحكم لأنه أساس التنمية المستدامة.

- على المستوى البيئي:

1. الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيولوجية والنظام الايكولوجي.
2. الكفاءة في استخدام مصادر المياه والأراضي القابلة للزراعة.

3. التقليل من استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات لأنها تتسبب في تدهور مصادر المياه وتلويثها.

4. استخدام التكنولوجيا النظيفة في الصناعات.

إن الناظر في أهداف التنمية المستدامة يجد الترابط الواضح والأکید بينها وبين مؤشرات الحكم والإدارة الرشادة بحيث لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال تطبيق مبادئ ومؤشرات الحاكمية والإدارة الرشادة⁽³²⁾.

ولا شك أن توافر عناصر ومؤشرات الحاكمية الصالحة الرشادة سينعكس وبالدرجة الأولى على مؤشرات التنمية والتي غايتها في المقدمة تنمية العنصر البشري باعتباره هو محور النمو والتنمية والتطور والتقدم في الصعد والمجالات كافة، حيث أن الحكم الرشاد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التنمية وخصوصاً التنمية المستدامة.

ففي مجال التنمية الاقتصادية :

تساهم مؤشرات الحاكمية الرشادة كالمشاركة والمساءلة والشفافية والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون والمساواة بين المواطنين... الخ في المساعدة في تحقيق جملة من أساسيات التنمية الاقتصادية المستدامة، حيث إنها ستترك أثراً إيجابياً في العديد من شؤون الحياة.

إن أولى الانعكاسات الإيجابية ستكون على قطاع الاستثمار حيث ستساهم في تنمية الاستثمار وتشجيع الطلب الاستثماري وذلك لاطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على أموالهم، وبما أن الطلب الاستثماري طلب مشتق فإنه هذا يعني أن الطلب الاستهلاكي سيشهد نمواً وتطوراً وسينعكس ذلك على نمو وزيادة العرض أو الإنتاج وبالتالي زيادة وتيرة فاعلية الاقتصاد وتحريك عجلة النمو التي ستساهم في زيادة الدخول الناجمة عن تحسن مستوى التوظيف والعمالة، وسيؤدي ذلك كله إلى جذب الاستثمارات الخارجية ورؤوس الأموال من الخارج كما تحد من هجرة رؤوس الأموال إلى خارج البلاد وهذا يعني زيادة المدخرات من العملة الصعبة وحماية العملة المحلية، كما ستساهم في تعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

إن تعزيز مبادئ الحاكمية الرشادة سوف يساهم في تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية وتحسين قدراتها التنافسية كما أنه يساهم في تقويم أداء الإدارات العليا وتعزيز المساءلة والمحاسبة مما يدعم ثقة المستثمرين في أسواق المال، ولعل من أبرز ما تحققه هو محاربة الفساد المالي والإداري مما يساهم في تحقيق العدالة والشفافية وذلك لأنها توفر آليات مناسبة تعمل على تقييم السياسات وتصحيحها والتصدي لإساءة استخدام السلطة والنفوذ وإهدار المال العام ومحاربة الفساد ومحاسبة المفسدين والمقصرين⁽³³⁾.

- وأما في مجال التنمية السياسية والاجتماعية:

إن مبادئ الحاكمية الرشادة سوف تساهم وبشكل كبير في تعزيز وبناء التنمية الاجتماعية المستدامة وذلك من خلال مساهمتها في القضاء على الفقر والبطالة. كما ستؤدي إلى تعزيز دور السلطة التشريعية في سن القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان مما يشعر الفرد بقيمته وكرامته التي هي أساس بناء

العنصر البشري، كذلك تعزيز النظم القانونية الوطنية في إنفاذ القوانين للحد من انتشار الجريمة والاعتداء على سلامة المواطنين والاتجار غير المشروع ووضع تدابير فاعلة للتصدي للجرائم المختلفة، كما إن سيادة القانون ستساعد إلى حد كبير في تعزيز المساواة بين جميع أفراد المجتمع، وكذلك الارتقاء بالشؤون الصحية والتعليمية والرعاية وتنوع الخدمات ومساعدة الفئات المهمشة والمشاركة في شؤون الحياة العامة. كما سيشعر الفرد بأنه شريك في صياغة وصناعة القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى. كما أن مبدأ المشاركة يساعد الأفراد على تحديد الأهداف وصياغتها والعمل معا من أجل تحقيقها والوصول إلى التنمية المنشودة بما يتلاءم مع احتياجاتهم. كما أن حرية تداول المعلومات والوثائق الحكومية ستضمن المساءلة والمحاسبة للقائمين على الشأن العام من خلال بيئة تقوم على التعددية وحرية الرأي. مما سيؤدي إلى المحافظة على حقوق الإنسان واحترام الآخرين.

