الحوكمة الرشيدة ، النشأة ، الاهمية

Good governance, Origination , Importance

إعداد

أحمد صلاح عبدالرحمن

دارس بقسم التخطيط الإجتماعى

كلية الخدمة الإجتماعية جامعة أسيوط

الحوكمة الرشيدة ، النشأة ، الاهمية

Good governance, Origination , Importance

الباحث

أحمد صلاح عبدالرحمن

دارس بقسم التخطيط الإجتماعى
كلية الخدمة الإجتماعية جامعة أسيوط

ملخص البحث

لقد تعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصادالأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات والبورصات العالمية مثلاً "وول ستريت" ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام ١٩٩٩م مبادئ حوكمة الشركات حيث تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدي تأثير مفهوم الحوكمة الرشيدة في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والجمعيات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

وسيتم تناول الموضوع بالتطرق إلى الحوكمة الرشيدة، فيما يتعلق بأهميتها في الواقع المعاصر، من هنا يمكن أن نتساءل عن أهمية الحوكمة الرشيدة وخاصة في ادارة الازمات و الكوارث بالمجتمع المحلي.

مصطلحات البحث : الحوكمة الرشيدة.

Abstract

The interest in governance has increased in many of the submitted and emerging economies during the past few decades, especially in the wake of the economic collapses and financial crises witnessed in a number of East Asian countries, Latin America, and Russia in the nineties of the twentieth century, as well as what the American economy witnessed The World Bank and the Organization for Economic Cooperation and Development, which issued in 1999 AD the principles of corporate governance, where many economists, analysts and experts touched on the importance and extent of the impact of the concept of good governance in many economic, legal and social aspects aimed at the benefit of individuals, institutions and associations as a whole in a manner that works for the safety of economies and achieving comprehensive development in Both developed and emerging countries alike. The topic will be addressed by referring to good governance in relation to its importance in contemporary reality. From here we can ask about the importance of good governance, especially in crisis and disaster management in the local community

Search terms : Good governance,

أولا: نشأة الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة قديمة قدم البشرية لكن المفهوم هو حديث وتعود أسباب ظهوره في هذه الفترة إلى عوامل سياسية وأيديولوجية ترتبط بتغير موازين القوى في العالم بعد انتهاء الحرب الباردة وانهيار الاتحاد السوفيتي، وإلى عوامل أخري ترتبط بتغيير دور الدولة بعد تبني العديد من الدول النامية سياسة انفتاح السوق وتحرير التجارة وظهور ما يسمى بالعولمة الاقتصادية (Suchitra , 2004 , p 2). Tabndhu , Punyara

ومن هنا يمكن تقسيم دوافع ظهور الحوكمة الرشيدة إلى ما يلي:

١- دوافع سياسية: مع انتهاء الحرب الباردة تزايد الاهتمام الدولي بمكافحة الفساد حيث حظى هذا الأمر باهتمام واسع ما بين الدول المانحة والدول المتلقية نظراً لبداية زوال الخطوط الفاصلة بين الشئون الداخلية والخارجية لهما، ومع انهيار الاتحاد السوفيتي وتبني دول المعسكر الشرقي أيديولوجيات يغلب عليها الطابع الليبرالي، تنامت موجه العولمة وتسربت القيم الديمقراطية عبر حدود الدول النامية خاصة بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات والخدمات الإلكترونية ، حيث أصبح هناك اقتناع على المستوى الدولي بأن الفساد له تأثير سلبي على الأمن والاستقرار الدولي وأنه لم يعد مسألة داخلية محصورة ضمن حدود الدولة بل أصبح يعصف حتى باقتصاديات الدول الأخرى بالإضافة لهذا فإن عدم الاستقرارالسياسي في كثير من الدول النامية، وانتشار الصراعات والحروب الأهلية والطائفية بها، كان سبباً كاف للبحث عن آلية جديدة تلتزم بها تلك الدول للخروج من أزماتها (Asian , p 31 , 2010 Developuent Bank).

