

## دور المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة

### The Role of Civil Society in Establishing Good Administrative Governance to ensure the achievement of Sustainable Development Goals

محمد سي أحمد(\*)

#### Abstract:

This Research paper highlights the role of civil society in establishing effective administrative governance and its contribution to sustainable development. The descriptive method is used in this paper to depict the need of governance to the role civil society at all administrative levels. Further, this paper demonstrates how a strong civil society can improve the performance of public administration through generating positive practical behaviors as well as activating societal participation mechanisms in the decision-making process, which in turn, enhances the prospects of success while conducting public policies to meet the citizenry needs.

Keywords: Civil society; Administrative governance; Sustainable development; Good governance.

#### ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى إلقاء نظرة شاملة على دور المجتمع المدني كأحد مكونات الحوكمة الجيدة ومساهمته في التنمية الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة. واستند الباحث على المنهج الوصفي لتأكيد حاجة منهج الحوكمة إلى استثمار في دور المجتمع المدني وتعبئته في تحقيق التنمية الإدارية عبر جميع مستوياتها التنظيمية .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد أن إشراك المجتمع المدني في تحقيق حوكمة الإدارة العامة يفضي إلى ممارسات إجرائية سليمة تدعم التنمية بأبعادها الشاملة؛ كما أن تفعيل آليات المشاركة المجتمعية في صنع القرار يوسع فرص نجاح تنفيذ السياسات العامة التي تتوافق مع احتياجات المواطن.

كلمات مفتاحية: المجتمع المدني؛ الحوكمة الجيدة؛ التنمية المستدامة؛ التنمية الإدارية.

(\*) - طالب دكتوراه، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، moh\_rest@live.fr

## مقدمة:

### حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية الادارية

أصبح العالم اليوم يدرك أنه لا يمكن تحقيق التنمية إلا بوجود ضمانات إجرائية حقيقية عبر مختلف المستويات التنظيمية. فالمؤسسة ليس بإمكانها تحقيق نمو، فقط من خلال تحسين أدائها وإنما أيضا لا بد من توفر بيئة ملائمة لنشاطها. بعد

الانهيارات المالية والفضائح الإدارية التي شهدتها كبرى الشركات عبر العديد من الدول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية، ودول شرق آسيا وروسيا، مثل شركة انرون (Enron)، شركة ورلدكوم (Worldcom) للاتصالات، وشركات أخرى، انصبت جهود المجتمع الدولي نحو إعادة النظر في الأساليب الإدارية وكذا آليات التسيير والتنظيم المتعلقة بالمؤسسات التي من شأنها الحد من تغليب المصلحة الخاصة على حساب المنفعة العامة. تلك الجهود التي كانت ضمن إطار إرساء الحوكمة الجيدة للمؤسسات، هدفها الأساسي والمهم هو إحداث تنمية اقتصادية مستدامة.

من جانب آخر، وحسب (غريب و حلي، 2012)<sup>1</sup> فإن التنمية المستدامة بمفهومها الشامل لا تركز فقط على الجانب الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي أو الثقافي فحسب بل هي مزيج من ذلك كله؛ وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق أهداف تتغير وفقا لما يخدم المجتمع أفرادا وجماعات. لذلك، أصبحت الاستدامة التنموية مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم النامي والمتقدم على حد سواء، وعقدت لأجلها المؤتمرات والندوات، ولذلك تعتبر التنمية المستدامة عملية واعية وموجهة، يشارك فيها القطاع الخاص والعام مع إشراك القوى الاجتماعية ممثلة في المجتمع المدني، بهدف إيجاد تغير شامل يسمو بالمجتمع نحو الأفضل.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على التنمية الإدارية وأهميتها بما يحقق التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المجتمع المدني باعتباره أحد مكونات الحوكمة الجيدة، وإشراكه في التنمية الشاملة عبر مختلف آلياتها الإجرائية.

<sup>1</sup> غريب محمد؛ حلي وجدي، الإعلام والتنمية المستدامة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2012، ص 65.

في حين تكمن أهمية البحث في محاولة الباحث إبراز آليات تدخل ومشاركة المجتمع المدني باعتباره أحد مكونات الحوكمة الجيدة في تحقيق التنمية الإدارية، وزيادة قدرته في المساهمة في خدمة التنمية في الأجل الطويل.

الإشكالية: التنمية بأنواعها هي عملية ديناميكية مستمرة تنبع من الكيان وتشمل جميع الاتجاهات، فهي عملية تهدف إلى تعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب نحو أفعال وممارسات تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة وفق تصور تنموي شامل.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق أهداف التنمية الشاملة التي يكون محور اهتمامها الإنسان، لا بدّ لها أن تسير وفقا لمبادئ الحوكمة الجيدة التي ترمي بشكل جوهري إلى تحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية مستدامة. ومن أجل ذلك، من المناسب على الإدارة العامة ممثلة في المؤسسة تبني الممارسات التي من شأنها تفعيل أساليب واليات الحوكمة الجيدة في التنمية الإدارية، وبشكل أساسي من خلال إشراك واجتذاب فاعلي المجتمع المدني.

ومن هنا تأتي إشكالية هذا البحث كمحاولة للتعرف على إجابة التساؤل الرئيسي التالي: كيف يسهم المجتمع المدني كأحد مكونات الحوكمة الجيدة في التنمية الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة؟

## أولاً: نظرة شاملة حول الحوكمة، والحوكمة المؤسسية

### 1. الحوكمة والحوكمة المؤسسية

قبل التطرق الى تعريف الحوكمة والحوكمة المؤسسية لابد من إعطاء لمحة تاريخية عن ظهور مصطلح الحوكمة

#### 1.1 لمحة تاريخية عن ظهور مصطلح الحوكمة

تعود أصول الحوكمة المؤسسية إلى سنة 1932 من خلال دراسات "بيرل ومينز" (Berle & Means) التي خلصت إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة من جهة، ومن جهة مقابلة صعوبة إدارة المؤسسة من طرف فرد واحد نظرا لتوسع أنشطة المؤسسة وازدياد

---

<sup>2</sup> فكري زوي، التنمية المستدامة: بين المفهوم ومتطلبات التطبيق قراءة سوسيولوجية، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، 2018، ص.ص. 155-178.

