دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة

مداخلة مقدمة الى الملتقـى الالوطني حول:
Vers une nouvelle gouvernance

Le : 16-17 avril 2018

Ecole des hautes études commerciales- pole universitaire Kolea

إستمارة مشاركة

YAGOUB MAROUA – Doctorante. Université Abdelhamid Ben Badis – Mostaganem
Tel : 0794757295
E-mail : yaguniv@gmail.com

OTMANE Abdellatif- Doctorant. Université Abdelhamid Ben Badis-Mostaganem.
Tel : 079007119
E-mail : otmane-abdellatif@hotmail.com

Yahia bey nadjet - Doctorant. Université Abdelhamid Ben Badis-Mostaganem.
Tel : 0792203551
E-mail : yahyabeynadjat@gmail.com

Axe de participation :gouvernance, éthique, responsabilité sociale et développement durable.

الملخص:

لقد حظي مفهوم التنمية المستدامة باهتمام كبير في بيئة الأعمال خاصة للدول النامية ، و ذلك راجع إلى انتشار الأزمات البيئية ، حيث تقوم الشركات خاصة الاستخراجية باستنزاف

الموارد الطبيعية دون مراعاة لحق الأجيال القادمة ، بالإضافة الى انتشار ظاهرة التلوث البيئي التي تعتبر من مشاكل العصر.

و كنتيجة لانتشار مظاهر الفساد الإداري و المالي دفع الخبراء في مجال الاقتصاد الى وضع آليات لمكافحتها و ذلك من خلال ما يعرف بحوكمة الشركات، و في هذا السياق تسعى هذه الورقة البحثية لإظهار دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات - الإدارة البيئية – التنمية المستدامة

Abstract :

The concept of sustainable development has received considerable attention in the business environment, especially for developing countries. This is due to the spread of environmental crises. The private companies extract natural resources without taking into account the right of future generations.

As a result of the spread of administrative and financial corruption, experts in the field of economics have put in place mechanisms to combat them through what is known as corporate governance. In this context, this paper seeks to show the role of governance in achieving sustainable development

Keywords: Corporate Governance - Environmental Management - Sustainable Development

المقدمـــــة :

لقد تعاملت الاعمال مع البيئة كمعطى مجاني، و بما أنها موارد لا متناهية، فإنها كانت و ربما لازالت تمارس دورا سلبيا إن لم يكن عدائيا ضد البيئة، فهي تأخذ الهواء النقي و الماء الصافي و الأرض الخضراء لتحولها و بطريقة قياسية إلى هواء أسود و إلى ماء مثقل بالمواد

السمية والضارة ، و أراض جرداء متآكلة. و لا تفسير لذلك ، إلا أن الأعمال هي الأعمال و أن الأرباح و صنع النقود فيها يمكن أن يبرر كل شيء ، وتعد حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في البيئة التنظيمية ، وذلك من خلال ارتباطها بعدة آليات و اجراءات تهدف إلى الاصلاح الاداري، ، والذي يعد احد العناصر الهامة في نظام الحوكمة، بحيث يساهم في ضبط العمل وتوجيه إدارة المنظمة نحو النجاح والتطور المستمر. و بما أن حماية البيئة أصبحت من الاهتمامات الأساسية للمؤسسات الاقتصادية عموما و الصناعية خصوصا ، فقد فكر مسيرو المؤسسات في إعادة النظر في وظيفة الرقابة على سيرورة النشاط الصناعي، ما جعل من البيئة الطبيعية احد المتغيرات الأساسية في إدارة الشركة، فصارت الحاجة ماسة إلى الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة حفاظا على سلامة محيط المؤسسة، وضمانا للأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

و قصد تحديد العلاقة بين الحوكمة و التنمية المستدامة ، قمنا بصياغة الاشكالية على النحو التالي:

" كيف تساهم حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة ؟ "

و بهدف الإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث محاور:

أولا: حوكمة الشركات- مفاهيم أساسية

ثانيا: التنمية المستدامة

ثالثا: الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة.