٢- دوافع إدارية: ترجع هذه الدوافع إلى التغير الحاصل في دور الدولة من فاعل رئيسي في صنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع المدني في تقرير السياسات ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ، ومالكة للمشروعات وإدارتها ومسئوله عن توزيع الدخل وتقديم الخدمات إلى مجرد شريك من بين شركاء متعددين في إدارة شئون الدولة والمجتمع المدني، هؤلاء الشركاء الذين أصبحوا يدعون إلى المزيد من فرض الرقابة والشفافية والمساءلة ويساهمون في وضع السياسات الإنمائية للدولة (2003 , p 9 salah , Mohammed)

وتري الدراسة أن هناك أسباب أخرى ذات أهمية بالغة وهي الأسباب الاجتماعية و الاقتصادية التي أدت إلى ظهور الحوكمة الرشيدة تتمثل في ضعف مستوي التنمية البشرية وزيادة الفقر والأمية والأمراض وسوء التغذية وانتشار البطالة وازدياد الكوارث و الأزمات في دول العالم الثالث وهذا مؤشر قوي لانتشار الفساد في تلك الدول وكثرة الديون عليها ويكون بذلك مؤشريهددحياةالإنسان.

ثانياً: أهمية الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في أنها عنصر قوة للدولة، فهي تعمل على (لطفي ، غادة ، ٢٠١٥، ص ١٤)

١. تفعيل مشاركة جميع فئات المجتمع ومؤسساته وأحزابه المختلفة، بإدارة الحياة العامة وتوجيهها.
٢. خلق حالة من الشفافية والمساءلة في عمل جميع الإدارات والوزارات والمؤسسات.
٣. توفر بيئة من المميزات الحسنة ترتقي بالمجتمع وتحقق الشرعية وتوفير الحرية لإنشاء منظمات المجتمع المدني.
٤. تُفعل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وتدعم حرية التعبير عن الرأي.
٥. تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، تعتمد على المحاسبة والشفافية في عمل كل الإدارات وتحقيق

التعاون المثمر والانسجام بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص بهدف تحقيق المصلحة العامة.

ثالثاً: أهداف الحوكمة:

للحوكمة مستوي مثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء أفراد أو ممثلين له من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة، وتحسين جودة الحياة في أطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبني قضية احترام حقوق الإنسان وتمكنه لتحديد الأهداف داخل مؤسسات القطاع الحكومي , Fawzy , S (2003 , p 7)

١. تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة.
٢. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مختلف مؤسسات الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
٣. تحقيق فرصة مراجعه أداء أجهزة القطاع العام مثل ديوان المحاسبة وهيئة مكافحة الفساد التي تتمتع بمهمات واختصاصات وصلاحيات واضحة.
٤. زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي.

رابعاً: مزايا الحوكمة الرشيدة:

كما توجد مزايا أخرى للحوكمة وهي (المحمدي ، حسين ، ٢٠٠٨، ص ١٣)

١. تشجيع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها مما يقلل في التكلفة ويزيد في الإنتاج.
٢. تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل.
٣. تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة باعتبار استثمارها في شركة ملتزمة وشفافة.

خامساً: خصائص الحوكمة الرشيدة:

أقر (مؤتمر الإدارة الرشيدة ٢٠٠٥) أن خصائص الحوكمة الرشيدة هي(ابراهيم ، صفاء ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٣)

١. المشاركة الشعبية الفعالية التي تضمن لجميع الرجال والنساء على حد سواء أن يكون لهم صوت مسموع ومؤثر في اتخاذ القرار.
٢. حكم القانون ودولة المؤسسات، وذلك بتطبيق الأُطر والنصوص القانونية بصورة عادلة ودون أي إقصاء بين أفراد المجتمع.
٣. الشفافية لضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات بحيث تكون المؤسسات ومعاملاتها وحساباتها متاحة بصورة مباشرة.
٤. الاستجابة بحيث تكون المؤسسات الخدمية والقائمون عليها في خدمة الوطن والمواطن.
٥. التوجه نحو الجماعية حيث أن جميع المصالح الخلافية يتم التوسط فيها للوصول إلى إجماع واسع حول ماذا يعني النفع العام للوطن وللجماعات المحلية.
٦. العدالة الاجتماعية بحيث يكون لجميع المواطنين – رجالاً ونساء – الفرصة الحياتية لتحسين أوضاعهم.
٧. الفعالية والكفاءة للعمليات والمؤسسات العامة بحيث تفرز مخرجات ونتائج لمقابلة حاجات الجماهير معا لالتزام الأكيد والصارم بتوظيف الموارد الوطنية.

