

## دور الحوكمة المحلية في مواجهة الفساد الإداري

### Le rôle de la gouvernance locale face à la corruption

د. لسوس مبارك

أستاذ محاضر – جامعة البليدة

#### Résumé:

Le niveau de corruption en Algérie qui affecte les administrations publiques et la classe politique est au rouge depuis déjà plusieurs années ; L'administration est l'objet de toutes les critiques. Les collectivités locales représentent le cadre idéal de l'exercice de la démocratie locale et participative, le fer de lance de la politique de décentralisation et contribue La baisse de la corruption ; la gouvernance locale fait référence à des formes de coordination incluant une pluralité d'acteurs L'action publique locale n'est plus le seul fait d'une seule autorité – locale ou nationale –, mais implique des acteurs non-étatiques dans les processus décisionnels.

**Mots clefs: corruption, gouvernance, gouvernance locale**

#### Abstract:

The level of corruption in Algeria that affects government and the political class is at red for several years, the administration is subject to all the critics. Local communities are the ideal setting for the exercise of local democracy and participatory, the spearhead of the decentralization policy and helps decrease the corruption of local governance refers to forms of coordination including a plurality of The players in local public action is not the only one authority - local or national - but involves non-state actors in decision making.

**Keywords: corruption, governance, Local Governance**

## خلاصة:

إن مستوى الفساد الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة وضع الحكومة والطبقة السياسية في الجزائر في الخانة الحمراء، وأخضع الإدارة إلى جميع الانتقادات. فالجماعات المحلية كونها تمثل المكان المثالي لممارسة الديمقراطية المحلية والمشاركة، تمثل رأس الحربة لسياسة اللامركزية تساعد على التقليل من الفساد، فالحوكمة المحلية تركز على مبدأ التنسيق بين المركزي والمحلي، وإشراك عدة أطراف محلية فاعلة، الحكومية وغير الحكومية في صنع القرار.

## الكلمات المفتاح: الفساد الإداري، الحوكمة، الحوكمة المحلية

### مقدمة:

شهدت الجزائر في العقدين الأخيرين ظروفًا سياسية واقتصادية واجتماعية خاصة، انعكست آثارها على بعض التصرفات السلبية والتي تعتبر دخيلة على قيم وأخلاقيات المجتمع، ساهمت الأوضاع الداخلية والخارجية في تضخيم حجمها، فأصبحت الهاجس والشغل الشاغل للمواطن، لعل أهم تلك الظواهر ظاهرة الفساد الإداري، الأمر الذي يحتم على الإدارة الجزائرية معرفة التعامل مع هذه الآفة الخطيرة نظراً للانعكاسات السلبية والأضرار البالغة التي تخلفها على حساب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. بهذا الشأن، عرفت عدة اهتزازات على وقع فضائح للفساد الإداري كان أبطلها أفراد وشركات ومؤسسات خاصة جزائرية وأجنبية التهمت ملايين الدولارات. وأن ترتيب الجزائر ضمن منظمة الشفافية الدولية يجعلها من الدول التي ما زالت لم تخرج من القائمة السوداء<sup>(1)</sup>، وهذا ما دفع بالسلطة السياسية الحالية إلى التأكيد على مخاطر هذه الآفة في كل محفل، والوعيد بالمحاربة، وتسعى لإيجاد السبل والآليات الكفيلة باقتلاعها.

## 1- الفساد الإداري أسبابه وآثاره:

1-1-تعريف: يعرف بأنه الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤديها الشخص المكلف أو هو" استغلال أو إساءة استخدام الوظيفة العامة من أجل مصلحة شخصية"<sup>(2)</sup>، ويمكن القول إنه ورغم اتفاق الجميع - باحثين وأكاديميين وساسة على انعكاسات ونتائج الفساد الإداري في أي مجتمع إلا أن أجماعاً أو اتفاقاً على التعريف لم يحدث حتى الآن". حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فالفساد يعرف على أنه: «إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب، أو السلطة لتحقيق المنفعة الخاصة، سواء عن طريق الرشوة، أم الابتزاز، أم استغلال النفوذ، أم المحسوبية، أم الغش، أم تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات، أم عن طريق الاختلاس»<sup>(3)</sup>. حسب البنك الدولي فالفساد يعرف على أنه: «الاستغلال المقصود لتحريف التطبيق المخول به للقوانين والقواعد والأنظمة، من أجل تحقيق منفعة للعمال الحكوميين وغير الحكوميين، عن طريق الإمداد المحظور وغير الصريح بالمكاسب الشخصية للموظفين العموميين»<sup>(4)</sup>.

إن ظاهرة الفساد في "عمل المنظمات الحكومية وحتى الخاصة منها ما هي إلا تعبير عن وجود خلل في إدارة الدولة، وانحراف عن الأسس التي أنشئت من أجلها تلك المنظمات والمتمثلة في تنظيم العلاقات ما بين المواطن والدولة، باتجاه تفضيل المصلحة الشخصية للموظفين"<sup>(5)</sup>، كما أنه ظاهرة عالمية تعرفها الدول الفقيرة والغنية، وقد يتوهم الفرد عندما يعتقد بأن الفساد يقترب بنظام اقتصادي أو سياسي معين دون غيره، أو أنه يجد من النظام الاقتصادي القائم على التخطيط المركزي المرتع الخصب لنموه.