أولا: حوكمـــة الشركات

يعد مفهوم حوكمة ا□ؤسسات من ا□فاهيم ا□ديثة ال□ تبنتها بعض الدول من أجل مواكبة التطورات العا□ية □ □ال النهوض بالإقتصاديات، إذ □ثل هذا النظام نقطة □ول □ إقتصاد تلك الدول □هيدا □قبة جديدة من التعاون الإقليمي و الدو□ □ا يصب □ خدمة إقتصادها .حيث سنناقش □ هذا ا□بحث ا□قيقة اللغوية و الإصطلاحية □ا يعطي مع□ واضحا و متكاملا للموضوع، إضافة إ□ إبراز أ□ية و أهداف هذا ا□صطلح.

تعريف حوكمة الشركات:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية و هو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، و هو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني[1] ، و عليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب: [2]

- الحكمة: و ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.
- الحكم: و ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات تم الوصول إليها من خلال التجارب السابقة.
- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "**corporate governance**"، أمّا الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة [3] .

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحلّلين و الأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسة، و يرجع ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للمؤسسات [4] ، و فيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم:

- تعريف **charreaux** : يعرف الحوكمة على أنها " مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية و المؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكاتهم" [5]
- □ حـ□ عرفها طارق عبد العال □اد: "بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية "
- وتعرف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " [6]

---

[1] سعود وسيلة، " **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2015 – 2016 ، ص 15

[2] علاء فرحان طالب ، إيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف**، الطبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ،ص23- 24.

[3] سعود وسيلة، مرجع سابق ، ص 15 .

[4] محمد مصطفى سليمان، **" حوكمة المؤسسات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 18.

[5] A.Louizi , « **les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises : études empiriques**» ,thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin ,Lyon 3,2011, P 18 .

- وصف تقرير كادبوري **CADBURY** عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها " :يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات ، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدى بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات " ،[7] وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة كما يلي: " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب " [8]

مبادئ حوكمة الشركات

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل :منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)، بورصة الأوراق المالية بنيويورك ، بنك التسويات الدولي (BIS) المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) ، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب ،لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى ، ولكن أكثرها قبولا واهتماما وأيضا أسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن(OECD) سنة 1999 والتي تم إعادة صياغتها في 2004 ، [9] والتي تتمثل في: [10]

1. المبدأ الأول: توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات عل رفع مستوى الشفافية و كفاءة الأسواق و أن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم الأولويات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف و الرقابة و الالتزام بتطبيق القانون.

2. المبدأ الثاني : حفظ حقوق جميع المساهمين

---

[6] مسعود دراوسي،ضيف الله محمد الهادي، " **فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"** ، ملتقى وطني حول:"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالية و الإداري"،جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 6-7ماي2012 ،ص9

[7] جبار عبد الرزاق،**"الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال إفريقيا"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ،الجزائر ، ص 76.

[8] H.Boussaida, « La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant :cas de l'entreprise publique **algérienne** », thèse de doctorat en management des organisations, université Abou bekr Belgaid, Tlemcen, 2013-2014, p 13

[9]

[10] OCDE , **« principle of corporate governance »** , organization for economic cooperation and developpement publication, disponible sur :www.ocde.org ,p 14 ,consulté le :07/01/2018 .

بما أن كيان الشركة يتكون من مجموعة من الأفراد و المساهمين الذين تتفاوت اهتماماتهم و أهدافهم و الأفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم بالإضافة إلى أن الشركة ينبغي أن تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة.

3. المبدأ الثالث: دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي اطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون و أن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. [11]

4. المبدأ الرابع: الافصاح و الشفافية

ينبغي أن يكفل اطار الحوكمة تحقق الافصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة،و يخص المعلومات التالية: النتائج المالية و التشغيلية،أهداف الشركة، أعضاء مجلس الادارة .... إلخ . [12]

5. المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الادارة

يجسد هذا المبدأ اطار قواعد الحوكمة على استراتيجية الشركة و الرقابة الفاعلة لمجلس الادارة و كذلك مسؤوليته أمام الشركة و المساهمين.

