

Ministre De L'enseignement Superieur

Et De Le Recherche Scientifique

universite Abdel Hamid Ibn Badis

Mostaganem

Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences Economiques



وزارة الاللتعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في: العلوم الاقتصادية
تخصص: بنوك واسوق مالية

عنوان المذكرة

الحكومة ودورها في تفعيل أداء المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة سونطراك

من اعداد الطالب

محمد فؤاد قادري

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. حورية بن دحمان	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم
مقررا	أ. صلاح الدين مندي	أستاذ مساعد-أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	د. نسيمه غلاي	أستاذ محاضر-ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2016/2015

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الفكر الاداري وانعكاساته على الأداء في المنشأة	01-01
59	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	01-02
88	إنتاج سونطراك من المحروقات (2014-2011)	01-03
89	الكميات المنقولة من المحروقات (2014-2013)	02-03
90	الحجم الموجه للسوق الوطنية (2014-2013)	03-03
91	صادرات المحروقات حسب المنتج (2014-2013)	04-03
92	عناصر أصول الميزانية سونطراك (2014-2013)	05-03
93	عناصر خصوم الميزانية سونطراك (2014-2013)	06-03
94	استثمارات سونطراك في الجزائر (2014-2011)	07-03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	خصائص حوكمة المؤسسات	01-01
19	مبادئ الحوكمة	02-01
20	الأطراف الرئيسية في الحوكمة	03-01
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك	01-03
89	التقريب الاستكشافي (2013-2014)	02-03
91	الانتاج الاجمالي المسوق (2013-2014)	03-03

مقدمة:

منذ بدأ تاريخ الانسان المعاصر برز التحدي في كيفية جمع طاقات المجتمع بشكل يجعله ككيان واحد يؤدي فيه كل فرد دورا اساسيا في بقائه، وتطور الحياة اليومية ظهر مصطلح المؤسسات التي هي بمثابة مجتمعات صغيرة وهنا برز التحدي في إيجاد نمط ينظم عمل أفرادها. كما تعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم المؤشرات الدالة على حالة الاقتصاد الوطني في أي دولة عن طريق مدى مساهمتها في بنائه ونموه، ومن اجل تعزيز قدرتها على ذلك يستوجب أن تتصف بقوة و سلامة أجهزتها الإدارية والتنفيذية وعلاقتها بمختلف أطراف محيطها و ذلك غاية ما تصبو حكومة المؤسسات لتحقيقه.

حيث تعتبر الحوكمة من المدارس التسيير الحديثة حيث أنها ظهرت نتيجة تطور الفكر الإداري وجمل المشاكل التي لم تحل أو ظهرت مؤخرا نتيجة تطور المؤسسات، وكغيرها من النظريات تمتاز هي بجملة من القواعد والمبادئ الواجب اتباعها، وتحتفظ هي الأخرى بميزات وخصائص لا توجد في غيرها، ومن هذا اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة كونها السبيل الأمثل لإدارة المؤسسات ورقابتها وكذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء مع ضمان استمرارية ذلك، كما أن لها أهداف يجب الوصول إليها في ظل أهداف على المؤسسة بلوغها ومسؤوليات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار.

وهذا ماتطرقنا اليه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: أهم النظريات التي سبقت الحوكمة

المبحث الثاني: الحوكمة منهج للتسيير الحديث

المبحث الثالث: المؤسسة وأهداف الحوكمة

المبحث الأول: أهم النظريات التي سبقت الحوكمة.

قبل التطرق الى اهم ماجاءت به الحوكمة من جديد في مجال تسيير المؤسسات، وجب المرور بأهم التطورات التاريخية والنظريات المختلفة التي ساهمت لالمحالة في الوصول إلى هذا المستوى من التطور، والتعمق في أهم ما جاءت به وكذا اهم النقائص التي اوصلتنا إلى قمة التطور الاداري المعروف بالحوكمة.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من اقدم واعرق مدارس التسيير، برز منها أهم العلماء ورواد التسيير والذين نسبت اليهم مداس بجد ذاتهم، ونذكر منهم

1-فريدريك تاليلور: ولد في مدينة فيلادلفيا و.م.أ سنة 1856 من عائلة غنية، عانى في صغره من ضعف في النظر مما اضطره لترك الدراسة والالتحاق بمصنع كعامل بسيط، وبفضل جده ومثابرتة رقي غلى رئيس عمال ثم الى مهندس ومستشار تنظيم¹.

ويعتبر تاليلور الاب الروحي للادارة العلمية وهذا ماجاء في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر سنة 1911، وقد استهدف من خلال دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العمال واصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كفاءات زيادة إنتاجية العاملين، وقد دعى تاليلور استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الادارة بدل الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

ولقد ركز على مفهوم تقسيم العمل والتخصيص، حيث افترض أن زيادة كفاءة العامل تتحقق من خلال تقسيم الوظيفة إلى مجموعة وظائف وجب على العمل التخصص وإتقان احداها.

وقد فرض بذلك نوعا من الانضباط في العمل حيث الغى بعض الحركات التي قد تشغل العاملين مثل الوقت الضائع في الحديث بين العمال.

¹ يوسف مسعداوي، "أساسيات في ادارة المؤسسات"، دار هومة، الجزائر، 2013، ص159.

المبادئ الخمس التي جاء بها تايلور لتنظيم العمل:¹

- يجب أن تكون النشاطات مقسمة إلى عناصر مكونة.
- يجب أن يكون كل عنصر محلل قصد البحث عن أحسن طريقة لاستغلاله.
- على عناصر كل نشاط أن تكون مندمجة، و لهذا يجب تثبيت معايير المردود.
- يجب أن يختار العامل بصفة علمية.
- أن تكون أجرة العامل متناسبة مع المردود.

ولكن من جهة أخرى، فقد أغفلت مدرسة الإدارة العلمية عدة أمور هامة من بينها²:

- قد أهمل تايلور في تركيزه على الطريقة المثلى للعمل الفروق الفردية بين العاملين، تلك الفروق الفيسولوجية والنفسية.
 - تأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغبته ومن ثم إنتاجيته.
 - لم يكن هناك أيضا اهتمام بأثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية على أفكار العاملين وسلوكهم ومستويات أدائهم.
 - تركيز تايلور على الجانب المادي للدوافع و أغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية، يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه.
- 2- هنري فايول:** مهندس فرنسي ولد سنة 1841، من أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة، تم توظيفه كمهندس في إحدى شركات التعدين وهي على وشك الإفلاس ثم أصبحت من أقوى الشركات مع تقاعده.³

¹ عبد القادر هاملي، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2011، ص07.

² عبد الوهاب علي محمد، سعيديس عامر، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز الإستشارات والتطوير الإداري ط 2، مصر، 1998، ص15.

³ فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، " أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص34.

- ركز فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الصادر سنة 1916 على الانسان كمحور للعملية الانتاجية، والذي يمكن بواسطته زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف، وعليه تعتبر أفكاره مكتملة لتايلور وليست مطابقة لأنها تغطي مجالات أخرى. حيث قسم الإدارة إلى اربعة عشر مبدئ وهي¹:
- 1- تقسيم العمل: يتم تقسيم العاملين حسب الاختصاصات، والسبب في ذلك يعود للارتباط بين تقسم العمل والإنتاجية، إذ ترتفع مستويات إنتاجية العامل عند التخصص في عمل محدد.
 - 2 -السلطة: يمتلك المدراء الحق في إصدار الأوامر، ومن أهم الأمور التي ترافقت مع هذا المبدأ هو التلازم العضوي بين السلطة والمسؤولية.
 - 3- الانضباط: وقد تختلف وسائل القيام بذلك .
 - 4- وحدة القيادة: يجب أن يكون لدى الموظفين مدير واحد فقط .
 - 5- وحدة التوجيه: الفرق التي تنضوي تحت قسم واحد عليها العمل تحت إدارة مدير واحد وفي فلك خطة متناسقة، مما يضمن انسجام العمل بشكل جيد.
 - 6- خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: لا تقدم أية مصلحة في المنظمة على مصلحة الجماعة ، وهذا الأمر يشمل المديرين كذلك .
 - 7- الأجر: رضا الموظفين يتطلب أجراً عادلاً للجميع.
 - 8- المركزية: يشير هذا المبدأ إلى مدى قرب الموظفين من عملية صنع القرار.
 - 9- الهرميّة: على الموظفين أن يعلموا أين موقعهم في التدرج الهرمي لمنظمتهم.
 - 10- الترتيب: مرافق العمل يجب أن تكون نظيفة وآمنة للعاملين.
 - 11- المساواة : على المديرين أن يتعاملوا بعدالة مع موظفيهم في كل الأوقات، سواء في الحفاظ على النظام العام، أو التصرف بشكل ملائم.
 - 12- استقرار العاملين: على المديرين أن يعملوا جاهدين للتقليل من دوران العمل، فالأولوية هي للتخطيط البشري.
 - 13- المبادرة: ينبغي إعطاء الموظفين المستوى اللازم من الحرية من أجل وضع الخطط وتنفيذها.
 - 14-روح العمل الجماعي: على المنظمة العمل على تعزيز العمل الجماعي والاتحادي .

¹عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص09.

كما حدد فايول أيضا الوظائف الأساسية في المؤسسة والمتمثلة في¹:

- 1- التخطيط: القيام بدراسة جيدة لواقع المنظمة وإمكاناتها والتوقعات المستقبلية للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، ووضع الخطط الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
 - 2- التنظيم: تنسيق الجهود وتقسيم الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات لضمان التفاعل الأمثل الذي يؤدي بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف.
 - 3- إصدار الأوامر: توجيه العاملين وإرشادهم وحثهم على بذل كل الإمكانيات لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.
 - 4- التنسيق: العمل على توحيد الجهود وتكاملها وتحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات في المنظمة.
 - 5- الرقابة: ضمان سير الأعمال والأنشطة حسب الخطط الموضوعية، وتقديم التقارير بشكل دائم حول مدى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف، وكشف الانحرافات عن المعايير وتصويب الأخطاء.
- وقد قام كذلك بتقسيم العمليات في المؤسسة إلى ست مجموعات²:
- الوظيفة التقنية: الإنتاج، التحويل.
 - الوظيفة التجارية: البيع والشراء.
 - الوظيفة المالية: البحث وتسيير رؤوس الأموال.
 - الوظيفة الأمنية: ضمان حماية الأفراد والممتلكات.
 - الوظيفة المحاسبية: رقم الجرد، وضع البيان، حساب التكاليف.....
 - الوظيفة الإدارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة.