وربما كان تعريف الفساد الأكثر رواجاً من الناحية العملية ولا سيما بالنسبة إلى العاملين في حقول التنمية، فالبنك الدولي يراه "استغلال أو إساءة استعمال الوظيفة العامة من أجل مصلحة شخصية"، إلا أن مثل هذا التعريف فائدة محدودة

في محاربة ظاهرة الفساد بأوجهها المتعددة على الصعيد العالمي، لذلك تجنب مندوبو الأسرة الدولية كلما اجتمعوا في إطار الأمم المتحدة لصياغة المواثيق الدولية حتى الآن تبنى تعريف شامل للفساد، معتبرين أن مثل هذا التعريف غير ممكن وغير ضروري. فاتفاقية الأمم المتحدة التي تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة والتي تم التوقيع عليها في المكسيك 2003 لا تحتوي تعريفاً شاملاً للفساد ولكنها اعتمدت توصيفاً خاصاً للأعمال الإجرامية التي تعتبر سلوكاً فاسداً في الوقت الحاضر تاركة للدول الأعضاء إمكانية معالجة أشكال مختلفة من الفساد قد تنشأ مستقبلاً على أساس أن مفهوم الفساد فيه من المرونة ما يجعله قابلاً للتكيف<sup>(6)</sup> بين مجتمع وآخر.

1-2-أسباب الفساد الإداري: إن المجتمعات تعاني من ظاهرة الفساد بسبب غياب الرؤية الموحدة وتداخل القضايا بل وازدواج النظرة أحياناً<sup>(7)</sup>، وأن الثقافة المجتمعية من الأسباب المؤدية إلى ظاهرة الفساد وأن علاج الفساد يكمن في التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس مجرد التوقف عند الإصلاح الاقتصادي لأن المناخ العام في كل مجتمع هو الذي يحدد درجة تقبله للفساد من عدمه وي طرح أيضاً أسلوب مواجهته سواء تم ذلك بالطرق القانونية أم الجهود الثقافية. إن الفساد يعود في الغالب إلى سببين رئيسيين، هما: الرغبة في الحصول على منافع غير مشروعة - ومحاولة التهرب من الكلفة الواجبة.

وتتعدد الأسباب المؤدية إلى الفساد الإداري ، ونذكر منها<sup>(8)</sup>:

1-2-1-أسباب تربوية وسلوكية: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق في النفوس مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة.

1-2-2-أسباب اقتصادية: الارتجال في وضع البرامج وغياب دراسة الجدوى للمشاركة، أو سوء توزيع الثروة وتدني مستوى الدخل الفردي وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة. أو عند النقص في الرواتب والامتيازات المرجوة لدى الإداريين.

-أسباب سياسية: كتدني الحس الوطني، أو عند التغييرات في الحكومات والنظم الحاكمة الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد، أو عند تداخل عمل النخب والأحزاب مع عمل أجهزة الدولة في الإدارات العمومية.

-أسباب بيئية وقانونية: كسوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، أو نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي للإداري فرصة التهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيرها بطريقة الخاصة.

1-3- آثار الفساد الإداري: كون المؤسسات الحكومية والجماعات المحلية لا تهدف إلى الربح وتسعى للخدمة العامة، فإن الفساد العام هو أكثر ضررا بالمصلحة العامة وبالتالي فهو جريمة أكثر تأثيرا على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من الفساد في باقي القطاعات. ويمكن أن نحدد الآثار الناجمة عن الفساد الإداري فيما يأتي:

1-3-1- الآثار الاقتصادية: يشكل الفساد الإداري أثارا سلبية على النمو الاقتصادي، حيث إن خفض معدلات الاستثمار وخفض حجم الطلب الكلي يؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي<sup>(9)</sup>، وهذا راجع للعلاقة الموجودة بين الفساد وهيكل الإنفاق الحكومي إذ يخفض الفساد الاستثمار والنمو الاقتصادي ويغير من مجرى الإنفاق الحكومي ويؤدي إلى تخفيض معدل الاستفادة من الخدمات العامة. لذلك فالجانب الاقتصادي يتأثر بشكل كبير من جراء الممارسات الإدارية المنحرفة على المدى البعيد خاصة إذا انطلقت من إدارة عمومية، حيث يتسبب الفساد في تدني مستوى كفاءة الاقتصاد، وذلك بسبب تأثيره على توزيع الدخل والإنتاج<sup>(10)</sup>. من خلال التكلفة الكبيرة التي تنتج عنه بسبب هدر المال العام، فضلا عن كونه يحول دون قيام بيئة تنافسية حرة تعد شرطا أساسيا في جذب الاستثمارات المحلية والخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية، كما يؤدي