ثانيا: التنمية المستدامة

تعريف التنمية المستدامة :

يتكون اصطلاح التنمية المستدامة من: التنمية، والمستدامة.

- التنمية في اللغة مصدر من الفعل (نمّى) يقال : أنميت الشيء ونمّيته : جعلته ناميا [13]
- المستدامة : مأخوذة من استدامة الشيء أي : طلب دوامه [14]

تعريف Edwerd barbier: "بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية اكبر قدر ممكن مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من

---

[11] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 45

[12] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي،" **حوكمة البنوك و أثرها على الأداء و المخاطرة** " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013 ، ص 70

[13] لسان العرب، ابن منظور، دار صادر، بيروت، الجزء الخامس عشر، ص 341

[14] لسان العرب، نفس المرجع، الجزء الثاني عشر، ص213

الأضرار والإساءة إلى البيئة ، ويوضح ذلك بان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو اقتصادي واجتماعي و بيئي [15]

تعريف تقرير ترونتلاند عام 1987 إلى تعريف التنمية المستدامة كالأتي " التنمية المستدامة هي عملية التنمية التي تلبي أماني وحاجات الحاضر دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم للخطر [16]

مبادئ التنمية المستدامة :

للتنمية المستدامة مجموعة من المبادئ يمكن أن نذكرها فيما يلي:[17]

تحديد الأولويات بعناية: اقتضت خطورة المشكلات البيئية، وندرة الموارد المالية إلى التشدد في وضع الأولويات وتنفيذ إجراءات العلاج عل مراحل للمشكلات التي يجب التصدي لها بلا إبطاء؛

الاستخدام الرشيد للموارد البيئية الناضبة والتوقف عن هدرها في إسراف لا مبرر له،والاستثمار في تأمين موارد بديلة؛

الاستفادة من كل دولار :كانت معظم السياسات البيئية،بما فيها السياسات الناجحة مكلفة بدون مبرر، ولا تستطيع البلدان النامية استخدام الأساليب مرتفعة التكلفة التي تستخدم تقليديا في البلدان الصناعية ؛

إدماج البيئة من البداية:عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة فإن الوقاية تكون أرخص كثيرا وأكثر فعالية من العلاج وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم وتخفيف الضرر المحتمل من الاستثمارات الجديدة في البنية الأساسية.

أبعاد التنمية المستدامة:

مما سبق يتضح أن للتنمية المستدامة ثلاث أبعاد متكاملة ومترابطة والتي يجب التركيز عليها جميعها بنفس المستوى و الأهمية، فتشمل الجانب البيئي، الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي: [18]

البعد البيئي:

---

[15] عمار عماري،"**إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**"، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أفريل 2008 ، جامعة سطيف، ص 4.

[16] دوجلاس موسشين،"**مبادئ التنمية المستدامة**"، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر،2000، ص 63.

[17] عبد القادر عويتان،" **تحليل الآثار الإقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة** "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص :نقود مالية وبنوك،جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008ص 26.

[18] أ. زرمان كريم، " **التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001 - 2009** "، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، المركز الجامعي خنشلة، جوان 2010، ص ص : 197- 198.

يتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستديم والتنبؤ لها بغرض الاحتياط والوقاية، ويتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر نذكر منها:

- الطاقة، التنوع البيولوجي؛ القدرة على التكيف؛ الإنتاجية البيولوجية.

وتتمثل أهم الاهتمامات البيئية في ظاهرة ارتفاع درجة حرارة المناخ، اختلال طبقة الأوزون، الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية والعديد من المشاكل المتعلقة بتلوث الهواء.

البعد الاقتصادي:

- يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستديمة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، اذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية .وتمثل العناصر التالية البعد الاقتصادي : النمو الاقتصادي المستديم؛ العدالة الاقتصادية، اشباع الحاجات الأساسية.