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 165.

² عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص 10.

ويمكن الاستنتاج أن فايول ركز في دراسته على¹:

-المستوى الأعلى من التنظيم من خلال النشاطات الإدارية.

-دراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.

3-مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت الإدارة تفكر جدياً في العامل الإنساني، وفي أهميته، فظهرت إدارة الأفراد وتطورت، واتخذت أسماء مختلفة: العلاقات الإنسانية، إدارة العلاقات العمالية، وتدل عبارة العلاقات الإنسانية أولاً على حركة فكرية ظهرت في الثلاثينات حول شخصية التون مايو، وهي تعتبر كحركة رد فعل ضد قسوة التنظيم العلمي للعمل.²

حيث يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

اعتبرت محاولة إلتون مايو وأعووانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

حيث تم عزل مجموعة عاملين في غرف خاصة وتم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل والراحة، وكذا الظروف المحيطة بالعمل ثم قياس إنتاج العمال وتوصلوا إلى أن التحسين في ظروف

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 166.

² عيرش يسمينة، "التنظيم الإداري في جامعة الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية-جامعة الجزائر، 2009، ص 24.

العمل من شأنها الزيادة في إنتاجية العاملين، إلا أن العلاقة الايجابية استمرت حتى في حالة الرجوع إلى الحالة الاولية، فتوصلو بذلك إلى أن¹:

- شعور العامل بالرضا يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة ما ينعكس على آدائها.

- تنمية روح الجماعة للحد من الخلافات، باعتماد أساليب ذات طابع إنساني.

- يجب العناية بالابعاد النفسية والاجتماعية للعامل.

المطلب الثاني: المدارس الحديثة.

1- مدرسة علم الإدارة :

نشأت مدرسة علم الإدارة أو بحوث العمليات نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية في المجال العسكري هذا الأسلوب في حل المشاكل، اعتمدت على تداخل عدد من فروع المعرفة، وجرت معالجة المشاكل من فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة. وبحلول عام 1965 استخدم هذا المدخل بالكثير من الشركات الإدارية مثل جدولة الإنتاجية، والظروف التي يطبق فيها مدخل علم الإدارة.²

حيث أن مدرسة علم الإدارة، "أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك من طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين والمنشآت".

وعلى رغم المساهمات الفعالة لهذه المدرسة في معالجة كثير من الجوانب، إلا أن الانتقاد الأبرز الذي وجه لها هو اهتمامها بشكل كبير بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام".

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 176.

² عيرش يسمينة، مرجع سابق، ص 30.

2- مدرسة النظم:

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات،" ويعتبر لندوى فون برتلونفي مؤسس النظرية العامة للأنظمة" ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.¹

فالفكرة الأساسية لهذه النظرية "تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً كلياً موحداً. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة".²

إذن فإن المنظمة تشبه نوعاً ما الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعضها كما أنها تؤثر في المنظمة ككل.

إذن النظام الإداري يتكون "من عدد من الأجزاء حيث تعمل هذه الأجزاء و تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، ويعتبر من أهم أجزاء النظام الإداري مدخلات التنظيم، العملية التنظيمية، ومخرجات التنظيم، أي أن هذه الأجزاء على التوالي تتكون من موارد التنظيم وعملية الإنتاج".

3- مدرسة الإدارة بالأهداف:

وقد ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات وكان رائد هذه المدرسة هو بيتر دركر، وتقوم على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف مؤسسة، وفي اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه المدرسة من شأنها حفز العاملين وتشجيعهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم.

¹ عبد الغفار حنفي، "أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 47.

² المرجع السابق، ص 48.

وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات التالية¹:

1- يقوم المرؤوس برسم خطة تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغها.

2- يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية...

3- يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس، ويقف على تقدمه في مراحل المحددة ويتعرف على المشكلات التي تستجد ويبحث طرق حلها ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات أو تسهيلات مادية أو معنوية.

4- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل تبدأ عملية التقويم، فيتم استعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفاً وتبحث الأخطاء والفروق وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء ويفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل، ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة.

¹ عيرش يسمينة، مرجع سابق، ص 33.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة(التجربة اليابانية).

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية حديثا خاصة منذ بداية الثمانينات ويرجع هذا الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ بداية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية و الأوروبية.

وإن من أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية¹:

- أ- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري من حيث اختياره، تدريبه والمحافظة عليه، كذلك في كيفية تقييمه حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى انه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية و انه لن يستغني عنه.
- ب- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.
- ج- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق و الرقابة عليها.
- د- توفر المعلومات و المشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة.
- و- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد و هذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

¹المرجع السابق، ص35.

جدول(01-01): تطور الفكر الاداري وانعكاساته على الأداء في المنشأة

الانعكاسات	أهم الافكار	المدارس الفكرية
*دراسة الحركة والزمان *الاجر والحوافز المادية *التدريب المهني	*تقسيم العمل والتخصص الدقيق *الإنسان رجل اقتصادي رشيد *الحافز للسلوك الانساني	مدرسة الادارة العلمية
*توصيف وتحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة *معايير موضوعية في الاختيار باستخدام الاختبارات	*إمكانية التعرف على قدرات ورغبات الافراد بناء على قياسات سلوكية دقيقة	مدرسة علم النفس الصناعي
*الحوافز المعنوية *اساليب القيادة والإشراف *الاتصالات *تقييم الأداء والمسار الوظيفي *تعديل الاتجاهات *التنمية الإدارية *الامن الصناعي *البحوث والدراسات	*تنوع الحاجة الإنسانية *العمل وسيلة لاشباع حاجات العامل *تقسيم العمل والتخصص الدقيق يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية *التأثير الواضح لجماعات العمل الغير رسمية *اهمية اسلوب القيادة والإشراف	العلاقات الإنسانية
*التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية *تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين	*التأثير المتبادل بين مشاكل العمل والمشكلات الأسرية وانعكاس كلاهما على انتاجية الفرد في العمل	المرحلة الحديثة

المصدر: نبيل الحسني النجار، الإدارة اصولها واتجاهاتها الحديثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص128.

المبحث الثاني: الحوكمة منهج للتسيير الحديث.

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاد العالمي، فقد نجم عنها تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة.

حيث تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أهم المواضيع الحديثة في المجال الاقتصادي، وهذا على مستوى الإقتصاد الجزئي، نظرا لما تمثله المؤسسات من أهمية في تنمية الإقتصاد الوطني.

المطلب الأول: تعاريف أكاديمية للحوكمة.

تشير الحوكمة إلى مجموعة العمليات التي تقوم بها السلطات السياسية والإدارية على كافة المستويات، من أجل تسيير شؤون البلد¹.

ويمكن تطبيق هذا على المستوى الجزئي لنجد عدت تعريفات نذكر منها:

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تعتبر حوكمة المؤسسات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء، تعطي الحوكمة الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء².

تعريف البنك الدولي: ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها، وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية، الإقليمية والمحلية،

¹ Committee of Experts on Public Administration, Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration (E/C.16/2006/4) (New York, 2006).

² OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, September 2015, p03.

والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع¹.

أما فيما يخص الشركات فقد اتخذت الحوكمة عدة ضوابط واجراءات نتيجة لتفرد هذه الشركات بعدة ميزات نذكر منها²:

الميزة الأولى: حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها.

الميزة الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابي يضمن لأصحاب المصالح في الشركة بأن الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه؛ في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبار المساهمين. ومن ثم، أتت حوكمة الشركات بنظام يضبط عمل جميع الأطراف المعنية في الشركة من مساهمين وإدارة تنفيذية ومجلس إدارة. ويمكن أن تفسر هذه الإشكالية أيضاً من خلال ما يسمى بمعضله الطرف الرئيس والوكيل (نظرية الوكالة). الطرف الرئيس في هذه المعادلة هو مالك الشركة (المساهم)، بينما تمثل الإدارة التنفيذية (الوكيل). وفي هذه المعادلة ثنائية الأطراف، فإن الطرف الرئيس والوكيل كل معني بمصلحته الخاصة على حساب مصلحة الشركة. وبسبب التباين الواضح في المعلومات لصالح الوكيل الذي يدير أعمال الشركة بشكل يومي كان لابد للطرف الرئيس من تعيين جهة رقابية لمتابعة أعمال الوكيل ممثلاً في مجلس الإدارة.