حجمها<sup>3</sup>. ويمكن القول في هذا السياق أن ظهور مصطلح حوكمة المؤسسة أو الحوكمة المؤسسية كان كحقيقة جديدة في ميدان التسيير خلال عام 1937 عندما ورد في مقال لـ "رونالد كوس Ronald Coas" المعنون بـ "طبيعة الشركة" والذي بين فيه التالي: "تستطيع المؤسسة الاقتصادية الصمود في السوق بنحو أفضل إلا إذا كانت أنماط تنسيقها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها"<sup>4</sup>؛ وفي عام 1997 ظهر مصطلح "الحوكمة الجيدة للمؤسسة" أو "Bonne gouvernance d'entreprise". هذا ما أعطى المفهوم حيزا كبيرا من الاهتمام لدى رجالات ونساء السياسة، فضلا عن الباحثين المنتمين لمختلف ميادين المعرفة مثل: الحقوق، الاقتصاد، التسيير، والعلوم السياسية<sup>5</sup>. إلى جانب ذلك أيضا، فقد شهدت نهاية التسعينيات من القرن العشرين اهتماما كبيرا لدى الباحثين العرب حول مصطلح "Gouvernance"، وتباينت الآراء حول تعريفه، وقد تم التعبير عنه بـ: الحوكمة، والحكم أو فن الحكم، والحاكمة، وإدارة الحكم، والحكمانية وأسلوب الحكم الموسع، والحكم الشامل، والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع<sup>6</sup>.

## 2.1. تعريف الحوكمة والحوكمة المؤسسية

ليس بسهولة بمكان، تحديد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة المشتغلين على مفهوم الحوكمة المؤسسية، وهذا نظرا لتداخله في العديد الجوانب المركبة للمؤسسة، وهناك من يعرفها بأنها عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية تهدف إلى تعبئة أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشؤون

---

<sup>3</sup> قاسمي كمال؛ وسعود وسيلة، دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي في البحرين، معارف، جوان 2016، ص.ص. 234-249.

<sup>4</sup> جوي سعيدة، الحوكمة المائية كآلية لترشيد تسيير المياه في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، ديسمبر 2018، ص.ص. 199-222.

<sup>5</sup> Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G, éthique et gouvernance d'entreprise, Management & Avenir (32), 2010, pp. 36-53.

<sup>6</sup> عبد الوهاب ياسر، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، مجلة دراسات، المجلد التاسع عشر (العدد الأول)، جانفي 2018، ص.ص. 193-212.

الحكم.<sup>7</sup> ومن جانب آخر، فقد عُرفت الحوكمة المؤسسية بعدة تعاريف منها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) وجاء فيه "هي مجموعة من العلاقات تكون بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات العلاقة".<sup>8</sup> أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) صاغت التعريف التالي: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".<sup>9</sup> كما يقصد بالحوكمة المؤسسية عند كل من (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010)<sup>10</sup> بأنها "مجموع الميكانيزمات التنظيمية التي لها تأثير في تحديد الصلاحيات وكذا التأثير على قرارات القادة".

والحوكمة عبارة عن أنشطة تدعمها أهداف مشتركة، فهي ظاهرة أكثر شمولاً لأنها لا تضم المنظمات الحكومية فقط بل تشمل أيضاً آليات غير حكومية.<sup>11</sup> وذلك ما يؤكد أن الحوكمة Gouvernance تعني مشاركة التنظيمات المجتمعية المختلفة للحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة للوصول للقرارات المختلفة بما يتجاوب مع الاحتياجات المجتمعية، أو بمعنى آخر الجمع بين أصحاب القرارات وأصحاب الرأي والشعب عامة، وتكون الحكومة بسلطانها في اتخاذ القرارات جزء من هذا الكل الشامل، ويستند ذلك على ثلاث دعائم أساسية، هي:<sup>12</sup>

- أ. الدعامة الاقتصادية: وتشمل عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية، وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى؛
- ب. الدعامة السياسية: وتشمل صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات العامة؛
- ت. الدعامة الإدارية: وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

---

<sup>7</sup> عبد الوهاب ياسر، نفس المرجع.

<sup>8</sup> يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 2017، (86-107).

<sup>9</sup> زرار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية، مجلة القانون والمجتمع، 2015، (84-112).

<sup>10</sup> Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. Op. cité. P. 41.

<sup>11</sup> عبد الوهاب ياسر، مرجع سابق.

<sup>12</sup> نفس المرجع.

### 3.1. مكونات الحوكمة

تعتمد الحوكمة على ثلاثة عناصر رئيسية متكاملة فيما بينها، وهي (قطوش و جنوحات، 2018)<sup>13</sup> و (مرزوق و سي حمدي، 2018)<sup>14</sup>:

■ **الحكومة:** دورها يكمن في تهيئة البيئة السياسية والقانونية من خلال التشريعات اللازمة التي تساعد على الاستقرار وتحقيق العدالة في السوق، كذلك الاهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص، مع مراعاة احتياجات الفئات الأكثر فقرا؛

■ **القطاع الخاص:** يعمل على توفير فرص العمل بهدف تحقيق زيادة الدخل للمواطنين، كما يتميز القطاع الخاص بقدرته على الابتكار والتجديد، وتقديم الخدمات ذات مستوى متميز؛ كما يمكن للحكومة أن تقوي وتطور هذا القطاع من خلال تعزيز المشاريع التي تساهم في توفير فرص العمل، واستقطاب الاستثمارات انطلاقا من توفير بيئة اقتصادية كلية مستقرة؛

■ **المجتمع المدني:** القدرة على تقديم الخدمات لجماعات مختلفة مع مراعاة البعد الاجتماعي والإنساني عن طريق إشراك الأفراد في الشأن العام للدولة عبر منظمات ومؤسسات جماعية، تكون بمثابة حلقة وصل بين الحكومة والفرد.