سادسا : متطلبات تفعيل الحوكمة الرشيدة:

حدد (سيولفان: ٢١) (سليفان ، جون ، ٢٠٠٤، ص ٢١)أهم متطلبات الحوكمة الرشيدة وتطبيقها:

- زيادة الشفافية: يعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسين الحكم الديمقراطي الصالح، فالمعلومات تغذى الشفافية والمحاسبية وبالتالي تؤدى إلى الحوكمة، والشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهناك ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة:

أ. إمكانية الحصول على المعلومات اى أن تكون متاحة لجميع المواطنين.
ب. أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع اى أن تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين.
ج. إمكانية الاعتماد على المعلومات لذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة.

كما أكد)(ليلية ، علي ٢٠٠٧، ص ٢٤٥) على أن الشفافية والمحاسبية تعد من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة وهى تستند إلى مجموعة أبعاد أساسية: حيث يتمثل:

البعد الأول: بإتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات المنظمات الأهلية، بصدق وشفافية بحيث لا تصبح أسرارا خافية مادام أن المنظمة الأهلية تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام سواء بالنسبة للفئات المستفيدة، أو بالنسبة للمجتمع المحلى، بحيث يؤدى نشر المعلومات بشفافية.

البعد الثاني: والذي يدور حول المراقبة والمحاسبة فنشر المعلومات من شأنه أن يطور القدرة على المحاسبة وذلك لامتلاك الشخص أو الجهة التي من حقها المحاسبة المعلومات التي تطور القدرة والإمكانية على المحاسبة.

البعد الثالث: وهو الخاص بقابلية المحاسبة والتي تتجسد في أن المسئولية عن المنظمات الأهلية لا يجد دون عضاضة في إمكانية محاسبتهم، ماداموا يمارسون وظائفهم وأدوارهم بقدر عال من الطهارة والشفافية، ومن شأنه سلامة الأداء .

البعد الرابع: يتصل بالجمعيات الأهلية التي ترتفع كفاءتها وفاعليتها بسبب حسن الأداء على مستوى الإبعاد الثلاثة السابقة كما أن ذلك يؤدى إلى بعد أخر.

البعد الخامس: يتمثل في القدرة على تقييم أداء أنشطة المنظمات الأهلية وهو التقييم الذي نم شأنه أن يساعد على تعظيم الجوانب الايجابية وتقليص المظاهر السلوكية السلبية.

سابعا: مؤشرات ممارسة آليات الحوكمة الرشيدة:

سوف يتم تناول مؤشرات تحقيق آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية على النحو التالي:

١. الشفافية: يتم بناء الشفافية على التلقي الحر للمعلومات، فبدون إتاحة المعلومات لا يمكن القول بان سياسات الحكم الرشيد (الحوكمة) مطبقة ويجب أن تكون المعلومات المتاحة في متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة كي تتمكن أن تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح (سلامة ، أمل غباري ، ٢٠١٢، ص ٢٦٠١)
٢. المساءلة: هي حق الجمهور الاساسى ، وتختلف الإطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء المجالس الحاكمة، وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعة عن كل قراراتها سياستها فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجماعات ، وفقا للقيم والمعايير الأخلاقية
٣. المساواة : ألا يفرق الحكم الرشيد – الحوكمة – بين الرجال والنساء وهو يضمن التساوي التام في الحقوق والواجبات بين الجنسين، كما انه لا يفرق

لأى سبب بين المواطنين على أساس العقائد أو الأديان.

٤. المشاركة: لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب أن يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار.