إلى إضعاف فرص العمل، وتوسيع ظاهرتي البطالة والفقر ومن ثم توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، فتخسر الخزينة العمومية مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة الموظفين في احتساب الضرائب المستحقة على النشاطات الاقتصادية، والهدر يكون أثقل على الموارد عندما يتم تقديم دعم إلى فئات غير مستحقة فيؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة، فتتهجر الكفاءات الاقتصادية وتهجر معها رؤوس الأموال ولا يقابلها الحصول على المساعدات الأجنبية كنتيجة حتمية عن ذلك. وقد توصل (Prateck G.) في دراسة له إلى أن الفساد عامل طارد للاستثمارات الخاصة، لأنه يرفع سقف المخاطرة على المستثمرين (فالرشوة مثلاً تؤدي إلى رفع تكلفة المشروع) الأمر الذي يدفعهم إلى العزوف عن الاستثمار مما يؤدي إلى تدني النمو الاقتصادي<sup>(11)</sup>. وتصبح قرارات المشاريع خاضعة لمعايير تختلف عن معايير تحليل المنفعة والتكلفة والصالح العام، الأمر الذي يتسبب في هدر الموارد الاقتصادية والمال العام وعدم الكفاءة.

1-3-2 الآثار الاجتماعية: بقدر ما يعيق الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية التنمية الاقتصادية وبرامجها، فإنه يكون ذا آثار سلبية على المساواة والعدالة الاجتماعية، وتسود فيه القيم المادية المجردة وما يرافقها من قيم فاسدة والخلل خلقي. يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص. كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص الأفراد غير النشطين وغير القادرين على العمل كالنساء والأطفال والعجزة. وتظهر زيادة كلفة الخدمات الحكومية، مثل التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية وهذا

بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلباً على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

1-3-3- الآثار السياسية: للفساد الإداري آثار سياسية تتمثل في كونه عاملاً أساسياً في تقليل ثقة الجمهور بالحكومة ومصدراً أساسياً من مصادر عدم الاستقرار السياسي. ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الكثير من الاضطرابات السياسية في الدول تعود إلى انتشار الفساد. "يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أم استقراره أم سمعته"<sup>(12)</sup>، ويظهر فيما يلي:

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

- طغيان المصلحة الخاصة على العامة.

- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.

- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة للاستفادة من المساعدات.

- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

1-3-4- الآثار القانونية: إن ظاهرة الفساد الإداري هي جريمة في حد ذاتها وتعتبر أشد خطراً وفتكاً من باقي الجرائم فآثارها تتسع لتشمل الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية وتضرب الأمن الوطني والمصالح الوطنية والقيم الأخلاقية في الوطن والدولة<sup>(13)</sup>. يمثل الفساد الإداري حالة عدم الامتثال للقانون وإضعاف هيئته ودوره المنظم والتوجيهي للسلوك في الوظيفة العامة. لهذا فإن انتشار الفساد يكون على حساب القانون وسلطاته الأساسية المتمثلة في التشريع وأجهزة المقاضاة والعدالة.

1-3-5- الآثار الإدارية: الفساد الإداري يشوه الدور الموجه للحكومة بصفقتها إدارة عمومية، إنه ينال من مصداقية وصورة الحكومة في نظر الجمهور. فالحكومة هي بمثابة نموذج للاقتداء في احترام القانون الذي تساهم في وضعه وأن مؤسساتها هي نموذج في تصرفاتها وأخلاقياتها للمؤسسات الخاصة، وكل هذا يتعرض للتقويض والفساد عند اتهام الحكومة ومؤسساتها بالفساد. يؤدي الفساد الإداري إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يساهم في طرد الموظفين أصحاب الكفاءة من الجهاز الإداري بسبب سيطرة الوساطة والرشاوى والمحاباة وتجاهل معيار الكفاءة والجدارة في التعيين والترقية. بالإضافة إلى ظهور الصراعات داخل الجهاز الإداري مما يؤدي إلى ضعف كفاءته نظراً لصرف الطاقات نحو المصالح والأغراض الذاتية.

1-3-6- الآثار الأخلاقية: لا يعتبر الفساد مشكلة إدارية وحسب وإنما هو مشكلة أخلاقية قبل ذلك، فهو انحراف عن القيم والمعايير الأخلاقية وفي حالة استفحاله فإنه يقيم نظاماً قيمياً منحرفاً، وثقافة الفساد لا تهدد أسس الحكومة فقط وإنما أيضاً ثقافة المجتمع.

1-3-7- الآثار الدولية: أصبح الفساد الإداري ذا طابع دولي ليس فقط بتأثير الشركات المتعددة الجنسيات التي تعاني من فساد عالمي، وإنما أيضاً بتأثير المسؤولين

الحكوميين المتورطين بالفساد المتنقل عبر حدود الوطن. كما أن الفساد الإداري أخذ يتسرب للمنظمات والاتحادات الدولية وفي ذلك أمثلة كثيرة عن المنظمات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى الرياضية، التي أثرت دولا عن دول وأخلت بمعايير المساواة وتكافؤ الفرص<sup>(14)</sup>.