وفي هذا الخصوص، تفضي الحوكمة الجيدة مناخا مجتمعيا ديمقراطيا يتفاعل فيه جميع أطراف المجتمع (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي أفضل لكافة أفراد المجتمع، إضافة إلى تعزيز المساءلة والشفافية في الممارسات والإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشاريع

---

<sup>13</sup> قطوش بشري؛ جنوحات فضيلة، دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، المجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جوان 2018، ص.ص. 86-110.

<sup>14</sup> مرزوق عنتر؛ سي حمدي عبد المؤمن، الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر: دراسة في التحديات والآليات، مجلة التراث، جوان 2018، ص.ص. 213-230.

الاقتصادية والاجتماعية والإنمائية. ويمكن الاستدلال على مدى توافر الحوكمة الجيدة من خلال المظاهر التالية<sup>15</sup>:

- إدراك شرعية قوة السلطة العامة؛
- يعد المواطن محور اهتمام المسؤولين ومتخذي القرار؛
- إعداد وتنفيذ البرامج المجتمعية وفقاً لآراء واحتياجات المواطنين؛
- قدرة الإدارة العامة على التكيف السريع لاحتياجات المواطنين.

#### 4.1 أهداف الحوكمة

يمكن إيجاز أهداف المرجوة من الحوكمة والحوكمة المؤسسية على حد سواء على النحو الآتي (يس، 2009)<sup>16</sup> و (عبد الوهاب، 2018)<sup>17</sup>:

- إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة؛
- تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة؛
- تمكين منظمات المجتمع على اختلافها من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء كان ذلك على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات، النقابات) أو على مستوى الجزئي (المواطنون)؛
- توفير مناخ لتبادل المعارف والخبرات وإيجاد شعور مشترك بالهوية ووحدة الهدف بين مؤسسات المجتمع المدني المختلفة؛
- تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها، ومساعدتها على النمو وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛
- تعظيم دور الشركات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على زيادة الثروة وتوفير فرص التوظيف؛

<sup>15</sup> مرجع سابق.

<sup>16</sup> يس عمرو، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2009، ص.ص. 181-200.

<sup>17</sup> Ibid.

- تحسين العلاقات بين الشركة وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بالشركة،  
مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط  
حولها؛

### 5.1 مبادئ الحوكمة

حدد البنك الدولي ست (06) مبادئ - اعتبرها مؤشرات- للحوكمة الجيدة وتتمثل  
في<sup>18</sup> و<sup>19</sup>:

1. المشاركة والمساءلة (Voice & Accountability): وهي مشاركة جميع أفراد  
المجتمع في اتخاذ القرار، عن طريق تمكين المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع  
القرار عبر قنوات منظمة؛ فضلا عن محاسبة الجماعة للهيئات، مع امثال  
جميع أطراف الحكومة بما في ذلك مؤسسات المجتمع المدني لهذه الآلية التي  
تحاسب المسؤولين عن عملهم، من اجل تحسين الأداء ومحاربة الفساد؛
2. الاستقرار السياسي وغياب العنف (Political Stability & Absence of  
Violence): ويقصد هنا استقرار النظام السياسي وتوافق جميع أطراف الدولة  
عليه بما في ذلك المعارضين، بالإضافة إلى مؤشر حجم العنف الناتج على خلفية  
عدم الرضا السياسي، والصادر عن بعض أطراف الموالية للحكومة أو عن  
المعارضين؛
3. فعالية الحكومة (Gouvernement Effectiveness): متمثلة في فعالية إدارة  
مؤسسات الدولة، ومدى كفاءتها في توظيف الموارد الوطنية بطريقة سليمة،  
وواضحة تخدم المجتمع من جهة وتساهم في قدرة الدولة على العمل على خدمة  
الصالح العام من جهة ثانية؛

<sup>18</sup> بكطاش فتيحة؛ كرمية نسرين، الحوكمة الجيدة ومعضلة التنمية المستدامة بالإسقاط على الجزائر. مجلة

بحوث، فيفري 2018، ص.ص. 168-157.

<sup>19</sup> قطوش بشرى؛ جنوحات فضيلة، مرجع سابق.

4. قوة التشريع (Regularity Quality): تتجلى في إرساء قواعد العدالة بين أفراد المجتمع، استنادا إلى التشريعات القانونية التي تحدد علاقة الدولة بالمجتمع في نطاق ضمان سلامة وحقوق الأفراد، فضلا عن تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بتطبيق القوانين المشروعة؛
5. سلطة القانون (Rule of Law): يقتضي استقلال القضاء من خلال تطبيق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع على جميع مستويات الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، بمعنى أن المجتمع ككل حكام ومحكومين يخضعون لسلطة القانون؛
6. مراقبة الفساد ومحاربتة (Control of Corruption): يعني عدم التستر عن حالات الفساد في الدولة، ويجب إشعار الجهات القضاء عن ذلك، فضلا عن كشف الفاسدين ومحاسبتهم؛ هذا، ما يفضي إلى تحقيق العدالة والمساواة والمشاركة والمساءلة وحماية حقوق الملكية، وكذا الحد من سوء استغلال السلطة.
- بالإضافة، وفي نفس الصدد، فلقد حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP عددا من خصائص الحوكمة الجيدة، من أهمها: المشاركة، وسلطة القانون، والشفافية، والمساءلة، وسرعة الاستجابة، الكفاءة والفاعلية، والرؤية الإستراتيجية<sup>20</sup>.