وستعمل على تعزيز نظام دولة القانون ومؤسساتها المبنية على المحافظة على موارد الدولة وطريقة استثمارها وتوزيعها بصورة شفافة وواضحة وتخضع لمفهوم المحاسبة والمسؤولية ولأي تقصير تجاه الوطن والمواطن.

النتائج:

الحكم الرشيد مفهوم متعدد التعريفات منها الاقتصادية ومنها السياسية ومنها المؤسساتي أو الإداري.

تساهم الإدارة الرشيدة في تحسين نوعية الحياة في المجتمع وخاصة في مجال تطبيق القانون والشعور بالأمان الذي هو أساس التنمية المستدامة.

تعمل الحاكمية الرشيدة على تجفيف منابع الفساد بكافة أشكاله وصورة. يساهم تطبيق الحكم الرشيد في زيادة معدلات التنمية المستدامة في النواحي الاقتصادية والسياسية وزيادة معدلات الرفاه الاجتماعي.

المراجع:

الكتب العربية:

- ابن فارس، أحمد بن زكريا أبو الحسين . (1972)، معجم مقاييس اللغة، تحقيق : عبد السلام هارون، مجلد 2، دار الفكر، بيروت.
- أبحاث المؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات، الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، (2011) جامعة الملك خالد - مركز حوكمة الشركات، أبها - السعودية.
- باطويح، محمد عمر. (2011)، الحوكمة تشريع وثقافة وسلوك، بحث منشور، في كتاب: حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، الكويت.

- تقرير التنمية الإنسانية العربية. (2002)، "خلق فرص للأجيال القادمة.
- تقرير برنامج المنح المتحدة الإنمائي. (2002)، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي، نيويورك.
- تقرير البنك الدولي. (1999).
- The World Bank, Good Governance: Criteria and Procedures .
- تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2004)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، القاهرة .
- حسين، سندس سعدي. (2006)، أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
- خليل، عطا الله وارد، والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (2008)، الحوكمة المؤسسية، ط1، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدليل الموجه لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2000)، إدارة الحكم في المنطقة العربية، مبنى الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح، بيروت.
- سليمان، محمد مصطفى. (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية.
- سولفان، جون وآخرون. (2003)، الحوكمة في القرن الحادي والعشرون، ط3، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة - غرفة التجارة الأمريكية/واشنطن.
- غادر، محمد ياسين، محددات الحوكمة ومعاييرها، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، 15 - 17 ديسمبر، 2012، طرابلس، لبنان.
- شاكر، فؤاد. (2005)، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصري العربي " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، القاهرة.
- الشهبان، نوفل قاسم علي. (2006)، مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمية، جامعة الموصل، العراق،
- شيخ الأرض، عنان، دباس، احمد عبد السلام. (2002)، الإدارة الرشيدة، دار الفكر المعاصر، دمشق.
- طالب، علاء، والمسهداني، إيمان. (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان/الأردن.
- عبد القادر، يختار، وعبد القادر، عبد ارحمن. (2011)، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، قطر، الدوحة.
- العور، منصور، الإدارة الرشيدة بين النزاهة والشفافية، سلسلة المعرفة2، جامعة حمدان بن محمد الالكترونية، الإمارات العربية.

- الغامدي، عبد الله. (2007)، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، بحث منشور، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الكايد، زهير عبد الكريم. (2003)، الحكمانيه - قضايا وتطبيقات، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مارطو، ميشيل. (تموز- اب 2007)، الحاكمية الرشيدة والقطاع المصرفي في الأردن، مجلة البنوك/الأردن، المجلد 26، العدد (6).
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2002)، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، القاهرة.
- مصطفى، بشير. (2005) الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الرشيدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- موسشيت، دوجلاس. (1997)، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- هيسيل، مارك " محرر ". (2001)، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوروبا.
- ولد القابلة، إدريس. (2004)، الحكامة (الإدارة الرشيدة) مقالة منشورة على موقع دار ناشري للنشر الإلكتروني، 22 كانون أول 2004.
- يوسف، محمد حسن. (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
- UNDP.(2002), Human Development Report 2002. Deepening Democracy in a Fragmented World. New York: UNDP.
- UNDP. (1997). Human Development Report 1997. New York: UNDP.
- S. Brenke, D. Church, W.Hansell, E.vine and R.Zelinsk;(1998) Building Sustainable Communities – the Historic Imperative for change, EcoIQ, web site.