## 2- واقع الفساد الإداري في الجزائر:

بهذا الشأن شهدت الجزائر عدة اهتزازات على وقع فضائح الفساد الإداري مست عدة وزارات مثل وزارة الطاقة والمناجم من تنفيذ مشاريع مخالفة لقانون الصفقات العمومية، وزارة الأشغال العمومية التي تتكفل بإنجاز مشاريع كبرى التهمت ملايين الدولارات، وزارة الفلاحة التي تحت ديون فلاحين ليسوا بفلاحين، وكذلك الحال في باقي الوزارات. ولوأننا نزلنا إلى واقع الولايات والبلديات والدوائر ضمن الجماعات المحلية في مسار الفساد والإفساد في الجزائر وتعداد مظاهره قد يأخذ الوضع أبعاداً خطيرة.

2-1 مكانة الجزائر في منظمة الشفافية الدولية: قد تكون ظاهرة الفساد الإداري الأخطر نوعاً من باقي أشكال الفساد خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالهيئات العليا للدولة والحكومة والوزارات مما يضيف على هذه الآفة الخطيرة صفة الجريمة المنظمة، نظراً لصعوبة التحقيق واستحالة الحصول على الأدلة المدينة لمرتكبي هذه الأفعال، بسبب المكانة المحسوسة التي يشغلونها والحصانة والنفوذ الذي يتمتعون به مما يساعدهم أكثر في التستر على تلك الأفعال، لهذا تسعى جميع الدول دون استثناء من خلال منظمة الشفافية الدولية كهيئة دولية تمارس نشاطات جبارة في محاربة الفساد في دول العالم وتقدم تقارير مهمة ونزيهة في تحديد نقاط الفساد وتسلط الضوء على معوقات محاربة الفساد وتقديم تقرير دولي سنوي يتضمن جدولاً بدول العالم في مجال الفساد. تشغل الجزائر فيه المرتبة 111 بعد ما كانت من بين المائة دولة الأولى في التعامل بالرشاوي حيث كان ترتيبها سنة 2008 في المرتبة

92 من الجدول وسنة 2006 ضمن اللائحة السوداء عالميا في المرتبة 30، لتصل حالياً سنة 2009 إلى المرتبة 111 وبهذا تكون قد تراجعت بـ 19 رتبة في سلم الفساد والرشوة<sup>(15)</sup>. ورغم هذا التراجع تقرير المنظمة أقر باستمرار بعض القطاعات في التعامل مع دول لا تجد حرجاً في دفع الرشاوي والعمولات في التعاملات التجارية من أجل نيل مشاريع والفوز بالصفقات، ما يفسر عدم احترام قانون الصفقات العمومية في منح المشاريع لشركات أجنبية، الأمر الذي دفع بمنظمة الشفافية الدولية إلى إقرار بأن قانون الصفقات العمومية في الجزائر لا يشجع على محاربة الفساد.

**2-2 أشهر فضائح الفساد الإداري في الجزائر:** إن الاقتصاد الجزائري ينخره الفساد، فمنذ 40 سنة من تاريخ الجزائر المستقلة عرفت فضائح متعددة منها ما يعرف سرها ومنها ما تزال إلى يومنا هذا لغزاً محيراً يمكننا التعرض إلى أشهرها بشكل مختصر على النحو التالي.

- فضائح بنكية، أهمها فضيحة اختلاس 30 مليار دينار جزائري ما يعادل 405 ملايين دولار من البنك الوطني الجزائري، وفرار المتهمين إلى الخارج في 2006، فضيحة بنك الخليفة المتسببة في خسائر في حدود 87 مليار دينار أي ما يعادل 1.2 مليار دولار، إضافة إلى فضيحة البنك الصناعي والتجاري الجزائري المتسببة في خسارة 800 مليون دولار حسب تقدير البنك، زيادة إلى فضائح الحسابات البنكية في سويسرا، حيث تم العثور على 2000 حساب خاص بالعملة الصعبة لمسؤولين جزائريين في سويسرا منذ 1984.

- فضيحة الطريق السيار التي كشفت حصول الأمين العام لوزارة الأشغال العمومية على عمولة 10 ٪ مقابل فوز الشركة الصينية بالصفقة.

- فضيحة سونالغاز وإبرام صفقات لبناء مجموعة من محطات إنتاج الطاقة الكهربائية خلال السنوات الثلاث الأخيرة 2007-2008-2009 بكل من عين

تيمونشت بطاقة 1200 ميغاوات والطارف بنفس الطاقة، بحيث سعر الكهرباء لبعض المجمعات الصناعية لا يتعدى 2.43 دج أي بخسارة 1.5 دج على المستوى الحقيقي للأسعار والمتسببة في خسائر بمئات ملايين الدولارات سنويا واتهام 19 إطارا من شركة سوناالغاز بمخالفة التشريع وتبديد الأموال العمومية واستغلال الوظيفة.

- فضيحة المحاباة والمحسوبية التي حولت المناصب ووضعتها في قبضة عائلات بعينها في انتهاك صارخ للقوانين المتعلقة بالشغل وتوظيف أقرباء من الدرجة الثالثة فضلا عن الازدواج الوظيفي في بعض الحالات.

- فضائح الشقق والفيلات والمصانع المملوكة لشخص واحد.

- فضيحة ملف التزوير في المحليات... إلخ.

- فضيحة سوناطراك في المشروع المشترك الجزائري، أمريكا، حيث تم إبرام ما لا يقل على 41 صفقة مشبوهة خلال الفترة 2001/2005 تم فيها اختراق قانون الصفقات العمومية بقيمة فاقت 2.1 مليار دولار.