## ثانيا: حول ماهية المجتمع المدني

يعتبر مفهوم المجتمع المدني من المفاهيم الأكثر إثارة للنقاش، لكونه - يكاد- يختلف من مؤلف إلى آخر من حيث الدلالة والسياق. لذا، سنحاول أن نتجاوز كل ما قد يثير الجدل بصفة واسعة، وسنكتفي بما يتناسب مع أهداف البحث.

ورد عن أرسطو قوله بأن الإنسان حيوان اجتماعي بطبعه، وجاء بعده ابن خلدون ليصوب بالقول بأن الإنسان مدني بطبعه؛ بمعنى أن الاجتماع الإنساني ضروري، في حين

يشير الحكماء عن هذا بقولهم الإنسان مدني بالطبع أي لابد من الاجتماع الذي هو المدينة في اصطلاحهم.<sup>21</sup>

يعرف الدكتور حسنين توفيق المجتمع المدني بأنه مجموعة من الأبنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية التي تنتظم في إطارها شبكة معقدة من العلاقات والممارسات بين القوى والتكوينات الاجتماعية في المجتمع، ويحدث ذلك بصورة ديناميكية ومستمرة من خلال مجموعة من المؤسسات التطوعية التي تنشأ وتعمل باستقلالية عن الدولة<sup>22</sup>. ويشير تعريف البنك الدولي لمصطلح المجتمع المدني بأنه: "مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، ولتلك المنظمات وجود في الحياة العامة، تهدف إلى النهوض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين استنادا إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، علمية، دينية، أو خيرية."<sup>23</sup> انطلاقا من هذه المعطيات فان مصطلح المجتمع المدني هو من طبيعة الإنسان المتمدن، وهو ما يظهر في سعيه الدائم إلى تحسين ظروفه داخل الجماعة التي ينتمي إليها. لذا، فالمجتمع المدني هو الذي يربى للناس البيئة الايجابية للمشاركة الفاعلة لتعبير عن آرائهم ومعتقداتهم والدفاع عن مصالحهم وحل مشاكلهم.<sup>24</sup>

ورغم كل ذلك، يمكن أن يعرف المجتمع المدني على نحو إجرائي كما يلي: مجموع التنظيمات ذات الطابع غير الحكومي، المستقلة في إدارة شؤونها المالية والإدارية، تسعى باستمرار إلى ممارسة الرقابة والمتابعة والمحاسبة على السلطات السياسية وما يندرج تحتها من هيئات.

## خصائص المجتمع المدني

---

<sup>21</sup> بلعلي كلثوم، المجتمع المدني والديمقراطية جذور وآفاق. دراسات اجتماعية، أوت 2014، (119-136).  
<sup>22</sup> شليغم غنية، المجتمع المدني والمواطنة في الجزائر: الواقع والمعوقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 2016، (159-173).

<sup>23</sup> مخانشة أمنة، المجتمع المدني كفاعل أساسي لتحقيق المصلحة العامة في المجتمع - واقع وآفاق-، مجلة العلوم الإنسانية، 2015، (547-564).

<sup>24</sup> بلعلي كلثوم، مرجع سابق.

تتفق خصائص المجتمع المدني التي تناولتها معظم الدراسات مع الخصائص الأربعة – الضرورية- التي حددها "صامويل هنتينجتون" والمتمثلة في الآتي (نصيب، 2006)<sup>25</sup> و(شليغم، 2016)<sup>26</sup>:

1. **القدرة على التكيف في مقابل الجمود:** هو القدرة على التكيف ومواكبة التطورات البيئية المنتمة إليها، بمعنى أن كلما كان للمؤسسة القدرة على مواكبة التغيرات كلما كانت فعاليتها كبيرة، فالجمود مصدر اندثارها، وتتحقق تلك القدرة على التكيف من خلال:
  - **التكيف الزمني:** وهو استمرارية المؤسسة على المحافظة على توازنها لفترات زمنية طويلة؛
  - **التكيف الجيلي:** هو قدرة المؤسسة على تسليم القيادة للأجيال المتعاقبة بصفة سلمية؛
  - **التغير الوظيفي:** يقصد به قدرة المؤسسة على إجراء تعديلات تتماشى مع التغيرات الخارجية المحيطة بها، دون الإخلال بتوجهاتها العامة.
2. **التعقيد في مقابل الضعف:** بمعنى تعدد الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة على المستويين الأفقي والرأسي، ضمن تراتبية داخلية منظمة؛
3. **الاستقلالية مقابل التبعية والخضوع:** وهو عدم تبعية المؤسسة لغيرها من الكيانات، بحيث تقوض مشاريعها وسيطرة عليها، ونستطيع تحديد استقلالية المؤسسة عن طريق ما يلي:
  - **الاستقلال المالي** لمؤسسات المجتمع المدني: يتحقق ذلك عن طريق التمويل الذاتي عبر الاشتراكات الأعضاء أو عوائد نشاط المؤسسة، بعيدا عن منح الدولة أو مؤسسات خارجية؛
  - **الاستقلال التنظيمي والإداري:** وهو ممارسة مهامها ونشاطاتها وفقا لتنظيمها الداخلي، وبعيدا عن تدخل الدولة.

<sup>25</sup> نصيب ليندة، المجتمع المدني: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2006، (165-182).

<sup>26</sup> شليغم غنية، مرجع سابق.

#### 4. التجانس أو التماسك مقابل الانقسام: هو قدرة المؤسسة على إيجاد

حلول – بطريقة سلمية- المؤدية إلى تجاوز كل خلاف أو صراع قد يتشكل دخل  
تنظيمها خاصة في حالة التغيير القيادي.