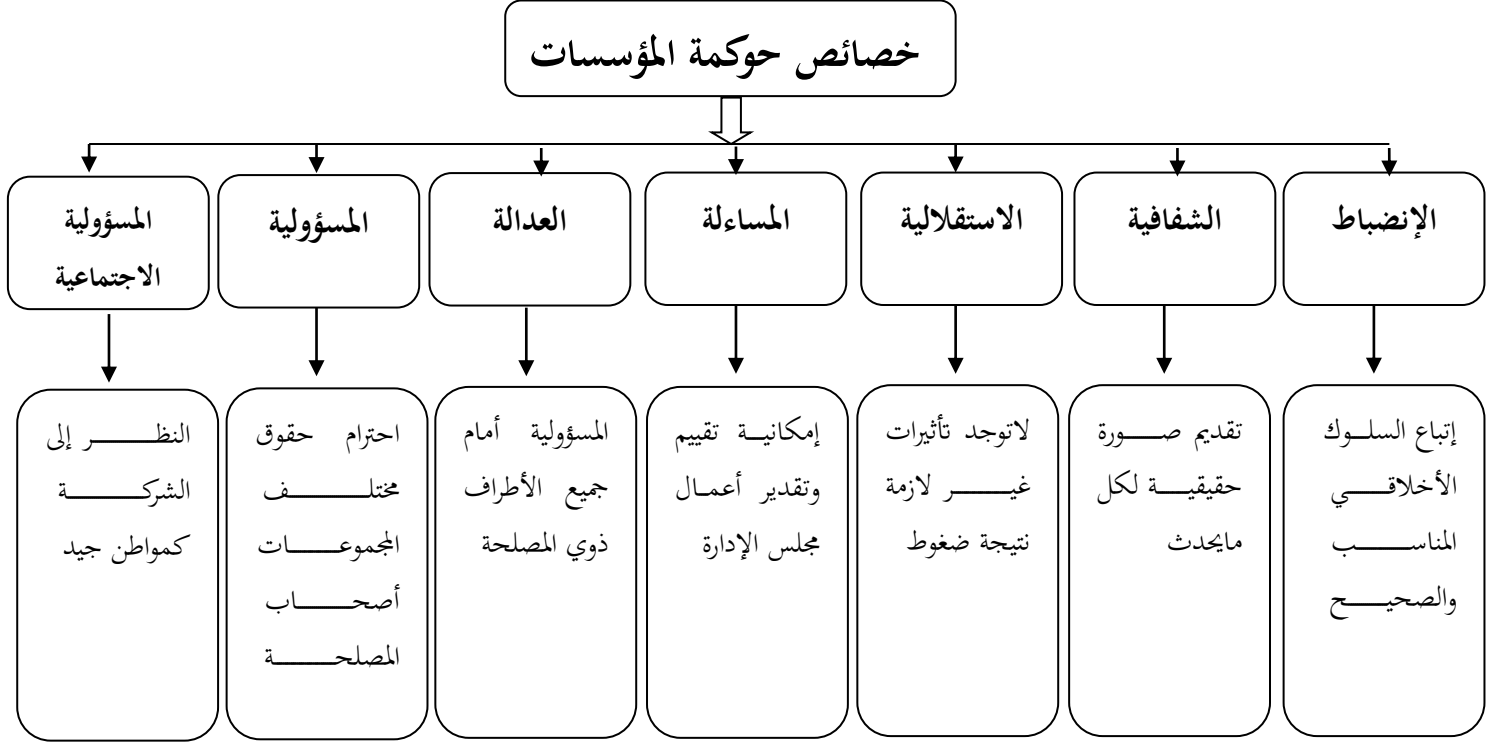
وفي ظل هذه العلاقة بين الطرفين وتضارب المصالح بينهما جاءت الحوكمة لتضمن حقوق كل طرف، فبها يضمن الملاك أن لا تسئ الإدارة استغلال أموالهم، والتأكد من أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل.

¹ Carlos Santos, "Good Governance and Effectiveness", the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, vol 7 N 01, 2007, p05.

² مركز أبو ظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مفاهيم ومصطلحات"، أبو ظبي، 2013، ص 07.

ويمكن استنتاج الخصائص التي تتميز بها حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (01-01): خصائص حوكمة المؤسسات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدر الجامعية، مصر، 2009، ص 25.

مزايا حوكمة الشركات¹:

- هناك عديد المزايا والمنافع لمفهوم حوكمة الشركات، التي يمكن للشركات والتي تتمثل فيما يلي:
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

¹ عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، "إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، أيام 6، 7، 2012/05/6، ص 07.

-الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
المطلب الثاني: الاطار العلمي للحوكمة.

1-مبادئ الحوكمة.

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن أبرز هذه المؤسسات :منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة،يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى .وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ¹:

1.ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي يضمن تشريع. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

2. ضمان حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم، مع إمكانية تحويلها.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص16-18.

• إصدار أسهم إضافية.

• أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف الواحد، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك.

4. دور أصحاب المصالح

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل.

5. الإفصاح والشفافية¹

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات. وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها :

. النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

. أهداف الشركة.

. الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

. سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة،

بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.

. العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.

. عوامل المخاطرة المتوقعة.

. الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين

الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

¹ OECD Report, opcit, p41-46.

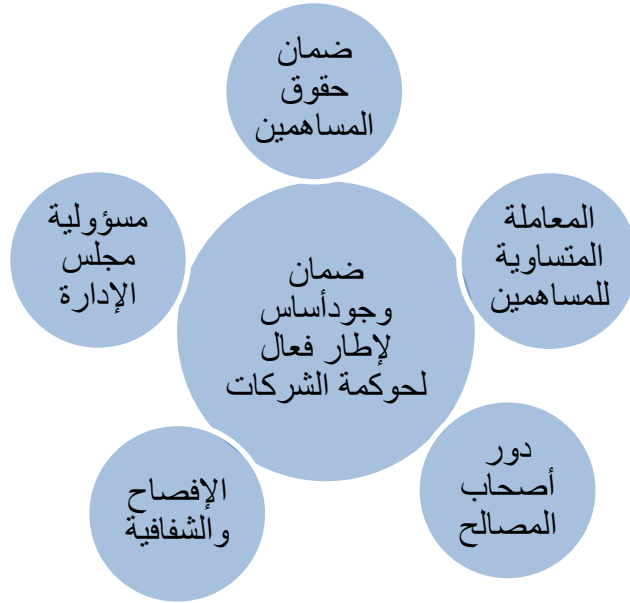
6. مسؤولية مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين، ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة¹:

- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

¹مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص19.

الشكل (01-02): مبادئ الحوكمة



Source: OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, 2004, p64.

2- الأطراف الرئيسية في الحوكمة

تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين ثلاثة أطراف رئيسية¹:

أ- المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثمارهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

ب- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين، حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، ويحرص أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة.

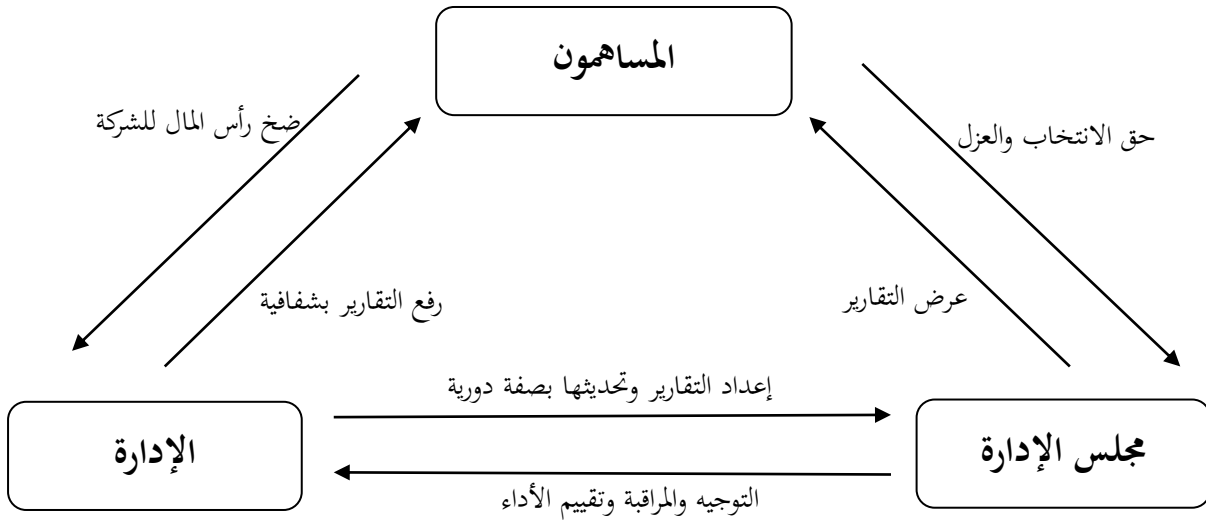
¹ رياض زلاسي، مرجع سابق، ص16.

- واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب وغير ذلك.

ج- الإدارة: وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما يجب أن تكون حريصة على تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

والشكل التالي يبين هذه الاطراف والعلاقة الوظيفية بينها

الشكل (03-01): الأطراف الرئيسية في الحوكمة



المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص 09.

3- أدوات الحوكمة:

- حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لا بد من توافر الآتي:¹
1. إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
 2. جود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن.
 3. توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
 4. إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
 5. توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.
 6. الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.
- المطلب الثالث: دوافع اللجوء إلى الحوكمة والفوائد المرجوة.

1- دوافع اللجوء إلى الحوكمة.

أ. نظرية الوكالة

توصف الوكالة بأنها عقد بموجبه يقوم شخص أو أكثر (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) كي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل إتخاذ بعض القرارات.

وتقوم نظرية الوكالة على اختلاف أهداف الأصيل والوكيل إذ يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد الوكيل مقابل أجر معقول بينما الثاني يسعى للحصول على مكافآت أكبر بأقل جهد، وبالرغم من تعارض أهداف الأصيل والوكيل فهناك حاجة مشتركة بينهما في بقاء الشركة قوية، حيث يبرز هنا مشكلين أساسين للوكالة هما:²

- عندما لا يستطيع الأصيل مراقبة الوكيل، وكذا إختلاف تفضيلاهما حول البدائل المقترحة.
- عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث للإدارة معلومات أكثر من الملاك، هذا ولو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع قراءها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

¹ فيصل محمود الشوارورة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 128.

² رياض زلاسي، مرجع سابق، ص 39.

ويلجأ المساهمين لتعديل سلوك المسير والحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة المؤسسات الذي يملك أدوات رقابية تعتمد على مجالس الإدارة، إذا فحوكمة المؤسسات جاءت كرد فعل استجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

ب. العولمة¹:

نتيجة لظهور متغيرات عالمية جديدة وإنفتاح الاقتصاد العالمي على بعضه، أصبح هناك سوق واحد يضم كل الدول وظهرت التكتلات الاقتصادية والشركات المتعددة الجنسيات حيث اهتمت بإزالة القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال والأفراد، وبالتالي أصبحت الشركات تعمل في بيئة تأثرت بالعولمة التي جعلت الأسواق عالمية والمؤسسات دولية، لهذا أصبح من الضروري حماية رؤوس الأموال من التحديات والفساد المالي والإداري، خاصة وأن المستثمرون أصبحوا قبل الالتزام بأي مستوى يطالبون بالأدلة على أن الشركات يتم إدارها وفق أسس وأساليب إدارية سلمية تقلل من الفساد المالي والإداري، كما أن المستثمرون يريدون أن يتمكنوا من تحليل الاستثمارات الحالية والمحتملة وفق قوائم مالية معدة على أساس معايير ذات درجة عالية من الشفافية والوضوح والدقة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة بشأن استثمارهم، ولهذا يسعى المستثمرون إلى الشركات التي تتمتع بوجود هياكل سليمة للحوكمة.