- فضيحة اتصالات الجزائر 2007 وتهمة مديرها السابق و10 إدارات ومقاولين من القطاع الخاص بهدر الأموال العامة في تزوير سجلات عمومية بقيمة 23 مليون يورو.

والأمر نفسه بالنسبة لـ 48 ولاية من ولايات الجزائر بما فيها الدوائر والبلديات إذ لا تخلو المحليات الجزائرية من ظواهر الفساد حتى تكاد لا تحصى، ومنها فضائح فساد عن العقار في ولاية الجزائر وولايات متعددة أخرى، في ولاية تبسة خسارة الخزينة العمومية بمقدار 328.2 مليون دولار في قضية تهريب الأموال إلى الخارج.

ولاية الشلف: عرفت الكثير من عمليات تزوير من ضمنها 44 جواز سفر و22 تأشيرة والحجز على 60 ختما بمختلف الإدارات والهيئات المحلية وحتى الدولية حيث تم إحصاء 58 قضية تمس التزوير خصوصا في البطاقات الرمادية للسيارات

والشهادات المدرسية ومختلف المحررات الإدارية الرسمية. في ولاية وهران تم تحويل أراض فلاحية إلى عقارات سكنية خاصة مبنية.

### 3- الحوكمة Gouvernance نمط التسيير الإداري الحديث:

3-1 الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والمالية: الترجمة العلمية لهذا المصطلح، هي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" ويصطلح عليها أيضا "الحكم الرشيد". وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة مع نهاية القرن الماضي، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وشرعت تلك المؤسسات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة، ودفع اتساع حجم المؤسسات ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين<sup>(16)</sup>، وإلى وقوع كثير منها في أزمات مالية.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات العالمية خاصة المالية منها على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وهناك تعاريف عديدة لهذا المصطلح ففي حين يركز صندوق النقد الدولي في تعريفه للحوكمة على "البعد التقني، أي الناحية الاقتصادية من الحكم وتحديد

شفافية حسابات الحكومة، وفعالية إدارة الموارد العامة، واستقرار البيئة التنظيمية لنشاطات القطاع الخاص<sup>(17)</sup>.

أما البنك الدولي (1992) "الحكومة مرادفة للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل. الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزرع بها"<sup>(18)</sup> وهكذا نجد أن لجنة المساعدة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية قد أنشأت فريقا حول التنمية التشاركية والحاكمة الجيدة، بحيث "ربط بين الحكم الراشد والتنمية التشاركية وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية"<sup>(19)</sup>. أما مؤسسة التمويل الدولية IFC فتري في الحكومة أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>(20)</sup>.

**3-2 الحوكمة في المؤسسات الإدارية والاجتماعية:** اتسع نطاق استخدام الحوكمة بعد أن كان حكرا على تسيير الشركات الاقتصادية والمؤسسات المالية ليشمل النواحي الإدارية والاجتماعية، فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997) اعتبر الحوكمة كممارسة للسلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية من أجل إدارة الشؤون العامة عند كل المستويات، وهي تشمل الآليات، الإجراءات، والمؤسسات التي تدور مصالح المواطنين حولها، ممارسة حقوقهم المشروعة، أداء واجباتهم وإدارة خلافاتهم وأيضا أعطت للظاهرة بعدا سياسيا أي "بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"<sup>(21)</sup>. وعلى هذا الأساس فالحكم الجيد كغيره من الأشياء الأخرى يعبر عن المشاركة والشفافية والمسؤولية. أما المنظمة العالمية للصحة فتبني وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ولكنها تذهب إلى أبعد من ذلك، من خلال التأكيد على المشاركة المسؤولة وعلى نتائج قطاعية متعادلة ودائمة في مجال الصحة، فإن الحكم الجيد هو عبارة عن المشاركة المسؤولة لمن هم معنيون بإعداد

وتنفيذ السياسات، البرامج والسلوكيات المؤدية لأنظمة صحة عادلة ودائمة، فصحة المواطنين يجب أن تمثل دائماً أولوية وطنية، عند وضع أي استراتيجية تنمية. والمسؤولية الناشئة عن ذلك دائمة، ويتكفل بهذه المسؤولية الوزراء الذين يتحملون جزءاً كبيراً من الإدارة الشاملة لأنظمة الصحة.

حتى تستطيع الدول قياس مدى صلاحية حكمها أو لا، فما عليها إلا قياس ما تقوم به مع المؤشرات العالمية المعروفة في الحكم الصالح. فالبنك الدولي وضع 22 مؤشراً لاختيار الحكم الصالح وتحقيقه: 12 مؤشراً يخص المساءلة العامة و10 مؤشرات تخص جودة الإدارة، ويتم ترتيب الدول بحسب موقعها من هذه المقاييس على سلم يتكون من 173 رتبة بحسب عدد دول، وبحسب معدل صلاح الحكم ويتراوح علامة الدولة من الصفر إلى 100 حسب درجة صلاح الحكم.