وتوفق التنمية المستدامة بين البعدين السابقين من خلال ضرورة المحافظة على الطبيعة من جهة وضرورة تقدير نتائج الأعمال البشرية على الطبيعة من جهة أخرى.

البعد الاجتماعي:

تتميز التنمية المستديمة بهذا البعد الذي يمثل البعد الإنساني اذ تجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي وضرورة اختيار الإنصاف بين الأجيال .اذ يتوجب على الأجيال الراهنة القيام باختيارات النمو وفقا لرغباتها ورغبات الأجيال القادمة ، وهكذا فان كل من البعد البيئي والاقتصادي يرتبط بشكل كبير بالبعد الاجتماعي، ونذكر فيما يلي أهم عناصر البعد الاجتماعي: المساواة في التوزيع؛ المشاركة الشعبية ، التنوع الثقافي؛الإنصاف والعدل في اختيارات النمو.

ثالثا: الادارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة

إن أول ظهور لمصطلح الإدارة البيئية كان سنة 1987 حيث استحدثت مفوضية مستقلة للبيئة سميت بالهيئة العالمية للبيئة و التنمية (هيئة بورتلاند) حيث ناقشت هذه المفوضية إيجاد إدارة بيئية فعالة تهتم بالتنمية المستدامة و حماية البيئة. وفي مؤتمر ريوديجينيرو أو ما يعرف بقمة الأرض سنة 1992 تم إنشاء مجلس للتنمية لمستدامة الذي طلب من المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس) ISO) بوضع مواصفات خاصة بالإدارة البيئية و من ذلك الحين زاد اهتمام المؤسسات بموضوع الادارة البيئية بهدف زيادة القدرة التنافسية و الربح

تعريف الادارة البيئية:

بالرغم من مرور أكثر من عشر سنوات من تطوير واستخدام إدارة البيئة، والنجاح الذي حققته العديد من المؤسسات نتيجة لتطبيقه، إلا أنه مازالت توجد مشكلات فيما يتعلق بإيجاد تعريف موحد ومقبول دوليا لمصطلح إدارة البيئة [19]

ونجد مصطلح إدارة البيئة مستخدم في إطار ISO14031 المتعلق بقياس نتائج الأداء البيئي، وذلك عند التعرض لتعريف الأداء البيئي ومؤشرات قياسه. وعلى العموم هناك العديد من التعريفات للإدارة البيئية نلخصها فيما يلي" :الإدارة البيئية فرع من إدارة المؤسسة والتيM تم بمتطلبات حماية البيئة، وتسعى لضمان الملاءمة البيئية المستمرة للمنتجات والعمليات من جهة، وسلوك العاملين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى" [20] ، ومنه يمكن استنتاج العناصر المكونة لإدارة البيئة

- السياسة البيئية

- الحفاظ على البيئة مثلا لإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية،

- تفاديا لأضرار البيئية واتخاذ التدابير الوقائية و العلاجية ؛

- قياس نتائج المؤثرات البيئية مثلا الانبعاثات بأشكالها المختلفة والمياه القذرة وتلوث التربة ،

- احترام وإتباع تعليمات السلطات المختصة والقوانين فيما يتعلق بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح بها؛

- دعم السلوك البيئي للأطراف ذات المصلحة بتحمل المسؤولية تجاه المعايير البيئية.

أسباب تبني المؤسسة الاقتصادية للإدارة البيئية :

تتأثر المؤسسة كوحدة اقتصادية بالمحيط الخارجي لها ومن بين أحد المؤثرات هي تبني المؤسسة للمسؤولية البيئية و يعتبر هذا الإجراء ضروري للمؤسسة لتحسين صورتها رغم عدم وجوبه قانونا، يمكن تقسيم اسباب تبني المؤسسة الادارة البيئية الى قسمين:

أ/ أسباب التبني الاختياري للإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية:

- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل المخاطر الناجمة عنها .