كما أن اجتذاب رأس المال "طويل الأجل" يتطلب ترتيبات حوكمة تتصف بالمصداقية ويسهل فهمها على المستثمرين من خارج الدولة، وبالنسبة للدول النامية وذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة فإن الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين²:

- أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد، والذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة.
- أن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تعتبر الحوكمة من العوامل التي تسهم في خلق البيئة الجاذبة له.

¹ غسان علي سلامة، "الحوكمة في ظل العولمة"، مداخلة في المؤتمر الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، أيام 15-17/12/2012، ص10.

² عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، مرجع سابق، ص10.

ومن ناحية أخرى فإنه حتى إذا لم تكن الشركة تحتاج أو تعتمد بصفة أساسية على مصادر تمويل أجنبية، فإن الالتزام بأساليب الحوكمة من شأنه أن يساعد على رفع درجة ثقة المستثمرين المحليين.

ج. الأحداث الدولية:

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت حوكمة على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، التي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تبعها مكتب Arthur et Anderson لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والاجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والاشراف الفعال على شركات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات وهذا ما يطلق عليه بحوكمة الشركات¹.

2- الفوائد المرجوة من تطبيق الحوكمة.

- حيث ينتظر من تطبيق الحوكمة عدة فوائد ومنها نذكر:²
- تشجيع المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.
- تساعد الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- تقلل كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضاً ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بها.
- تسهل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تساهم في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة.

¹ نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، ص04.

² مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص12.

المبحث الثالث: المؤسسة وأهداف الحوكمة.

يرتكز هدف حوكمة المؤسسات على مجموعة محاور بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه، وتتمثل في تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية، مع تقييد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة، وهذا بتوفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات.

المطلب الأول: أهداف الحوكمة.

تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها في¹:

- **حماية حقوق المساهمين:** من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم للأسهم، مع تقديم معلومة شفافة في الوقت المناسب، فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

- **تحقيق العدالة:** وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء داخل او خارج المؤسسة.

- **حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات علاقة بالمؤسسة:** وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمتهم العاملين بها.

- **توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال:** ويقصد به توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة في الدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة، كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم في المؤسسة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين التي تدعم حوكمة المؤسسات مما يعكس سلامة أداء المؤسسة.

¹ رافد عبيد النواس، " أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات-نموذج مقترح"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد50، 2000، ص243.

كما تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة داخل المنظمة والتي يجب الوصول إليها بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي تتمثل في¹:

الشفافية:

تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

المساءلة:

يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

المسؤولية:

تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

بالإضافة إلى هذا توجد بعض الأهداف العامة التي يمكن تلخيصها في²:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات بين المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سابق، ص 11.

² أحمد مخلوف، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ حوكمة المؤسسات من منظور إسلامي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 20-21/10/2006، ص 10.

المطلب الثاني: الحوكمة ومسؤوليات المؤسسة الاجتماعية والاخلاقية.

1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواءا محليا أو عالميا¹.

كما سعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي عرفها ب " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"²

وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيدهم قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"³.

¹ نوال ضياني، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص20.

² منيرة سلامي، رفيقة سيقرة، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013، ص03.

³ نوال ضياني، مرجع سابق، ص21.

وسبب الاهتمام وحرص على تحديد وإلزام المؤسسات بمراعات هذه المسؤولية لما لها من أهمية على مختلف الأصعدة والتي نجملها في¹:

بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون بين مختلف الأطراف، كما تمثل تحاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- و هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

بالنسبة للمجتمع

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات الدصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

بالنسبة للدولة

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها.
- حيث يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفاهيم أخرى ذات العلاقة مثل الحوكمة، التي تركز على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل بما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسات، وعليه، فإن مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسة

¹ محمد براق، ياقوت موساوي، "المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013، ص 10.

اسلوب وطريقة الحكم والقيادة ونموذج للتسير في المؤسسة العمومية والخاصة على حد سواء من خلال الابعاد التالية¹:

- المسؤولية الإنسانية : أي أن تكون المؤسسة صالحة، وأن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.
- المسؤولية القانونية : أي أن المؤسسة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وان تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

2. المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة:

تمثل الاخلاقيات مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التميز بين ما هو جيد أو سيئ، حيث تقدم دليلا على الأنشطة المقبولة وغير مقبولة، أما فيما يخص أخلاقيات الإدارة فقد عرفها مجموعة من العلماء، نوجزها فيما يلي²:

- عرفها ريو بيارز بأنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ " .

ويرى إيفانسيج أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمدبرين في صنع القرار، إذ أن الخطوط التوجيهية هي سياسات عامة لا بد لها من إستراتيجية كلية تشتق منها، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها.

ويشير فان فالوك إلى البعد المنهجي لأخلاقيات الإدارة بإعتبارها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حتى يتم من خلالها ما هو جيد.

أما بيتر دروكر من أشهر كتاب الإدارة في القرن الحادي والعشرين، فيركز على البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة بكونها علما مراعيًا للإعتبار المادي ويعرفها على أنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف".

¹ المرجع السابق، ص 11.

² نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

حيث تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو إتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى¹:

- ضبط العادات والإتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما.
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمن إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف.
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين بضبطها وتقنينها.
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.
- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم.
- إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.

¹ لوزية دحيمان، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012، ص15.

المطلب الثالث: المسؤولية البيئية للمؤسسة.

أصبحت حماية البيئة من الإهتمامات الأساسية للمؤسسة، فمنذ مطلع تسعينيات القرن الماضي، نشهد تغيرا سريعا ومذهلا نحو الإهتمام بحماية البيئة من طرف مسيري المؤسسات الإقتصادية عموما والصناعية منها على وجه الخصوص، هذه الأخيرة، يشار إليها بأنها المسؤول الأول عن تلوث البيئة نتيجة لمخلفات العملية الإنتاجية التي يتم طرحها في المحيط الطبيعي أو نتيجة لمنتجاتها التي تؤثر على البيئة أثناء وبعد إستعمالها، وعليه إجتاحت عالم الأعمال "موجة خضراء" جعلت من البيئة الطبيعية أحد المتغيرات الأساسية في إدارة الشركات.¹

حيث حدد في تقرير لمنظمة الأمم المتحدة، حول البرامج التنموية البيئية، مفهوما للمسؤولية البيئية على مستوى المؤسسة، مفاده وضع التدابير وتنفيذ الإجراءات الرقابية اللازمة للتحكم في استخدامات الموارد في كافة المراحل الإنتاجية، انطلاقا من الحصول على المواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي، لمنع حدوث التلوث وتدنية مستويات الضياع والتلف وتقليل النفايات الصلبة والمخلفات السامة المهلكة، سواء في الأمد القصير أو في الأمد الطويل، فتقوم إدارة المؤسسة بتوجيه سياساتها وممارستها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة التي تعمل فيها، وتحديد أهداف بيئية ووضع برامج بيئية إلى جانب البرامج الإدارية الأخرى واعتبار الأداء البيئي من مؤشرات الأداء الإقتصادي.²

حيث تتبنى المؤسسات المسؤولية البيئية لعدة أسباب فالبعض منها يلجئ إليها مجبرا بقوة القانون المفروض من طرف الدولة والمجتمع والأخرى تلجأ إليها طواعية لهدف إقتصادي أو بيئي بحت، وهنا تدخل الكثير من الابعاد التي تؤثر في الخيار البيئي للمؤسسة، من هوية هذه الأخيرة إلى استراتيجيتها وصولا إلى الضغوطات المفروضة عليها من طرف محيطها الخارجي.

¹ محمد عادل عياض، "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010، ص11.

² علي قابوسة، حمزة طيبي، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد الرابع، جانفي 2014، ص181.

وفي التالي بعض هذه الأسباب¹:

أ/ أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية:

- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل المخاطر الناجمة عنها.
- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية.
- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في مناطق تواجد المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة خاصة من الناحية البيئية.
- تقليل تكلفة إعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة.

ب/ أسباب التبني الإجبارية للمسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية:

- المتطلبات الحكومية: وتتمثل في لرموعة 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 المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين صورتها بيئيا وذلك بهدف كسب عناصر محيط المؤسسة التي تؤثر وتتأثر بها.
- المتطلبات التعاقدية: وبي تلك الشروط التي يفرضها الدتعاملوف الاقتصاديوف على المؤسسة أثناء إبرام الصفقات.

¹ غريب بولرباح، عبد الباقي بضيف، " دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013، ص10.

وفي هذا الصدد يمكن تميز ثلاثة اصناف من السلوك التي تتبعه المؤسسة في ما يخص الإلتزام بمسؤولياتها البيئية¹ :

السلوك البيئي الدفاعي: تتميز به المؤسسات التي هي على إستعداد لدفع غرامات إذا كانت الإستثمارات البيئية المطلوبة مكلفة، هذا الصنف من المؤسسات بدأ في التلاشي تدريجياً لأن المخاطر المترتبة عن عدم الإلتزام بالتنظيمات والتشريعات البيئية أصبحت كبيرة ومن غير الممكن تجاهلها.

السلوك البيئي الممثل (المساير): الهدف الرئيسي لمؤسسة ذات سلوك بيئي ممثل هو تحقيق مستوى أفضل من الأرباح مع المحافظة على صورتها من التضرر في حالة عدم إلتزامها بالتشريعات البيئية، يؤدي الضغط بالوسائل القانونية بهذه المؤسسات إلى إدراك الحد الأدنى من واجبها تجاه البيئة لكن أغلب هذه المؤسسات لا ترى في ذلك أي ميزة إستراتيجية، يعد هذا السلوك البيئي الأكثر شيوعاً بين المؤسسات.

السلوك البيئي الواعي (السلوك الإستباقي): المؤسسات التي تنتهج هذا السلوك تهدف إلى تحقيق أهداف بيئية تقع في مستوى أعلى من ذلك الذي تحددها المعايير القانونية، والدافع إلى ذلك، من وجهة نظر هذه مؤسسات، هو أن القوانين المطبقة لاتعكس حقيقة القيم الإجتماعية السائدة، الإستثمار البيئي ينظر إليه على أن هذ ومردودية على الأقل في المدى البعيد، كما أن المعطيات البيئية تصبح عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسة.