مؤشر المساءلة العامة: يخص هذا المؤشر أربعة مجالات هي:

- درجة انفتاح المؤسسات السياسية في البلد؛
- درجة المشاركة السياسية ونوعيتها؛
- درجة الشفافية ومدى القبول الذي تحظى به الحكومة لدى المواطنين؛
- درجة المساءلة السياسية.
- وتستعمل في عملية القياس البيانات التالية:
- الحقوق السياسية للأفراد والحريات المدنية.
- حرية الصحافة والأداء السياسي.
- التوظيف لدى الجهاز التنفيذي.
- المساءلة الديمقراطية والشفافية.

مؤشر جودة الإدارة: يقيس لنا هذا المؤشر حدود الفساد في مجال إدارة الموارد والسوق ومدى احترام الحكومة للقوانين<sup>(22)</sup>، ويشمل ما يأتي:

• درجة الفساد ونوعية الإدارة.

• حقوق الملكية.

• الإدارة المالية وتخصيص الموارد.

• احترام القانون وتطبيقه.

#### 4- الحوكمة المحلية كنموذج إداري للشراكة والشفافية:

4-1 مفهوم الحوكمة المحلية: الحوكمة المحلية وهناك من يطلق عليها الحوكمة المحلية الرشيدة Good Local Governance ، ويطلق عليها أيضا الحكم الرشيد للإدارة المحلية، وتتمثل في استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. ويوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996 عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة، وقد كتب الكثير عن معايير ومقاييس للحكم الرشيد وأكثر الدراسات شمولاً هي تلك التي أعدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وحصرها في المشاركة- سيادة وحكم القانون- الشفافية- حسن الاستجابة- التوجيه نحو بناء توافق الآراء- الإنصاف وتكافؤ الفرص- الفعالية والكفاءة- المساءلة والمحاسبة- والرؤية الاستراتيجية<sup>(23)</sup>. إذا كان مفهوم الحوكمة يعبر عن إدارة وممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات المركزية واللامركزية أي الإقليمية والمحلية، فإن التوجه كان قوياً نحو تكريس منطق الحوكمة على المستويات اللامركزية. فذاك يضمن استجابات أسرع للاحتياجات المحلية، محاسبة وشفافية أكثر وفساد أقل، تسليم أحسن للخدمات الأساسية، تدفقات أفضل للمعلومات، مزيد من المشروعات المستدامة، سبل أقوى

لحل النزاعات، ازدياد الرغبة والدوافع لحلّ النزاعات في صفوف ذوي المصلحة المحليين، واتساع الفرص للتمثيل السياسي<sup>(24)</sup>،

2-4 ركائز الحوكمة المحلية: لا بد للحوكمة المحلية أن تبنى على دعائم يمكن من خلالها الحكم على مدى النجاعة ومن ثم مستوى النتائج المتوصل إليها، والمتمثلة في الركائز الأساسية التالية:

- المشاركة: تتمثل في تهيئة السبل والآليات المناسبة من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، كطريقة لتسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات، تعني أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين.

- الشفافية: هي إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في وقتها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية، كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال.

- المساءلة: يكون متخذو القرارات في الأجهزة المحلية مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

- الشرعية: قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة.

- الكفاءة والفعالية: ويعبر ذلك عن البعد الفني، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلي الاحتياجات بأفضل النتائج، مع تنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

- الاستجابة: أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية.

4-3 مدخل الشراكة لتفعيل الحوكمة المحلية: تكرر في السنوات الأخيرة مفهوم الشراكة والمشاركة "ليعكس شركاء التنمية" في المرحلة الحالية: الحكومات - المنظمات غير الحكومية - القطاع الخاص - المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التمويل، وقد طرح المفهوم في التسعينات من القرن المنصرم في الخطاب العالمي للأمم المتحدة، وتواتر طرحه في المؤتمرات الأخيرة كافة، ومنها "مؤتمر البيئة في البرازيل (1992)"، المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان في النمسا (1993)، مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية (1994)، ومؤتمر المرأة العالمي بكين (1995)<sup>(25)</sup>، وقد نصت هذه المؤتمرات وغيرها من المؤتمرات التي عقدتها الأمم المتحدة، على أهمية المشاركة والدور السياسي والاقتصادي لمنظمات المجتمع المدني. الحاجة لتبديد احتكار القوة التي تمسك بها الحكومات الوطنية، قد طرح مدخل الشراكة كأساس هذه العملية، وقد أسست على توزيع الأدوار لدعم استراتيجية التنمية الوطنية للدولة، فالمصطلح يؤكد على التكامل بين الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، ويعكس قيمة عملية التكامل هذه من أجل تحقيق عملية التنمية المستدامة. فالفاعلون الرئيسون في الشراكة المحلية هم:

4-3-1 السلطات المحلية: يقصد بها كل السلطات الحكومية الإدارية وغير الإدارية، تعتبر هذه الحلقة الأساسية لعملية الربط بين قمة السلطة والمواطن، هي المتجاوب والمترجم لاهتماماته، وأساسية في إنشاء وإدامة الحوكمة المحلية مثلما تعمل على إدامة العملية الديمقراطية، وإيجاد التوازن المناسب بين التوجيهات العامة للحكومة المركزية والحرص على تلبية الاحتياجات الخاصة لدى المجموعات المحلية.