وعلى نفس المنحى، يعتمد المجتمع المدني على الدولة للقيام بوظائفه الأساسية  
(الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية) من خلال التنظيمات التي تضعها الدولة؛ وبالتالي فلا  
يجوز أن يكون منفصلا في نشاطاته، لأن الدولة دولة المجتمع، وهي من تشرف على  
تنظيماته وفاعليته في إطار المصالح العليا لهذا المجتمع بوجه عام؛ وفي نفس الاتجاه أيضا  
يشير كل من البروفيسور (CHITOUR, 2005)<sup>27</sup> و (الشماس، 2008)<sup>28</sup> إلى أن المجتمع  
المدني يمثل بالنسبة للدولة مجال حكم ذاتي والذي يمكن أن يعارضها أو أن يكون مكمل  
لها..

### ثالثا: أدبيات حول التنمية المستدامة، والتنمية الإدارية

#### 1.3 التنمية المستدامة

إن إشكالية التنمية المستدامة ليست بشيء الجديد، وهي تأخذ جذورها من  
التساؤلات السياسية والاقتصادية القديمة<sup>29</sup>؛ وهذا ما لمسناه عندما تطرقنا لمفهومها، على  
اعتبار وجود عدي التعريفات. ولإعطاء توضيح شامل حول مفهوم التنمية المستدامة،  
سنكتفي بعرض التعريف "الشهير" الذي حملته تقرير لجنة السيدة "Gro Harlem  
Brundtland" في عام 1987 خلال اجتماع اللجنة العالمية للبيئة والتنمية؛ وهو التعريف  
الذي تبنته منظمة الأمم المتحدة ووكالاتها التنموية، حيث عرفت التنمية المستدامة بأنها "  
التنمية التي تلبي الاحتياجات الراهنة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في تلبية

<sup>27</sup> CHITOUR, Chems Eddine, la mondialisation et le développement durable.  
Conférence scientifique « la mondialisation est-elle compatible avec le  
développement durable ? ». Ecole Nationale Polytechnique, 2005, Alger, PP. 1-28.

<sup>28</sup> الشماس عيسى، المجتمع المدني المواطنة والديمقراطية، مطبعة اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2008، ص-ص،  
13-12.

<sup>29</sup> VIVIEN, F.-D. L'économie de l'environnement appliquée à la ville. Cahiers lillois  
d'économie et de sociologie, N°37, Juin 200), pp. 33-47.

احتياجاتهم، بمعنى التنمية التي تستجيب إلى احتياجات أجيال الحاضر دون المساس بقدرات أجيال المستقبل".<sup>30</sup>

وما يحتاجه العالم اليوم هو عصر جديد من النمو، نمو صارم وفي نفس الوقت يكون مدعوما اجتماعيا وبيئيا.<sup>31</sup>

### 3.2 أهداف التنمية المستدامة

استنادا إلى التعريف السابق المتعلق بالتنمية المستدامة الذي تبنته الأمم المتحدة ووكالاتها، يمكن القول بأنها عملية شاملة، معقدة وذات مدى بعيد، كما أنها تنمية متكاملة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والبيئية، لذا، يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية للتنمية وهي:<sup>32</sup>

- 1) الإنصاف الاجتماعي: هو الاعتراف باحتياجات جميع أفراد المجتمع بالتساوي؛
- 2) تحقيق الفعالية الاقتصادية: يتحقق ذلك انطلاقا من الاستخدام الأمثل والكفاءة للموارد الطبيعية، من أجل تحقيق نمو اقتصادي عالي في إطار حماية تلك الموارد والمحافظة عليها؛
- 3) حماية البيئة: يستلزم الحفاظ على البيئة تفادي كل ما قد يلحق أضرارا بها مع مراعاة صحة وسلامة الإنسان.

### 3.3 مبادئ التنمية المستدامة

وهي صادرة عن إعلان ريو 1992 وهي خاصة بالجانب المؤسسي أو المنظماتي، نذكر منها:<sup>33</sup>

- مبدأ المسؤولية (Responsabilité): المؤسسة مثلها مثل الفرد أو الدولة، وبالتالي تتحمل عواقب نشاطاتها وقراراتها ونتائج أفعالها؛

---

<sup>30</sup> الحبري سعد كامل، الإعلام والتنمية المستدامة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 35.  
<sup>31</sup> Nicole, B., & ROSE, J, RSE entre globalisation et développement durable, éd. De Boeck, Bruxelles, 2011, P. 86.

<sup>32</sup> بكطاش فتحة: كرمية نسرين، مرجع سابق.

<sup>33</sup> Delchet, K, Qu'est-ce que le développement durable? éd. Afnor, Paris, 2003, PP. 19-22.

- مبدأ الحيلة والحذر (Précaution): يتعلق الأمر بأخذ كل الحذر وبشكل استباقي وفعال، في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو السياسية، بمعنى أنه لا مجال لشك في اتخاذ القرار بحجة غياب المعلومة؛
- مبدأ الشفافية والمعلومة (Transparence et l'information): الوصول والنفاذ إلى المعلومة المتعلقة بالبيئة وكذلك المعلومة التي تخص الأنشطة الخطيرة على المستويين المحلي والوطني فهي حق لكل فرد؛
- مبدأ المشاركة (Participation): إشراك ومشاركة المواطن (ين) وكذا المنظمات، الجمعيات المدنية في إعداد السياسات والقرارات العامة المتعلقة بالبيئة، وذلك لأجل الاستفادة من تجاربهم المتنوعة، وكذا السعي في تحسيس الأفراد حول مختلف المشاكل المتعلقة بالبيئة وعملية التنمية الشاملة؛
- مبدأ التجديد المستمر والإبداع (innovation et amélioration continu): وهو التحسين والتجديد المتواصلين قصد إنشاء منتجات جديدة.