ومن ضمن المسؤولية البيئية الموافقة على وضع العلامات البيئية على منتوجات الشركة الودية بيئياً كوسيلة من وسائل ترويج ودعم هذه المنتجات، أما المسؤولية الاخلاقية في المجال البيئي فإنها تخطو نحو ما هو أبعد من هذا من خلال مايلي² :

- تغليب الأهداف طويلة الأمد في التنمية المستدامة بمراعات وتطلعات الأجيال القادمة.
- المبادرة البيئية الطوعية كاختبار اخلاقي وليس كاضطرار مفروض بالقانون أو استجابة لما تقوم به الشركات المنافسة.

¹ محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 21.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 326.

-الدعاية البيئية: التي يمكن التعبير عنها بالمبادئ الأخلاقية التي تتم المناذاة بها في كل مكون من مكونات البيئة الداخلية في الشركة وفي كل مجالات البيئة الخارجية.
والأساس في كل هذه المبادئ هو النزوع للأخلاقي في أن تكون البيئة أولا وتحتل المسؤولية الأولى كبديل للمسؤولية الأولى للأعمال في الربح وصنع النقود.

خاتمة

تنبؤاً بحوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره، فرغم حداثة فإن الحوكمة استطاعت أن ترسي قواعد التسيير الجيد في المؤسسات، ذلك أنها محصلت جهودات نظريات أخرى من المدرسة الكلاسيكية بجميع روادها إلى المدرسة الحديثة انتهاءً بالنظريات المعاصرة وتجارب بعض الدول.

حيث أن الحوكمة باختصار نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها حيث تقوم بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في الشركة، وتحديد المساهمين وإدارة الشركة التنفيذية ومجلس الإدارة، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه وذلك باتباع السلوك الاخلاقي الصحيح واحترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب المصلحة والتي تترز على مجموعة مبادئ مثل مسؤولية مجلس الادارة، الافصاح والشفافية، المعاملة العادلة بين المساهمين وضمان حقوقهم وهذا كله في اطار فعال لحوكمة الشركات من خلال وضع القوانين والتشريعات التي تتوافق وتنسجم مع القوانين الأخرى السائدة في البلد، فالحوكمة توفر سبلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير وقرارته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد على التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات وإدارة المخاطر وهو ما يخفض من مشاكل الوكالة.

وللحوكمة مجموعة من الاهداف وجب الوصول اليها للقول انها وصلت إلى درجة جيدة من التطبيق وهي حماية حقوق المساهمين وتحقيق العدالة مع حماية مصالح الاطراف المختلفة ذات العلاقة مع المؤسسة وهذا لا يكون إلا بتوفير المعلومات ودعم قنوات الاتصال.

كما أن للمؤسسة عدة مسؤوليات في اطار الحوكمة وجب تحملها، بدأ بمسؤوليتها اتجاه المجتمع وذلك بهدف جعلها بمثابة المواطن الجيد، وانتقالا إلى المسؤولية البيئية وضرورة الحفاظ على المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

المقدمة

تعتبر الحوكمة منهاج للتسيير الجيد للمؤسسات حيث يتطلب تطبيقها مجموعة من الطوابق والسلوكيات الواجب إتخاذها، التي تتمثل أساسا في ضبط العلاقات المهنية والوظيفية بين الأفراد المكونين للمؤسسة من مجلس ادارة، أعضاء الجمعية العامة ولجنة تنفيذية هذا من شأنه التأثير على أداء المؤسسة، والذي اردنا أن يكون محورا لهذا الفصل بدراسة حالة شركة سونطراك حيث تطرقنا إلى: تعريف بشركة سونطراك من حيث النشأة والأهداف وكذا أهم الفروع التي تضمها دون ان ننسى الهيكل التنظيمي الذي يوزع المهام وكذا الوظائف المختلفة.

نظرة حول واقع الحوكمة في الشركة من مسؤوليات مجلس الإدارة وعن حقيقة الإفصاح والشفافية للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة ثم واقع المسؤولية الإجتماعية لسونطراك والإسهامات المقدمة في هذا المجال، دون أن ننسى المسؤولية البيئية للشركة باعتبار أن سونطراك شركة لإنتاج المحروقات وأن البيئة أول المتأثرين بنشاط الشركة، مع ذكر أهم الإسهامات في هذا المجال.

التعرف على أداء الشركة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها بدءا بالنشط الإنتاجي للمحروقات بمختلف أنواعها وكذا بعمليات الاستكشاف، الحفر والنقل عبر الأنايب، ثم إلى نشاط التسويق سواء في السوق المحلية أو للتصدير، انتهاءا بالأداء المالي للشركة مع ذكر أهم الاستثمارات المنجزة. وهذا ما أجملناه في هذا الفصل الخاص بدراسة الحالة الذي يحتوي على:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة

المبحث الثاني: واقع الحوكمة في سونطراك.

المبحث الثالث: نظرة حول أداء سونطراك.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة.

للقوف على الجانب العملي لدور الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة وجب علينا التقصي عن ذلك في أرض الواقع من خلال معاينة مدى التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة وأثر هذا الإلتزام على النتائج المحققة، ولدراسة ذلك إرتأينا أن تكون مؤسسة من الحجم سونطراك مكانا للمعاينة نظرا للمؤهلات التي تمتلكها في مجال تطبيق الحوكمة.

المطلب الأول: التعريف بسونطراك.

تعتبر سونطراك من أكبر الشركات الوطنية ضخامة في الجزائر وذلك من جميع النواحي، نظرا لمساهمتها الكبيرة في الاقتصاد الوطني وتعدد المهام والخدمات التي تطلع بها، وكما يقال عنها دولة داخل دولة، لكن وجب علينا أولا التعريف بها والظروف التي ساعدت في تطورها.

1. نشأة المؤسسة.

تأسست سونطراك والشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بموجب الأمر 63-491 الصادر سنة 1963 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال¹، وكانت أولى مهامها هو إنجاز أنبوب لنقل النفط يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو يبلغ طوله 801 كلم وتم هذا المشروع في مدة 20 شهرا.

أرادت الجزائر من خلال هذه الشركة أن تتزود بجهاز يسمح لها بإنجاز سياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل الاستقلال، حيث كان الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية هو كل ما من شأنه أن يرفع قيمة الثروة الوطنية وخاصة في ميدان المحروقات الذي يشكل نسبة 93 بالمائة من إيرادات الدولة من العملة الصعبة.

وهذا الشيء دفع بالمؤسسة الوطنية إلى أن تصبح شركة كبرى و متكاملة وتتحكم في أعلى مستويات الصناعة البترولية والغازية، وفي سنة 1966 شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث والإنتاج والتحويل والبيع وذلك بموجب المرسوم رقم 96-296 المؤرخ في 22/09/1996 والذي أعطى للشركة المهام التالية:

¹ الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادر في 31/12/1963، ص 21.

-تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات والمواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.

-معالجة وتحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها وتسويقها.

وبحلول عام 1971 وإصدار قرار تأميم المحروقات في 1971/02/24 عمدت الشركة إلى تغيير مسار الإستراتيجيات النامية للثروات البترولية والغازية والتحكم الأفضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات وكذلك بانتهاج أنماط جديدة في التسويق الشيء الذي من وراءه تأتي العملة الصعبة اللازمة للتنمية الاقتصادية وذلك بالسيطرة المطلقة على الثروات البترولية.

وفي سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك ونتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سونطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية والبتروكيميائية والتكرير وتوزيع المحروقات حيث انفردت بنشاط البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى معالجة الغاز وتسويق المحروقات 1984.

حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها، وهي تحتل المرتبة 11 من بين الشركات النفطية الدولية والمرتبة الأولى افريقيا، وتحتل المرتبة الثانية من بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة من بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي، كما تعمل سونطراك في الجزائر وفي عدة مناطق في العالم: في افريقيا (مالي، النيجر، مصر) وفي أوروبا: (اسبانيا، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) وفي امريكا اللاتينية:(البيرو) وفي الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطاتها 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد.¹

¹ Sonatrach-dz.com/ar/sonatrach-en-bref.html

2-فروع المؤسسة

على أساس توجيهات المخطط الخماسي 1980 أنشأت 18 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم تهتم بكل من نشاطات الإنجاز وكل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات وفي الوقت الحالي يبلغ عدد المؤسسات 16 مؤسسة تتوزع على الشكل التالي:

أنشطة المنبع

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGTP نسبة المساهمة 100%

أنشطة النقل عبر الأنابيب

- المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC نسبة المساهمة 100%

أنشطة المصب

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول والغاز NAFTAC نسبة المساهمة 100%
- المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية ENIP نسبة المساهمة 100%
- شركة هليوس HELIOS نسبة المساهمة 51%
- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI نسبة المساهمة 51%
- الشركة الجزائرية للطاقة AEC نسبة المساهمة 50%
- الشركة الجزائرية للطاقة الجديد NEAL

أنشطة التسويق

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL نسبة المساهمة 100%
 - شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية COGIZ نسبة المساهمة 100%
 - شركة الشحن هيبروك SNTIM-HYPROC نسبة المساهمة 100%
- هذا بالإضافة إلى فرع أخرى في قطاعات مختلفة مثل خدمات التأمين، التسيير، النقل والطيران.

المطلب الثاني: هيكل ومهام المؤسسة

الهيكل العملياتي : يضم هذا الهيكل النشاطات التالية

أنشطة المنبع: يجمع نشاط المنبع عمليات البحث والتنقيب والإنتاج المرتبطة بحقول المحروقات، تنجز سونطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية أو بالشراكة شركات بترولية دولية، ويتضمن هذا النشاط العمليات التالية: الاستكشاف، رقابة البيانات العمليات، البحث والتطوير في مجال المحروقات والتكنولوجيات الجديدة، الإنتاج، الحفر، الهندسة والبناء، الشراكات.

أنشطة النقل عبر الأنابيب: يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترو خام وغاز ومكتنفات نحو المرافق البترولية ومناطق التخزين وبلدان التصدير.