المواقع الالكترونية :

- الأخضر عزي، غالم جلطي، بحث بعنوان: التنمية البشرية للحكم الرشيد، منشور على الموقع: <http://www.freemediawatch.org>
- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، نشرة متاحة على: www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070
[www. Agence Canadienne du Développement/ http](http://www.Agence Canadienne du Développement/)

الهوامش:

1. عزي، الأخضر، وجالطي غالم، بحث بعنوان: التنمية البشرية للحكم الرشيد، منشور على الموقع <http://www.freemediawatch.org>
2. OCDE: La Gouvernance: note de synthèse; Paris 1998. انظر:
3. انظر: تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، القاهرة، 2004، ص 2-13.
4. المصدر السابق، ص 2-3.
5. The World Bank, Good Governance: Criteria and Procedures, 5. انظر تقرير البنك الدولي :
- 6 عبد القادر، يختار، وعبد القادر، عبد ارحمن، دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي، قطر، الدوحة، 2011، ص 4.
7. انظر تقرير البنك الدولي : المصدر السابق، ص 5-7.
8. انظر تقرير البنك الدولي : المصدر السابق، ص 7.
9. انظر: حسين، سندس سعدي : أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006، ص 5.
10. انظر: أبن زكريا، أحمد ابن فارس أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، تحقيق : عبد السلام هارون، مجلد 2، دار الفكر، 1979، ص 91.
11. انظر : تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، ص 101.
12. انظر: العور، منصور، الإدارة الرشيدة بين النزاهة والشفافية، سلسلة المعرفة 2، جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، الإمارات العربية.
13. انظر المزيد في : الدليل الموجه لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم في المنطقة العربية، مبنى الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح، بيروت، 2000.
14. انظر: باطويح، محمد عمر، الحوكمة تشريع وثقافة وسلوك، بحث منشور، في كتاب: حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، الكويت، 2011، ص 62-65.
15. يوسف، محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2007، ص 3-5.
16. عزي، الأخضر، جالطي، غالم، مصدر سابق.
17. للمزيد: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات من ص 1-36 متاح على الموقع الإلكتروني للمنظمة: www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070
18. Freeland, C. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
19. انظر : شيخ الأرض، عنان، دباس، احمد عبد السلام، الإدارة الرشيدة، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2002، ص 45 - 60.
20. المزيد في: يوسف، محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها، مصدر سابق، ص 7-10.
21. للمزيد انظر:
- شاك، فؤاد، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصري العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصري والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006.

22. انظر: ولد القابلة، إدريس، الحكامية (الإدارة الرشيدة) مقالة منشورة على موقع دار ناشري للنشر الإلكتروني، 22 كانون أول 2004.

23. للمزيد انظر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة، القاهرة، 2011، ص 18- 30.

24. مركز المشروعات الدولية الخاصة، تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة، مصدر سابق، ص 8- 24 .
25. للمزيد انظر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة، مصدر سابق، ص 8- 15.

26. للمزيد انظر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة، مصدر سابق ص 15 - 25.

انظر: مارطو، ميشيل، الحاكمية الرشيدة والقطاع المصرفي في الأردن، مجلة البنوك/الأردن، المجلد السادس والعشرون، العدد (6)، تموز- اب، 2007.

28. انظر: تقرير التنمية الإنسانية العربية : "خلق فرص للأجيال القادمة" برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاجتماعي والاقتصادي، نيويورك، 2002.

29. انظر: ولد القابلة، إدريس، مصدر سابق.
30. يعرف هذا التقرير أحياناً بتقرير برونتلاند Brundtland Report 30. نسبة إلى رئيسة اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي قامت بإعداد هذا التقرير وهي غرو هارليم برونتلاند وهي رئيسة وزراء سابقة في النرويج، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التقرير تم ترجمته إلى العربية ونشر في العدد 142 من مجلة عالم المعرفة التي يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في دولة الكويت

31 S. Brenke, D.Church, W.Hansell, E.vine and R.Zelinsk:, Building Sustainable Communities – the Historic Imperative for change, EcoIQ, web site, 2/12/1998. p 1-2.

32 . للمزيد انظر: الغامدي، عبد الله، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، بحث منشور، جامعة الملك سعود، 10 أغسطس، 2007.

33. موسشيت، دوجلاس، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 1997م، ص 12- 15.