## 2.3 التنمية الإدارية، مجالاتها وأهدافها

### 1.2.3 تعريف التنمية الإدارية

يشير خبراء الأمم المتحدة إلى أن مفهوم التنمية الإدارية يركز على عنصرين أساسيين هما إدارة التنمية والتنمية الإدارية. حيث تشير إدارة التنمية إلى الأساليب التي تستخدمها المنظمات الكبرى وخاصة الحكومة في تنفيذ السياسات والخطط بغية تحقيق أهداف التنمية، بينما تشير التنمية الإدارية إلى تعزيز القدرات كوسيلة لزيادة فرص النجاح في تنفيذ برامج التنمية القائمة. وتعرف التنمية الإدارية على أنها "عملية توفير التناسب بين الأبعاد النوعية والأبعاد الكمية للأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري من جهة، وبين الأبعاد النوعية والكمية من السلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور من جهة أخرى، ضمن معطيات بيئية معينة".<sup>34</sup>

<sup>34</sup> قرين علي، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم  
التسيير، 2015، ص.ص. 279-302.

وتعرف أيضا بأنها "عملية تغيير مخطط تستخدم فيه طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية، وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية، وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، وتحديث القوانين والتشريعات المعمول بها، وذلك من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية في إطار التنمية الشاملة بأقصى درجة من فعالية".<sup>35</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لدينا جليا بأن التنمية الإدارية ومن أجل بلوغ أهدافها فإنها تركز بشكل أساسي على الجهاز الإداري؛ وعليه ماذا يقصد بالجهاز الإداري؟

ينقسم الجهاز الإداري في أي دولة إلى عدة مرافق عامة، كمرفق التعليم، والصحة، والأمن والقضاء، وغيرها. ويكمن الهدف من إنشائها هو تنفيذ الخطط والبرامج المختلفة للدولة، وإشباع الحاجات العامة أي تحقيق منفعة جماعية لجمهور المستفيدين والمتنفعين من الخدمات التي تقدمها تلك المرافق.<sup>36</sup>

هذا، ويمكن صياغة تعريف إجرائي للجهاز الإداري كما يلي: هو تنظيم إداري يعمل على تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يلي تطلعات المجتمع.

### 2.2.3 المجالات الأساسية للإدارة

يمكن أن نحصر المجالات الرئيسية للإدارة في مجالين اثنين هما<sup>37</sup>:

- الإدارة العامة (Public Administration): تختص بتنفيذ السياسات العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية المختلفة، حيث تتولى هذه الأجهزة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على جهود العاملين وهم بصدد التصرف بالموارد العامة (وزارات، الإدارة المركزية...);

---

<sup>35</sup> طامشة بومدين، التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جانفي 2009، ص.ص. 44-51.

<sup>36</sup> السن عادل عبد العزيز، مواجهة المخالفات المالية والإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، (1-141).

<sup>37</sup> القريوني محمد قاسم؛ وزويلف مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، 1993، ص.ص. 16-17.

- إدارة الأعمال (Business Administration): ويقصد بها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية بالنسبة للجميع أو لقطاعات دون سواها بقصد الربح.

### 3.2.3 أهمية التنمية الإدارية

يمكن تقسيم أهداف التنمية الإدارية إلى مستويين<sup>38</sup>:

- ❖ **المستوى الأول الكلي:** وذلك عن طريق إنشاء جهاز إداري (هيكل، موارد بشرية، قوانين) متطورة، قادرة على تجاوز التخلف من خلال تحديث المعلومات ذات الصلة ببرامج التنمية الإدارية لدى المورد البشري، مع توفير بيئة عمل ملائمة تسمح بإتاحة فرص الإبداع والمبادرة؛
- ❖ **المستوى الثاني الجزئي:** تكوين جهاز إداري ذو قدرة على تحقيق الأهداف المعدة وفقا لخطة التنمية الشاملة، وكذلك تكييف القوانين والتشريعات بما يتماشى مع الخطة الشاملة، وتجديد مهارات الموظفين، بالإضافة إلى رفع حجم واتجاهات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، فضلا عن إيجاد سياسة واضحة خاصة بالأجور والحوافز بغرض بناء تنافسية بين أفراد المورد البشري.

### رابعا: دور المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

في قمة تاريخية للأمم المتحدة بنيويورك الذي كان شعارها "تحويل عالمنا" والمنعقدة بتاريخ 25 سبتمبر 2015، تعهد 193 من قادة العالم بالعمل على تحقيق 17 هدفا للتنمية المستدامة المتضمنة لـ 169 غاية ضمن خطة جديدة للوصول إلى ثلاثة أشياء عبر العالم بأسره، بما فيه البلدان متقدمة النمو والأخرى النامية في السنوات الـ 15 المقبلة وهي: القضاء على الفقر المدقع، محاربة عدم المساواة والظلم، معالجة تغير المناخ<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> قرين علي، مرجع سابق.

<sup>39</sup> منظمة الأمم المتحدة. (2019). مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية. من أهداف التنمية المستدامة: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/summit> (تاريخ الاسترداد 25 سبتمبر، 2019، على الساعة 11:32).