تدير سونطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها حوالي 16000 تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات خط يتجه نحو اسبانيا عبر المغرب والآخر نحو ايطاليا عبر صقلية، كما يوجد مشروع قيد الإنجاز يربط الجزائر بايطاليا عبر سردينيا بالإضافة إلى دراسة لأنابيب غاز عابرة لإفريقيا نحو نيجريا تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها ENAC التابع للشركة القابضة للاستثمار والمساهمة SIP، ويتضمن هذا النشاط العمليات التالية:

-استغلال منشآت نقل المحروقات والمنشآت المينائية

-صيانة المنشآت والقنوات

-الدراسات والتطوير

أنشطة المصب: يشمل نشاط المصب نشاطات تحويل المحروقات ضمن خمس مهن أساسية وهي تمبيع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيميا، الغازات الصناعية، تعمل سونطراك بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات وبشكل شراكة وطنية ودولية في بعض المشاريع الأخرى وأهم عملياتها ما يلي:

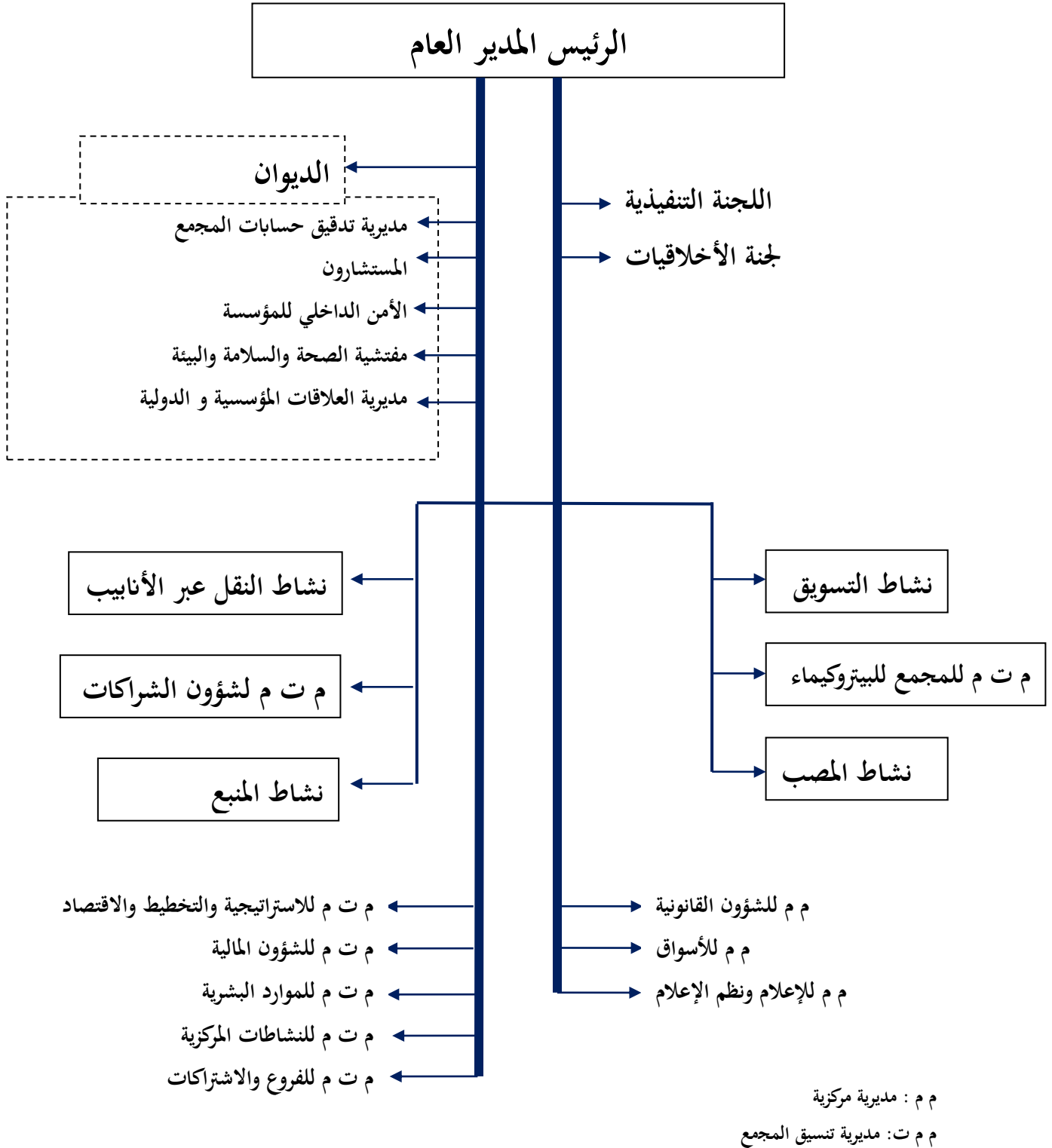
تمبيع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، تكرير البترول، البتروكيميا، دراسات وتطوير

التكنولوجيات الجديدة.

أنشطة التسويق: يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى والخارجي ويتميز في السنوات الأخيرة بحبوية فمثلا سنة 2005 بلغ حجم المحروقات التجارية 176 مليون ط.م.ب،

تملك سونطراك ثلاثة فروع للقيام بهذا النشاط التابعين للشركة القابضة لثمين المحروقات، وأهم عمليات هذا النشاط: التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية، النقل البحري للمحروقات.

الشكل (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



المصدر: التقرير السنوي لسونطراك 2012، ص 10-11.

الهيكل الوظيفي: يضم هذا الهيكل المديرية التالية

Holdng INT: تقوم هذه بالمهام التالية:

متابعة أشغال التعاون الدولي، تنسيق النشاطات الدولية للمؤسسة، متابعة الأنشطة العملية على المستوى الدولي، تسيير المحفظة والمساهمات على المستوى الخارجي بالإضافة إلى الإعلام والتقرير حول النشاط الدولي للمجموعة.

مديرية الموارد البشرية: يمكن حصر مهام مديريةية الموارد البشرية في المهام التالية

الموارد البشرية، التكوين وتحسين المستوى، الاتصال، التسيير الإداري لمستخدمين المقر، متابعة مشاريع المؤسسة، الإعلام والتقارير.

مديرية المالية: تقوم بالمهام التالية

التمويل والهندسة المالية، الجباية، الخزينة، الميزانية، حصيلة النشاطات الاجتماعية، مراقبة التسيير العملياتي، مراقبة وتنسيق محاسبة الهياكل اللامركزية، التأمينات، الإعلام والتقارير.

مديرية النشاطات المركزية: تقوم بالمهام التالية:

تسيير المقر، التمويل والوسائل العامة، المحاسبة المركزية للمقر، الخدمات الاجتماعية، الاتصال، العلاقات العامة، متابعة مشاريع المؤسسة، الإعلام وإعداد بنك المعطيات حول الموردين والتجهيزات والعتاد والخدمات للمؤسسة، تقارير عامة.

مديرية الشؤون القانونية: تقوم بالمهام التالية:

المنازعات الدولية، معالجة المنازعات الداخلية ذات الطابع التجاري ومنازعات المقر، متابعة مشاريع المؤسسة، جرد وضبط ممتلكات المجموعة، الإعلام وتطوير بنك معلومات حول ممتلكات المجموعة، الإعلام والتقارير.

مديرية التخطيط والتنبؤ: تتولى المهام التالية:

التخطيط والتنبؤ، دراسات اقتصادية، التنظيم، نظام الإجراءات، معالجة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، الإعلام والدراسات متابعة مشاريع المؤسسة، الإعلام والتقارير، التوثيقية، تقييم المشاريع.

مديرية التدقيق: تقوم بالمهام التالية:

توجيه وتسيير عملية التدقيق، مراقبة التسيير الإستراتيجي، مراقبة معايير وإجراءات المناقصات، الإعلام والتقارير.

مديرية التطوير والتقنية: وتقوم بالمهام التالية:

إعداد استراتيجيات وسياسات المجموعة فيما يتعلق بالدراسات، إنجاز وتسيير مشاريع الاستثمار، مراقبة تطبيق إجراءات التي تدخل في مجال اختصاصها، تقديم المساعدة للنشاطات العملياتية في المشاريع المعقدة أو المركبة.

مديرية الصحة والأمن والبيئة: تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحقيق السلامة والأمن

في العمل وحماية البيئة والمجتمع وتقوم بالمهام التالية:

إعداد إجراءات ومعايير في مجال البيئة والأمن والإطار المعيشي، تدعيم المعلومات حول التكنولوجيات الجديدة، متابعة مشاريع المؤسسة، الإعلام والتقارير.

2- مهام سونطراك

إن مهام شركة سونطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد، ومع حلول سنة 1998 وإصدار المرسوم 98-48 وبناء عليه فإن الشركة أصبحت تعمل على تحقيق المهام التالية¹:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- إنشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر أو البر.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه.
- تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد.
- تطوير مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف الشركات الجزائرية والأجنبية.
- استغلال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.
- العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد.
- رفع إمكانية تصدير الغاز والبترول المميع.

¹ المرسوم 98-48، الصادر في 11/02/1998

المبحث الثاني: واقع الحوكمة في سونطراك.

باعتبار سونطراك من أهم الشركات على المستوى المحلي والقاري وذلك لكبر حجمها ومساهمتها في الإقتصاد الوطني، وجب أن يكون لها تنظيم للعلاقات الوظيفية وإلتزامها بأعلى المعايير فيما يخص علاقاتها مع محيطها من مساهمين وأصحاب المصالح إلى المجتمع الذي تنشط فيه والبيئة التي تأثر فيها.

المطلب الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة في سونطراك.

لوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسة وجب علينا النظر في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يخص التسيير وظيف المهام والوظائف لكل طرف.

- وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

تولي سونطراك أهمية لتطبيق وممارسة الحوكمة في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال عمل مجلس الإدارة بتطبيق أعلى المعايير الأداء المهني من خلال التحديد المدقق لمهام وصلاحيات الأفراد في جميع النشاطات، وذلك من حيث أن كل عامل يصله بشكل دوري تقرير يبين طريقة العمل والمسؤوليات التي يجب تحملها عند إنجاز المهام كما تصل هذه التقارير بصفة هرمية من المسؤول الأعلى مرتبة إلى الاقل وذلك ضمن السلم الوظيفي، إلا أن الشئ السليبي هنا أن التقارير السنوية المعروضة للجمهور لا تحتوي على بنود دليل الحوكمة.

- ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

تعتبر سونطراك شركة مملوكة للدولة بنسبة 100% وهذا ما يجعلها المساهم الوحيد فيها حيث أن حقوق الدولة مضمونة من خلال وجود جمعية عامة الذي يراقب عمل مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية التي تسهر على هذه الحقوق.

- دور أصحاب المصالح.

تعتبر كافة مؤسسات الدولة العليا بمثابة أصحاب المصالح باعتبار الشركة مملوكة للدولة وبالتالي دورها يكمن في مختلف القرارات والتشريعات المتخذة ومن جهة أخرى فإن للمجتمع دور هام باعتباره أساس لكل الدولة، بالإضافة إلى الشركات الوطنية التي تمضي معها سونطراك عقود وخصوصا تلك التي توفر لها خدمات متنوعة وكذلك شركات المناولة المتعاقدة معها، وأما على الصعيد الدولي فإن شركاء سونطراك العالمين لهم دور كبير وذلك لإلتزام الشركة بالقوانين والإتفاقيات الدولية.

- الإفصاح والشفافية.

تقوم سونطراك بتقديم جملة من الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات وتعاظت عن ذكر البعض الآخر ونجمل ذلك في:

المعلومات التي إنتمت المؤسسة بالإفصاح عنها:

-إنتمت الشركة من خلال التقرير السنوي بالإفصاح عن القوائم المالية المحددة وفق النظام المحاسبي المالي على قائمة الأصول و قائمة الخصوم و قائمة جدول حسابات النتائج و قائمة تدفقات الخزينة وحركة التغير في رؤوس الأموال الخاصة و الملاحق.

-الوضعية المالية للشركة بواسطة الميزانية (الأصول والخصوم)

-الإفصاح على أداء الشركة.

-الإفصاح على التغيرات في وضعية الخزينة (جدول تدفقات الخزينة).

-الإفصاح على التغيرات المفصلة عن رؤوس الأموال الخاصة(جدول تغير الأموال الخاصة).

-الإفصاح عن أسهم الشركة التي تمتلكها المنشأة نفسها أو شركاتها الفرعية أو الزميلة.

-الإفصاح من خلال التقرير المكتوب عن الأصول المتعلقة بالمنتجات الهيدروبيترولية و ذلك

بالتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسها و التي تدخل ضمن نشاطها الأساسي(النشاط البترولي).

-الإفصاح عن أصولها المالية و مساهماتها المالية في الشركات التي تسيطر عليها سونطراك أي

الشركات التابعة لها.

- الإفصاح عن تطور رقم أعمالها بالمقارنة مع سنوات سابقة.

المعلومات التي لم تلتزم المؤسسة بالإفصاح عنها

-لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن المبالغ الدائنة والمدينة بشكل تفصيلي للمنشأة الأم والشركات

التابعة والزميلة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

-لم تلتزم الشركة بالإفصاح عن كيفية معالجة مشاكل العمليات المنجزة بالعملة الصعبة والخسائر

الناجحة عن التغيرات في أسعار الصرف والتضخم.

-التراعات التي تواجهها الشركة مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين.

-تواريخ الإستحقاق لكل من الأصول المالية و الخصوم المالية.

-المشاكل البيئية التي تواجهها.

-الأخطار المحتملة التي قد تواجهها.

-إجمالي الأرباح و الفوائد المدفوعة خلال السنة في جدول تدفقات الخزينة.

مسؤولية مجلس الإدارة.

للوقوف على هذا العنصر وجب علينا أولا الوقوف عند مكونات كل من مجلس الإدارة، اللجنة

التنفيذية والجمعية العمومية

1-الجمعية العمومية: مهمتها تمثيل المساهمين وفي هذه الحالة "الدولة"، وتتكون من:

وزير الطاقة والمناجم الرئيس

وزير المالية عضو

ممثل رئاسة الجمهورية عضو

محافظ بنك الجزائر عضو

2- مجلس الإدارة: مهمته التوجيه والمراقبة الإدارة وبعرض التقارير، يتكون من:

الرئيس: المدير العام

الأعضاء:

ممثلين عن وزارة المالية

ممثلين عن الوزارة المكلفة بالمحروقات

ممثل بنك الجزائر

نائب الرئيس المكلف بالمنبع

نائب رئيس فرع المكلفة بالتسويق

نائب الرئيس المكلف بالمصب البترولي

نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر الأنابيب

ممثلين عن العمال

اللجنة التنفيذية: وهي المسؤولة عن التسيير الفعلي للشركة وتقديم التقارير تتكون من:

الرئيس: المدير العام

الأعضاء:

نائب الرئيس المكلف بالنقل عبر خطوط الأنابيب

نائب الرئيس المكلف بالمنبع

نائب الرئيس المكلفة بالتسويق

نائب الرئيس المكلف بالمصب البترولي

المدير التنفيذي للمالية

المدير التنفيذي للاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد

المدير التنفيذي للموارد البشرية

وحول مسؤوليات مجلس الإدارة نرى أن:

- الشركة تقوم بتوضيح هيكل مجلس الإدارة والواجبات القانونية التي يضطلع بها.

- هناك تداخل بين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من حيث الأعضاء المكونين وهذا يؤثر على

نوعية القرارات المتخذة.

توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال.

في هذا المجال توفر الشركة معلومات معتبرة عن مختلف الأنشطة وأهم الاحداث الهامة مع القيام

بإحصاء جميع المعلومات من الطاقم العمالي والإداري كل ذلك في التقرير السنوي الذي تصدره.

لاكن من جهة أخرى هذا التقرير لا يصدر كل سنة ولا يصدر إلى في وقت متأخر، أما عن قنوات

الاتصال فإنه لا يوجد هيئة مختصة بالإعلام والاتصال، وكذا فإن الموقع الرسمي للشركة لم يتم تحديثه

منذ عهد المدير العام السابق.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في شركة سونطراك.

فضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري تعتبر سونطراك مؤسسة مواطنة تعمل في عدة مناطق من

البلد على مساعدة السكان المعوزين وعلى ترقية النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

تتم نشاطات الاستثمار الاجتماعي حسب مقاربة تساهمية تهدف إلى ثلاثة نقاط رئيسية:

-تحسين ظروف المعيشة للسكان المحرومين عن طريق امتصاص فوارق التنمية وترقية التآزر

والتعاون المحلي.

-المشاركة الفعالة في البرامج التي تهدف إلى تطوير وخلق الثروات، بتفضيل البرامج الخلاقة

لمناصب الشغل.

-تعزيز ثقافة التضامن في وسط سوناطراك بالتحرك في آن واحد على الحالات الاستعجالية والعمل على المدى البعيد.

حيث تلتزم سوناطراك بالعمليات الستة لهذا المجال حيث يمتد تأثيرها إلى مجموعة من المؤسسات إلى جانب التخفيف على مرافق الخدمات العامة ويمكن حصر العمليات البيئية والاجتماعية لهذا المجال في النقاط التالية:¹

-توفير فرص عمل لأفراد المجتمع

-تحسين الرفاهية المادية للعمال

-توفير وسائل نقل للعمال

-توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم

-توفير وحدات سكنية للعمال

-رعاية مجموعة خاصة التي تشمل:

أ -تنفيذ برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي.

ب -رعاية الطفولة.

ت -النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية.

ث -عمليات تضامن.

أما في مجال إلتزام المؤسسة في مجال علاقتها بالمجتمع الذي تعيش فيه فإن الإستراتيجية التجديدية للسياسة الاجتماعية لسوناطراك تجسدت سنة 2001 في إنشاء مشروع تسيير الاستثمار الاجتماعي (MIS) وتهدف من خلال هذا البرنامج ما يلي:²

-تعزيز ثقافة التضامن وجعلها تقليدا في سوناطراك.

-تحسين الظروف المعيشية للفئات الاجتماعية المحرومة، محاربة الفقر والتهميش.

-المساهمة الفعالة في برامج التنمية المستدامة وتوفير الثروات ومناصب عمل.

¹ Rapport annuel de sonatrach 2012,p32.

² Rapport annuel de sonatrach ,2010,p28.

- المهام:** تقوم المؤسسة في إطار برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي بالمهام التالية:
- تحديد الفئات الاجتماعية المحرومة وتعيين الحاجيات حسب الأولويات عن طريق تقنيات البحث وجمع المعلومات من الميدان.
 - تحسيس وتحفيز الجماعات المحلية والجمعيات للانخراط والمساهمة في إنجاز هذا المشروع.
 - تأمين الموارد البشرية والطبيعية.
 - تصميم وإنجاز مخططات عمل حسب أولويات واحتياجات مختلف الفئات الاجتماعية.
 - المساهمة في الانتقال من مفهوم المساعدة إلى مفهوم التكفل الذاتي.
 - المبادرة وتنفيذ عمليات التضامن المحلية.
 - إسهام المستفيدين من مشاريع الاستثمار الاجتماعي في جميع مراحل الإنجاز بدءا من تحديد الحاجيات حسب الأولويات إلى غاية التنفيذ.
- يضم هذا البرنامج تسع مجالات (التكوين المهني، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الزراعة والدعم الفلاحي، المياه، الصحة، البيئة، الصناعات التقليدية، الرياضة والثقافة) وتم الانطلاق فيه منذ سنة 2003 حيث تم الالتزام بخمسة مجالات وهي التكوين، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الفلاحة، الرياضة، وتم استكمال بقية المجالات سنة 2004 و 2005، حيث خصصت مبالغ معتبرة، وعموما إنجازات تمثلت كما يلي:
- 1- مجال التكوين المهني : يهدف إلى توفير للشباب والبنات بصفة خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل.
 - 2- التعليم ومحو الأمية : تمت هذه النشاطات على مستوى الجنوب، فاستفادت منها البلديات من حافلات مدرسية، وكتب مدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة.
 - 3- فك العزلة:
- استفادت 18 منطقة على مستوى ولايات أدرار ، البيض، الجلفة، اليزي والأغواط وسوق أهراس من عمليات فك العزلة وتمثلت المساهمات فيما يلي:
- الكهرباء الريفية وفتح الطرقات.
 - إعادة تهيئة محطة الوقود ببلدية شروين.
 - الربط بشبكة سونغاز لقصور بلدية تالمين.