4-3-2- المجتمع المدني: تعد "منظمات المجتمع المدني بمثابة قنوات لمشاركة المجتمع" في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيمه لنفسه في شكل جماعات أكثر قوة للتأثير على السياسات العامة والوصول إلى أحسن انتفاع من الموارد العامة، ويتجلى ذلك في دور المنظمات الدولية التي بدأت تضع الثقة أكثر في الجمعيات لتصرف المساعدات الاجتماعية، فاحتكاك المجتمع المدني بالواقع يؤهله أكثر للقيام بأدوار تنموية تتلاءم والحاجيات المحلية. وتتحقق المشاركة الحقيقية للمجتمع المدني من خلال فعالية المبادرات التنموية التي يطرحها، واعتماد ممارسة واقعية لصياغة وتنفيذ ومتابعة المشاريع التنموية. كما إن مشاركة المواطن في تحقيق التنمية المحلية، والتي تبنى على وعيه بحقوقه وواجباته وما يجري حوله من أحداث ووقائع، وقدرته على فهم مشكلات المجتمع. وتتحقق مشاركة الفرد في عملية التنمية من خلال حقه في اختيار ممثليه ومساهمته الفعلية في تدبير الشأن العام المحلي. وبالتالي إن عزوف الأفراد عن المشاركة في العمليات الانتخابية التشريعية أو الجماعية يطرح مشكل مدى مشروعية المنتخبين والقرارات التي يتخذونها، فالمواطن هو أساس التنمية. كذلك تتيح الديمقراطية تدبير عقلاني للإدارة وتفاذي كل أشكال الطرق غير الشرعية في إدارة الشؤون المحلية.

4-3-3- القطاع الخاص: تمنح آليات الشراكة مع القطاع الخاص إمكانيات وفرص حقيقية من أجل تدبير المرافق العامة المحلية ويشمل القطاع الخاص كل المشاريع الخاصة غير المملوكة من الدولة، وذلك عن طريق عقد اتفاقيات التعاون والشراكة أو شركات الاقتصاد المختلط أو التسيير المفوض أو عقود الامتياز، وهذا بدوره يتيح آليات جديدة للتسيير وتجاوز الطرق التقليدية في تسيير المرافق العامة المحلية. استخدمت لأول مرة في اليابان، ثم تم استخدامها مؤخراً بواسطة مختلف دول شرق آسيا كمرجعيات مقارنة، فهذه الشراكة أثبتت فائدتها في تبادل المعلومات بين الحكومة والقطاع الخاص، وبناء آليات لتبادل المعرفة والمشاركة في وضع السياسات، بين الحكومة والقطاع الخاص، مثل ادماج البحوث الاقتصادية

المشتركة، ومشروعات التنمية المشتركة، ومن المفيد وضع نظام لتلقي مقترحات الإصلاح أو التحسين في السياسات أو الممارسات الحكومية، وكذلك لتحقيق الشفافية في السياسات الحكومية التي يتم مناقشتها وإجراء المداولات والتحليلات حولها، كما أن ذلك من شأنه أن يزيد من تحقيق الإلتزام بالسياسات المقترحة، حيث تمتلك البلاد المتقدمة ودول شرق آسيا خبرات متراكمة في هذا الصدد.

### خاتمة:

إن مشكلة الفساد الإداري ظاهرة عالمية تعرفها البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، في كل من القطاعين العام والخاص، وفي كل مجالات الأنشطة التجارية منها وغير التجارية، ويمتد الفساد من الرشوة الصغيرة إلى العمولات والمحسوبية والسرققة على النطاق الواسع، فهو يضعف التنمية، ويقتل الثقة لدى المواطنين، ويزيد من فقر الطبقة الفقيرة. إن مستوى الفساد الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة وضع الحكومة والطبقة السياسية في الجزائر في الخانة الحمراء، واخضع الادارة الى جميع الانتقادات. لذلك فالفساد الإداري ظاهرة منتشرة وأثاره مدمرة. إن للحكومة (الحكم الراشد) دور في منع الفساد الإداري، من حيث قدرتها على استخدام السلطة ومؤسساتها لتحمل المسؤولية بفعالية وكفاءة وتعميم المشاركة والشفافية والاستجابة والمعاملة العادلة. إن تنمية دور الحكومة المحلية يتطلب بناء القدرات في مجالات عدة هي: اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتنفيذ مبادرات التنمية، وتوفير الخدمات الأساسية بتجنيد المؤسسات المحلية المشاركة. الجماعات المحلية كونها تمثل المكان المثالي لممارسة الديمقراطية المحلية والمشاركة، وتمثل راس الحربة لسياسة اللامركزية تساعد على التقليل من الفساد، فالحكومة المحلية تركز على مبدأ التنسيق بين المركزي والمحلي، واشراك كل عدة اطراف محلية فاعلة، الحكومية وغير الحكومية في صنع القرار.