جاءت مبادئ التنمية المستدامة لتضع المواطن والمجتمع ككل في محور التنمية الشاملة المستدامة، بمعنى أن المواطن هو غاية تطوره، ورفيقه (التنمية تبدأ منه وتنتهي إليه)، من خلال ممارسته للسلوكيات وأنشطة تندرج ضمن مبادئ الحوكمة الجيدة التي يكفلها له التشريع عبر تنظيمات مستقلة إداريا، تنظيميا، وماليا، تسمح له ب<sup>40</sup>:

**حق المشاركة:** وهي ضمان مشاركة المجتمع المدني في رسم السياسات العامة للدولة التي تخص الشأن العام، وهذا، يمكن أن يتحقق، بشرط وجود اطر وقوانين التي من خلالها يتمكن المجتمع المدني من التعبير عن رأيه في صنع القرار عبر قنوات منظمة؛ لذا، فالدور المنوط بالحكومة - باعتبارها احد مكونات الحوكمة الجيدة- يتجسد في توفير كل ما يلزمه توفير بيئة ملائمة من خلال ثلاثة معايير أساسية هي<sup>41</sup>:

1. **المعيار النظامي (Systemic):** ويتضمن توزيع كل القوى السياسية والاقتصادية الداخلية والخارجية؛

2. **المعيار السياسي (Political):** وتعني تمتع الدولة بكل من السلطة والشرعية المستمدة من الديمقراطية؛

3. **المعيار الإداري (Administration):** يشير إلى نظام مفتوح للخدمة العامة مسؤول ومراقب حسابيا ولديه من البيروقراطية ما يساعد على تصميم وتطبيق سياسات مناسبة.

وكل ذلك ما يتوافق مع مؤشرين من المؤشرات الستة للحوكمة التي حددها البنك الدولي، المتعلقة بالاستقرار السياسي من ناحية وقوة التشريع من ناحية أخرى. هذا الأخير الذي يعمل على إرساء قواعد العدالة بين أفراد المجتمع كنتيجة لعامل الاستقرار السياسي<sup>42</sup>؛

**حق المساءلة والمحاسبة:** ويقصد هنا دور المجتمع المدني في محاسبة الهيئات بتعدد أصنافها، مع امثال جميع أطراف الحكومة - بما فيها مؤسسات المجتمع المدني نفسها- لهذه الآلية التي تحاسب المسؤولين عن عملهم بهدف تحسين الأداء ومحاربة

<sup>40</sup> شلغيم غنية، مرجع سابق.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> قطوش بشرى؛ جنوحات، فضيلة، مرجع سابق.

الفساد. تتحقق المساءلة والمحاسبة أيضا لما يصير هناك توزيع للأدوار وموضوعية الأداء الوظيفي، وتداول للسلطة؛ كما نشير أنه لا يمكن احتكار السلطة من طرف شخص معين الذي قد يكون بعيدا عن المحاسبة والمساءلة، وهذا ما يتطابق مع المبدأ السادس للحوكمة أي بمعنى مراقبة الفساد ومحاربهه بشرط عدم التستر عن حالات الفساد الموجودة في الدولة، كما يجب إشعار الجهات القضائية بذلك، استنادا لسلطة القانون (مبدأ الخامس للحوكمة)، وفقها يتم تطبيق الأحكام بصورة عادلة عبر جميع مستويات الحياة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية<sup>43</sup> و<sup>44</sup>؛

**حق الشفافية:** حق الوصول إلى المعلومة والقدرة على الاطلاع على الميزانيات العامة، وكذا مراقبة تنفيذ المشاريع وتطبيق السياسات التي لها علاقة بالشأن العام. وتتحقق الشفافية من خلال الصدق وعدم التحايل أي بمعنى الإعلان عن أنشطة المؤسسة وأهدافها ومصادر تمويلها؛ وجاء مبدأ الشفافية والمعلومة لتنمية المستدامة ليؤكد ما سبق ذكره، باعتبار أن الوصول والنفوذ إلى المعلومة المتعلقة بالبيئة وكذلك المعلومة التي تخص الأنشطة الخطيرة على المستويين المحلي والوطني تبقى حقا ثابتا وضروري لكل فرد<sup>45</sup>. ذلك كله يتوافق مع البعد (الهدف) الثالث للتنمية المستدامة الذي يدعوا إلى حماية البيئة من خلال تفادي كل ما قد يلحق أضرارا بها، مع مراعاة صحة وسلامة الإنسان<sup>46</sup>.

**حق التمكين:** ويقصد به تمكين الفئات الأكثر تهميشا داخل نطاق المجتمع من الأدوات اللازمة للمشاركة الفاعلة، وكذا التأثير في السياسات العامة بدءا من القاعدة، وهنا اتجاه واضح نحو الاعتراف باحتياجات جميع أفراد المجتمع بصفة متكافئة؛ وهذا ما يتأكد من خلال الهدف الأول للتنمية المستدامة المتعلقة بالإنصاف الاجتماعي<sup>47</sup>.

<sup>43</sup> نفس المرجع.

<sup>44</sup> بكطاش فتيحة؛ كرمية نسرین، مرجع سابق.

<sup>45</sup> Delchet Karen., Op.cit., PP. 19-22.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

كما يمكن للمجتمع المدني متابعة ومراقبة تنفيذ السياسات العامة المسطرة، عبر اشتغاله على مراقبة الإدارة العامة المختصة في تنفيذ وتطبيق ما جاء في السياسات العامة، مثل أجهزة الحكومة، والوزارات<sup>48</sup>؛ وبشكل مفصل يستطيع المجتمع المدني مساهمة، وضبط سلوكيات الأجهزة الإدارية والممثلة في المرافق العامة المكلفة بالتنفيذ الفعلي والشامل للخطط والبرامج المختلفة للدولة<sup>49</sup>، ويظهر ذلك في تعزيز القدرات والوسائل التي تساهم في الرفع من نسبة النجاح في تنفيذ برامج التنمية القائمة وبدرجة عالية من الفعالية.<sup>50</sup> و<sup>51</sup>.