٥. ديمقراطية القيادة: هي نظام صناعة القرارات والسياسات المجتمعية من خلال مجموعة من المؤسسات والسلطات والإجراءات والضمانات ومن خلال أداء الحقوق وممارسة الواجبات المدنية والديمقراطية التي تضمن أن تأتى القرارات طبقاً لرأى الأغلبية في حفظ حقوق وحريات الأقلية (السيد ، مصطفي كامل ، ١٩٩٩ ، ص ١٠)

٦. الكفاءة والفاعلية: تعنى أن الجهود التي تبذلها الجمعيات لابد وان تؤدى لإشباع رغبات المجتمع، بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنه كما يجب الاهتمام بقياس فاعلية وكفاءة الخدمات.

٧-سيادة القانون: يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولابد من توخي الحياد في تطبيقها وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

وينظر إلى الشفافية كأحد آليات أو مؤشرات الحوكمة بأنها تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، كما يقصد بها العمل على كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ وهى تتضمن حقوق المنظمات الأهلية والمواطنين في الاطلاع على كافة الحقائق المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات وكما تشترط الشفافية توفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، ويجب أن تنشر بعلنية ودورية من اجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة والمساعدة في اتخاذ القرارات الصالحة في السياسات العامة من جهة أخرى. والشفافية في نظر المهتمين بدراسة الجمعيات الأهلية مرادف للانفتاح عموماً، تعبر عن فكرة مؤداها أن اى كيان اجتماعي ينبغي أن يكون مهيئاً لإخضاع أنشطتها للتدقيق والتفحيص من جانب الجمهور .

ومن شروط ممارسة الشفافية

١. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء

٢. أن تكون الشفافية شارحه نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة، فقد تقوم بعض الجمعيات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاءً للشكل القانوني بدون تفصيل البنود كما انه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

٣. أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء ثم التقويم (مؤتمر الامم المتحدة للتجارة و التنمية و الشفافية، ٢٠٠٤، ص ٥)

ثامناً: مستويات الحوكمة الرشيدة

للحوكمة الرشيدة ثلاثة مستويات أساسية:-

(الافندي ، عطية حسين ، ٢٠٠٢، ص ٢٥٩)

١- الحوكمة الدولية:

وهي التي تُمارس على مستوى عالي يشمل العديد من الدول التي تهتم بالقضايا التي تمس قطاع كبير من المجتمعات يشتركون في نقص الظاهرة وتكون تلك الظاهرة تمس المجتمع بكل قطاعاته وتتعامل مع قضايا خارج القطاع الحكومي.

٢- الحوكمة القومية:

وهي داخل المجتمع الواحد، والذي ينقسم داخلياً إلى عدة وحدات أو مستويات وهما، المستوى القومي، على مستوى المحافظة أو المنطقة، أو على

مستوى المحليات ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي، وفي مستوى المجتمع المحلي يختلف هدف الحوكمة الرشيدة حيث إنها تركز على مبدأ أساسي من المبادئ تركز على كيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى الموجودة داخل المجتمع مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

٣- الحوكمة المؤسسية:

هذا النوع يمارس على مستوى المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والتي عادة ما تكون مسئولية من مجالس الإدارة، حيث إن الأغلبية العظمي من تلك المؤسسات تكون مخصخصة أي تدار من قبل القطاع الخاص، والبعض منها يكون ذات ملكية عامة تدار من القطاع الحكومي فقط دون تدخلات أخرى، مثل المدارس، المستشفيات العامة الحكومية.

تاسعاً: أبعاد الحوكمة الرشيدة ومحدداتها:

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاثة أبعاد للحوكمة الرشيدة وهي كالتالي:

١- البعد الاقتصادي:

لقد ركزت الحوكمة الرشيدة من خلال بُعدها الاقتصادي على القطاع الخاص ومدي فعاليته ضمن منظومة قانونية تجعل الحكم صالحاً بكل المقاييس ويحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لأن في النهاية الحوكمة الرشيدة هي التي تضمن حاجات الناس في الوقت الحاضر وحاجات الأجيال في المستقبل، وتشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة. (ابراهيم ، سعد الدين ، ٢٠٠٥، ص ٤٢)

٢- البعد السياسي:

تتطلب وجود منظومة سياسية تقوم على أساس الشرعية والتمثيل، لأنهما يعبران عن العلة الصحيحة بين الحاكم والمحكوم، ويؤديان إلى التفاعل الإيجابي بين الطرفين بما يحقق التعاون والاتحاد والإنصراف إلى خدمة الصالح العام الذي يحقق في إطاره مصالح الأفراد بشكل أشمل وأعم ويضمن حقوق المواطنة، ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة التشريعات والقوانين السياسية وتكون بشكل أكثر ديمقراطية وبها عدالة اجتماعية، حيث تتطلب المشاركة السياسية مستويات مركزية ومحلية، فمن المهم أن يشارك المواطنون في اتخاذ القرارات المحلية على مستوي المجالس المحلية وتنفيذ برامجها. (مقري ، عبدالرازق ، ٢٠٠٥، ص ١١)

٣- البعد الإداري:

إن ترشيد الإدارة العامة وتأمين استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يعتمد على الاهتمام بالجهاز الإداري والأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق أهدافها والتركيز على الجودة الشاملة في الحركة واتخاذ القرارات وهو نظام تنفيذ السياسات والحوكمة الرشيدة التي تضم الأبعاد الثلاثة وهي التي تحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.(رمضان ، أسعد و اخرون ، ميشيل الياس ، ٢٠٠١، ص ١٩)

قائمة المراجع

١. Suchitra Punyara Tabndhu, (2004): "Commitment to Good Governance, Development, and Poverty Reduction, Sixth Session of the Committee on Development Policy, p 2.

٢. Asian Developuent Bank, (2010): "Anti Corruption and integrtty Mandaluyong City". Second Edition, Philippines,P 31

٣. Mohammed Salih, (2003): "Gouvernance, Information et Domain Publique", Addis Ababa, Commission Economque pour l'Afrique, P9.

٤. إبراهيم فريد عالكوم (٢٠٠٦): "إدارة الحكم والعولمة وجهة نظر اقتصادية"، دراسات إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد ١١٧، ص ١١.

٥. غادة لطفي (٢٠١٥): "دليل إرشادي حول الحكم الرشيد"، مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، ص١٤.

٦. Fawzy,s, (2003): "Assessment of corporate governance in Egypt working", The Egyption Center for Economic studies.PP6-7.

٧. فادي نواف الداود وآخرون (٢٠١٤): "منتدي تطوير السياسات الإقتصادية"، المرصد الإقتصادي الأردني ، ص٧.

٨. حسين المحمدي (٢٠٠٨): "الفساد الإداري لغة المصالح"، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية، ، ص ١٣.

٩. صفاء إبراهيم (٢٠٠٥): "العلاقة بين تدني المستوى المعيشي للموظفين والفساد"، من وجهة نظر الموظف الإداري، الاردن ، دار المسيرة للطباعة والنشر، ، ص ٤٣ .

١٠. جون دسوليفان(٢٠٠٤) : الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، مركز المشروعات الدولية ، ص ٢١.

١١. على ليلة(٢٠٠٧) : آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية العربية، القاهرة، ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ، ص ٢٤٥.

١٢. أمل محمد سلامة(٢٠١٢) : التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ٢٦٠١.

١٣. مصطفى كامل السيد(١٩٩٩) : الشروط الأساسية للتنمية (الشفافية – المساءلة – الحكم الرشيد)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ١٠.

١٤. عطية حسين الافندى(٢٠٠٢) : الإدارة العامة، إطار نظري، مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة ، مكتبة النهضة الحديثة، ، ص٢٥٩.

١٥. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الشفافية(٢٠٠٤): سلسلة منشورات الاوتكتاد حول القضايا التي تناولتها اتفاقية الاستثمار الدولية، الأمم المتحدة ، ص ٥.

١٦. عبد الرازق مقري (٢٠٠٥): "الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد"، مجلة البصيرة، العدد ، الجزائر دار الخلدونية للنشر والتوزيع ص ١١.

١٧. مروان أسعد رمضان، ميشيل إلياس وآخرون (٢٠٠١): "الموسوعة الإدارية الشاملة"، إدارة

الموارد البشرية ، لبنان ، مركز الشرق الأوسط الثقافي، ، ص١٩.