---

[19] غنيمي زين الدين عبد المقصود (2000)، قضايا بيئية معاصرة، ط3 ،منشأة المعرف للنشر، الإسكندرية، مصر، ص .93

[20] بختي إبراهيم و خامرة الطاهر (2008)، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة. جامعة فرحات عباس، سطيف. ص .5

- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية

-زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في مناطق تواجد المؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة خاصة من الناحية البيئية.

ب/ أسباب التبني الإجبارية للإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية :

المتطلبات الحكومية: وتتمثل في مجموعة التشريعات والقوانين التي تصدرها الهيئات الحكومية والتي تلزم المؤسسة بالحفاظ على البيئة،

المستهلكين: وتظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في الوصول أو التقرب من المستهلكين والذين يفضلون دوما استهلاك سلع المؤسسات الصديقة للبيئة،

المساهمين والمستثمرين: وتتمثل في الضغوطات التي تواجهها المؤسسة من قبل المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين صورة المؤسسة بيئيا و ذلك بهدف كسب عناصر محيط المؤسسة التي تؤثر و تتأثر بها ،

المتطلبات التعاقدية: وهي تلك الشروط التي يفرضها المتعاملون الاقتصاديون على المؤسسة أثناء إبرام الصفقات.

الخاتمـــــة:

إن تزايد اهتمام العالم بموضوع الحوكمة و توظيفه في جميع المجالات خاصة تلك المتعلقة بالبيئة و ذلك من أجل جعل التنمية أكثر استدامة و بلوغ الأهداف المرتبطة بالحفاظ على البيئة و

ضرورة الحفاظ على حق الأجيال القادمة في استخدام الموارد الطبيعية ، و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- افتقاد الشركات لقانون واضح يحكم العلاقة بين المساهمين والإدارة ورؤساء مجالس الإدارة وهي الأطراف المعنية بحوكمة الشركات،
- إن ملكية الحكومة الجزائرية لأغلبية أسهم الشركات ،
- غياب شبه كامل للمسؤولية البيئية في الشركات فيما يتعلق بفصل الإدارة عن الملكية .
- غياب الإدارة البيئية عن الهيكل العام للإدارة وإن وجدت فهي تلعب دورا هامشيا فقط
- غياب تام للرقابة على الشركات الصناعية خاصة البترولية منها فيما يخص التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية.

قائمة المراجـــــع:

1- سعود وسيلة، " **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2015 – 2016 .

2- علاء فرحان طالب ، إيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف**، الطبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

3- [1] محمد مصطفى سليمان، **" حوكمة المؤسسات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008،.

4- A.Louizi , « **les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises : études empiriques»** ,thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin ,Lyon 3,2011.

5- مسعود دراوسي،ضيف الله محمد الهادي، " **فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"** ، ملتقى وطني حول:"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالية و الإداري"،جامعة محمد خيضر، بسكرة، يوم 6-7ماي2012 .

6- جبار عبد الرزاق،**"الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال إفريقيا"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ،الجزائر ..

7- H.Boussaida, « La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant :cas de l'entreprise publique **algérienne** », thèse de doctorat en management des organisations, université Abou bekr Belgaid, Tlemcen, 2013-2014.

8- OCDE , **« principle of corporate governance »** , organization for economic cooperation and developpement publication, disponible sur :www.ocde.org ,p 14 ,consulté le :07/01/2018 .

9- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين الراضي،**" حوكمة البنوك و أثرها على الأداء و المخاطرة "** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013 .

10- لسان العرب، ابن منظور، دار صادر، بيروت، الجزء الخامس عشر.

11- لسان العرب، نفس المرجع، الجزء الثاني عشر.

12- عمار عماري،**"إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها"**، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أفريل 2008 ، جامعة سطيف،.

13- دوجلاس موسشين،**"مبادئ التنمية المستدامة"**، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر،2000.

14- عبد القادر عوينان،**" تحليل الآثار الإقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة "**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص :نقود مالية وبنوك،جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008.

15- أ. زرمان كريم، **" التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001 - 2009 "**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، المركز الجامعي خنشلة، جوان 2010.