للمجتمع المدني أيضا دور في النظر في فاعلية الحكومة متمثلة في فاعلية إدارة مؤسسات الدولة، ومدى كفاءتها في توظيف الموارد الوطنية بطريقة سليمة و واضحة تخدم المجتمع من جهة وتساهم في قدرة الدولة على العمل على خدمة الصالح العام من جهة ثانية، وهذا، ما تم الإشارة إليه ضمن أهداف التنمية المستدامة، والمتمحور حول تحقيق الفعالية الاقتصادية انطلاقا من الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد الطبيعية، من أجل تحقيق نمو اقتصادي عالي في إطار حماية تلك الموارد والمحافظة عليها.<sup>52</sup>

## خاتمة

يمكن للمجتمع المدني كأحد مكونات الحوكمة الجيدة أن يساهم في تحقيق التنمية الإدارية انطلاقا من استغلاله لآليات والأساليب الإجرائية الخاصة بالمشاركة في صنع القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تمكينه من القيام بالمراقبة والمتابعة والمحاسبة والإشراف على الأداء الوظيفي للهيئات والأجهزة الإدارية المنفذة للسياسات العامة للدولة؛ و وفقا لما تكفلها له التشريعات والقوانين الصادرة عن الدولة. غير أن مسألة الحوكمة الجيدة تبقى أمرا أساسيا ومهما لتطوير وتنمية المؤسسة وذلك لما

<sup>48</sup> القريوني محمد قاسم؛ زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص-ص. 16-17.

<sup>49</sup> عبد العزيز السن عادل، مرجع سابق.

<sup>50</sup> قرين علي، مرجع سابق.

<sup>51</sup> طامشة بومدين، مرجع سابق.

<sup>52</sup> Ibid.

تحمله من مبادئ التنظيم والتسيير ذي البعد الأخلاقي في إطار المسؤولية الاجتماعية. بالموازاة، وفي نفس الخصوص، تعتبر التنمية المستدامة هي الأخرى قضية متعددة الأبعاد والجوانب نظرا لما توليه من أهمية للإنسان كفرد، سواء بالنسبة لمدخلات التنمية أو مخرجاتها، فهي بذلك تثنى وتتيح الفرص للمشاركة المجتمعية في تنشيط التنمية بأبعادها المركبة ضمن استراتيجية طويلة الأجل.

## قائمة المراجع:

### كتب:

- الحريري سعد كامل، الإعلام والتنمية المستدامة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- الحيزان محمد بن عبد العزيز، البحوث الإعلامية، أسسها، أساليبها، مجالاتها، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2004.
- الشماس عيسى، المجتمع المدني المواطنة والديمقراطية، مطبعة اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2008.
- غريب محمد؛ حلمي وجدي، الإعلام والتنمية المستدامة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2012.
- القريوني محمد قاسم؛ وزويلف مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، المكتبة الوطنية الأردنية، عمان، 1993.
- Delchet, K, Qu'est-ce que le développement durable ? éditions Afnor, Paris, 2003.
- Nicole, B., & ROSE, J, RSE entre globalisation et développement durable, éditions De Boeck, Bruxelles, 2011.

### دوريات ومجلات علمية

- بكطاش فتيحة؛ كرمية نسرين، الحوكمة الجيدة ومعضلة التنمية المستدامة بالإسقاط على الجزائر. مجلة بحوث، فيفري 2018، ص.ص. 157-168.

- بلعلي كلثوم، المجتمع المدني والديمقراطية جذور وآفاق. دراسات اجتماعية، أوت 2014، ص.ص. 119-136.
- جوي سعيدة، الحوكمة المائية كآلية لترشيد تسيير المياه في الجزائر، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، سبتمبر 2016، ص.ص. 199-222.
- زرار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية، مجلة القانون والمجتمع، جوان 2015، ص.ص. 84-112.
- السن عادل عبد العزيز، مواجهة المخالفات المالية والإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص.ص. 1-141.
- شليغم غنية، المجتمع المدني والمواطنة في الجزائر: الواقع والمعوقات، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جانفي 2016، ص.ص. 159-173.
- طامشة بومدين، التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جانفي 2009، ص.ص. 44-51.
- عبد الوهاب ياسر، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، دراسات، المجلد التاسع عشر (العدد الأول)، جانفي 2018، ص.ص. 193-212.
- فكروني زاوي، التنمية المستدامة: بين المفهوم ومتطلبات التطبيق قراءة سوسيولوجية، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، 2018، ص.ص. 155-178.
- قاسمي كمال؛ وسعود وسيلة، دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي في البحرين، مجلة معارف، جوان 2016، ص.ص. 234-249.
- قرين علي، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015، ص.ص. 279-302.
- قطوش بشرى؛ جنوحات فضيلة، دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، المجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جوان 2018، ص.ص. 86-110.

- مخانشة أمنة، المجتمع المدني كفاعل أساسي لتحقيق المصلحة العامة في المجتمع - واقع وآفاق-، مجلة العلوم الإنسانية، ديسمبر 2015، ص.ص. 547-564.
- مرزوق عنتر: سي حمدي عبد المؤمن، الانتقال إلى الحوكمة المحلية في الجزائر: دراسة في التحديات والآليات، مجلة التراث، ديسمبر 2018، ص.ص. 213-230.
- نصيب ليندة، المجتمع المدني: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديسمبر 2006، ص.ص. 165-182.
- يس عمرو، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص.ص. 181-200.
- يوب آمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 2017، ص.ص. 86-107.

- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G, éthique et gouvernance d'entreprise, Management & Avenir (32), 2010, pp. (36-53).
- VIVIEN, F.-D. L'économie de l'environnement appliquée à la ville. Cahiers lillois d'économie et de sociologie, N°37, Juin 2002, pp. (33-47).

### الملتقيات العلمية

- CHITOUR, Chems Eddine, la mondialisation et le développement durable. Colloque scientifique « la mondialisation est-elle compatible avec le développement durable ? ». Ecole Nationale Polytechnique, 2005, Alger, PP. (1-28).

### الويب

- منظمة الأمم المتحدة. (2019). مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية. من أهداف التنمية المستدامة: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/summit>، (تاريخ الاسترداد 25 سبتمبر، 2019).