## المراجع:

- آدم نوح علي معابدة، مفهوم الفساد الإداري ومعايير في التشريع الإسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، دمشق. 2005
- الأخضر عزي، غالم جلطي، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة الجندول، العدد 27. 2006
- براهيم العيسوي،. التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003
- لبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1998.مكافحة الفساد لتحسين أداة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، نيويورك، 2005
- بشير مصطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، من فعاليات الملتقى العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر. 2005.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997. إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة لسياسات العامة، كانون الثاني / يناير 1997
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 2003م، ترجمة غسان عصن، بيروت (قريطم)، مطبعة الكركي. 2003
- داوود خير الله، 2004. الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، مجلة المستقبل العربي، العدد 309، 2004
- سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006.

- عامر الكبيسي، الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2000.

- عمر القاضي، الفساد الإداري وإمكانية الإصلاح الاقتصادي، بدون دار نشر، عمان. 2007.

- عطية حسين أفندي، 2007. المنظمات غير الحكومية وإدارة شؤون البيئة في مصر - مدخل الشراكة، ورقة قدمت في إطار المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ مصر ماي 2007م  
- محمود عبد الفضيل، الفساد وتداعياته في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، العدد 243، 1999.

- Alamgir, M.. 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, Cairo, May 7 – 8. 2007

- Freeland, C. 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. 2007.

- Fawzy, S.. Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.. April 2003

- OECD,. Principles of Corporate Governance, a survey of oecd Countries, oecd Publishing.

- World Bank , Anticorruption in transition: A Contribution to the Policy Debate, Washington, 2004

## مواقع على شبكة الانترنت:

التقارير السنوية لمنظمة الشفافية الدولية تاريخ الاطلاع 2012 / 01 / 12

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

الفقي مصطفى، الفساد الإداري والمالي بين السياسات والإجراءات مقال منشور <http://www.cipe-egypt.org/articles/art0900.htm>: تاريخ الاطلاع 2012-01-30،

بحري يوسف، مقال منشور، الفساد الإداري ومعالجته، مقال منشور [http://www.scc-online.net/thaqafa/th\\_1.htm](http://www.scc-online.net/thaqafa/th_1.htm) تاريخ الاطلاع 2012-01-30،

جواد كاظم شحاتة، تقويم الأداء مدخل فاعل في منظومة النزاهة ومكافحة الفساد: تاريخ الاطلاع 2011 / 11 / 15

[www.iraqfoundation.org/.../Research%204](http://www.iraqfoundation.org/.../Research%204)

## الهوامش:

(1) لتقارير السنوية لمنظمة الشفافية الدولية تاريخ الاطلاع 2012 / 01 / 12

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

(2) عامر الكبيسي، "الفساد الاداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 20، العدد 1، 2000.

(3) لبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، مكافحة الفساد لتحسين أداة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، نيويورك، 1998

(4) آدم نوح علي معابدة، مفهوم الفساد الإداري ومعايره في التشريع الإسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، دمشق. 2005

(5) عمر القاضي، الفساد الإداري وإمكانية الإصلاح الاقتصادي، بدون دار نشر، عمان.  
ص 2007.

(6) داوود خير الله، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، مجلة المستقبل العربي،  
العدد 309، 2004

(7) الفقي مصطفى، الفساد الإداري والمالي بين السياسات والإجراءات مقال منشور  
http://www.cipe-egypt.org/articles/art0900.htm تاريخ الاطلاع 2012-01-30،

(8) بحر يوسف، مقال منشور، الفساد الإداري ومعالجته، مقال منشور -http://www.scc-  
online.net/thaqafa/th\_1.htm تاريخ الاطلاع 2012-01-30،

(9) داوود خير الله، الفساد كظاهرة عالمية وآليات ضبطها، مجلة المستقبل العربي،  
العدد 309، 2004.

(10) محمود عبد الفضيل، الفساد وتداعياته في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي،  
العدد 243، 1999.

(11) محمود عبد الفضيل، مرجع سابق.

(12) عامر الكبيسي، مرجع سابق ص 25.

(13) سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة، ص 19، 2006

(14) جواد كاظم شحاتة، تقويم الأداء مدخل فاعل في منظومة النزاهة ومكافحة  
الفساد: تاريخ الاطلاع 2011 / 11 / 15

www.iraqfoundation.org/.../Research%204

(15) op cit (transparency.org, 2010)

(16) براهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها.  
القاهرة: دار الشروق، ص 66. 2005.

(17) الأخضر عزي، غالم جلطي، 2006. الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة الجندول، العدد 27.

(18) الأخضر عزي، غالم جلطي، مرجع سابق

(19) - OECD,. Principles of Corporate Governance,a survey of oecd Countries, oecd Publishing.2004

(20)- Alamgir, M. 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, Cairo, May 7 – 8. 2007.

(21) Freeland, C. 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. 2007.

(22) بشير مصطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح والإدارة الراشدة، من فعاليات الملتقى العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر. 2005.

(23) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية للعام 2003، ترجمة غسان عصن، بيروت (قريطم)، مطبعة الكركي. 2003.

(24) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، المرجع السابق

(25) عطية حسين أفندي، 2007. المنظمات غير الحكومية وإدارة شؤون البيئة في مصر\_مدخل الشراكة، ورقة قدمت في إطار المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان "التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ مصر ماي 2007م