- توفير مولدات الكهرباء لآبار السقي والمنازل غير المربوطة بالشبكة الكهربائية.
- 4-الفلاحة: استفادت ولاية أدرار وبسكرة والوادي وتمنراست وغرداية من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق فلاحية وتوفير مدخات مياه وإنجاز بعض البيوت البلاستيكية، كما استفادت ولايات البيض، الجلفة، الأغواط، الواقعة في المنطقة السهبية الشبه الجافة ذات الطابع الرعوي من إنجازاتها تمثلت في:
- إيجاد نقاط مياه لقطعان الماشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل وبحث عن مراعي وآبار على مستوى الطرقات.
- كما استفادت بلدية(سيدي فرج) ولاية سوق أهراس من تجهيزات فلاحية وقطعان من المواشي ل 18 تعاونية.
- 5-المياه: استفادت عدت البلديات من آبار وتجهيزات لتخزين والتزويد بالماء الصالح للشرب كما تم إدخال مضخة تعمل بطاقة الرياح كتجربة بولاية أدرار، أما بقية الأعمال فتمثلت في إنجاز وتجهيز مجموعة من مدخات المياه العاملة بالطاقة الكهربائية بالتزويد بالماء الصالح للشرب.
- 6-الصحة: تزويد الهياكل الصحية الموجودة على مستوى(عين قزام تين زواتين سيلبي فقارة الزوى)بولاية تمنراست بأدوات للتشخيص استفادت أيضا البلديات أخرى من سيارات إسعاف وتجهيزات طبية لفائدة عيادة الولادة وقاعات علاج.
- 7-الصناعات التقليدية: يهدف تنشيط الصناعات التقليدية والمحافظة على التراث حيث تم توفيرماكنات خياطة ومواد أولية لفائدة جمعيات الصناعات التقليدية المتعلقة بأنشطتها:
- برج باجي مختار من أجل الصناعات الجلدية.
- تيناركوك بالنسبة لإنتاج الزرابي.
- هذه النشاطات تدخل ضمن نقل هذا التراث للأجيال القادمة.
- 8-الشباب والرياضة: تم إنشاء مجموعة من ساحات اللعب من مساحات الترفيه.

2-المسؤولية الإجتماعية فيما يخص العمال.

تقوم المؤسسة بعدة نشاطات في هذا المجال ونذكر منها¹:

- 1- التشغيل: حسب آخر التقارير المالية فإن سونطراك تضم عدد لا يستهان به من العمال من مختلف المستويات و الأصناف وكذا من الجنسين، وفي التالي أهم الأرقام في هذا المجال:
 - 59304 عامل سنة 2014 بانخفاض قدره 2.5%.
 - توظيف خارجي ل1458 عامل جديد.
 - إنخفاض مناصب العمل المؤقتة ب3% ليصل العدد إلى 47172 عامل.
 - 6907 عاملة من مجموع 47172 عامل أي بنسبة 14.6%.
 - 70% من العاملات ذات مستوى جامعي، في مقابل 50% عند الرجال.
- 2-التكوين: تولى سونطراك أهمية كبيرة فيما يخص التكوين، وفي التالي أهم الأرقام في هذا المجال:
 - تكوين أكثر من 14000 عامل (31% عامل مؤقت)
 - ظرف مالي قدره 3.86 مليار دج مخصص لتكوين الأفراد.
 - انشاءالمعهد الجزائري للبتروال المتخصص في:
 - التكوين والإلتقان الأداء في شتى مجالات نشاط قطاع الطاقة، وعلى الأخص المحروقات.
 - تنظيم وتنفيذ دورات مكونة و مخرجة بشهادات (التقنيون السامون، المهندسون، الدراسات ما بعد التدرج متخصصة) في مختلف مجالات العاملين نشاط قطاع المحروقات.
 - تكوين التقنيين والمشرفين على الورش والمراقبين في مختلف اختصاصات صناعة المحروقات.
 - البحوث التطبيقية الموجهة بصفة أولوية لتلبية احتياجات قطاع المحروقات.
 - إقامة تبادلات وشراكات مع الجامعات والمعاهد الوطنية والدولية.
 - تنظيم التظاهرات العلمية والتقنية.
- 3-الشؤون الإجتماعية: وتتمثل في خدمات إجتماعية تتمثل في:
 - النشاطات الثقافية: ورشة عمل ثقافية (إعلام آلي، موسيقى، رسم وفن تشكيلي، شطرنج، سكرابل، الخياطة والتطريز، الملابس الجاهزة والحلاقة).

¹ Rapport annuel de sonatrach ,2014,p39, p43.

الترفيه والثقافة: عرضاً فنياً، دورات للألعاب الاجتماعية، معارض، ندوة دينية، وعلاوة على ذلك، استفادت العديد من العائلات من رحلات مختلفة.

النشاطات الطبية الاجتماعية:

-طب العمل: توفير أطباء ومختصين في طب العمل إضافة إلى توفير خدمات طبية خاصة مثل العيادات المتخصصة، مخابر طبية،

-الطب العلاجي: ويتمثل في توفير الخدمات الطبية خارج طب العمل يمكن إجماها في الطب العام والتخصصي، جراحة الأسنان، التصوير الاشعاعي، المخابر، العلاجات شبه الطبية، إعادة التأهيل الوظيفي، خدمات حماية الأمومة والطفولة.....

المطلب الثالث: المسؤولية البيئية.

تلعب مؤسسة سونطراك دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني حيث تزود المجتمع بمجموعة من المنتجات البترولية ومشتقاتها، وبات واضحاً أن نشاطها يتضمن آثار بيئية واجتماعية يتطلب منها أخذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإلا ستشكل هذه الآثار اختلالات بيئية يصعب التحكم فيها، لذا بادرت المؤسسة بمجموعة من المشاريع تهدف إلى حماية البيئة والاعتناء بالمجتمع.

يمكن قياس الالتزامات البيئية والاجتماعية للمؤسسة بعد تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي بناء على ما تم سرده في الدراسة النظرية.

يترتب على العمليات التي تقوم بها سونطراك آثار بيئية تؤثر على نوعية البيئة نتيجة ما يتصاعد من غازات أثناء العمليات الإنتاجية أو أثناء عملية تكرير النفط كما لاحظنا سابقاً وفي سبيل الحد من هذه المشاكل حاولت سونطراك القيام ببعض العمليات التي ترى من شأنها أن تقلل الآثار البيئية بحد كبير ويمكن حصر العمليات التي تدخل ضمن هذا المجال في النقاط التالية¹:

-تنفيذ برنامج للحد من غازات المشاعل نحاءيا.

-معالجة المياه والأحوال.

-المساهمة في تنمية الطاقات النظيفة وترقيتها.

-المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير.

¹ Rapport annuel de sonatrach 2010,p32.

حيث تقود سونطراك، سعياً منها لتحقيق سياستها في مجال الصحة والسلامة والبيئة، بتنفيذ العديد من المشاريع الموسومة كالتالي:

- التحكم في المخاطر الصناعية.
- إدارة الطوارئ والأزمات.
- إدارة البيئة.
- الصحة في العمل.
- معالجة وتثمين المخلفات السائلة بفضل الهياكل العاملة.
- إدارة النفايات والمواقع الملوثة.

حيث انشأت سونطراك نظام صمم خصيصاً للحفاظ على البيئة وذلك من عدة جوانب **نظام الصحة، السلامة والبيئة**: من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، اتبعت شركة سونطراك نهج المسؤولية الاجتماعية والبيئية وذلك من خلال تطوير نظام متميز لإدارة الصحة، السلامة والبيئة تم تصميمه لمراعاة جميع النواحي التي من شأنها أن تلعب دوراً في هذه المجالات، وقد تم تزويد هذا النظام بألية تضمن على الدوام توفر المعلومات الحديثة واستخدام التقنية والأنظمة في سير عمليات الشركة.

كما أعلنت شركة سونطراك شعاراً أساسياً لتحسين أدائها في هذا المجال وهو "لا حوادث، لا إصابات، لا تأثير على البيئة" وفيما يلي أهم الأنشطة التي عازمت المؤسسة على بلوغها في هذه المجالات الثلاثة:

- أ- في مجال الصحة: تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم، خلق جو مناسب للعمل، ترقية التكوين والتعليم في مجال الصحة، النظافة والعمل.
- ب. في مجال الأمن: تخفيض عدد حوادث العمل، ترقية مستوى عال من الأمن، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث، ضمان سلامة وأمن التجهيزات، تكوين العمال في مجال الأمن الصناعي.
- ت. في مجال البيئة: الحفاظ على الموارد الطبيعية، التخفيض ومنع الانبعاث الجوية، حماية التنوع البيولوجي، معالجة المياه والاحوال، المساهمة في تنمية الطاقات النظيفة وترقيتها، المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير.

وتتمحور العمليات والاجراءات الكبرى لسونطراك فيما يلي¹:

1- إدارة الطوارئ والأزمات

تمس الإجراءات الرئيسية المتخذة ما يلي:

تعميم نظام إدارة الطوارئ والأزمات لمجمع سونطراك في الوحدات والأقطاب الصناعية. تعزيز آليات ووسائل مكافحة الحريق، حيث أُخذت العديد من العمليات داخل الوحدات التشغيلية لسونطراك ضمن هذا السياق.

2- إدارة البيئة.

في إطار مواصلة الجهود التي تبذلها سونطراك من أجل التنفيذ الفعلي لسياسة المؤسسة فيما يتعلق بتحسين إدارتها في مجال البيئة.

3- الحد من انبعاثات غازات الدفيئة وإحراق وطرح الغازات في الجو.

تعتبر الانبعاثات الهوائية، ولا سيما إشكالية الإحراق وطرح الغازات في الجو، من المظاهر البيئية البالغة الأهمية، وهي تحظى باهتمام خاص، ذلك لأن سونطراك مستمرة في تجسيد برنامجها للقضاء على الغازات المحروقة والذي تُرجم بانخفاض معتبر في انبعاثات غازات الدفيئة.

وفيما يلي أهم المجالات التي تركز فيها سونطراك عملياتها فيما يخص حماية البيئة المحيطة²

1- مجال تلوث الهواء:

يتمثل الملوث الرئيسي للهواء في مؤسسة سونطراك في حرق الغاز، والذي يعتبر طريقة آمنة وملائمة للتخلص من الغازات المصاحبة لإنتاج البترول بحرقها في الهواء الطلق، شرعت سونطراك في برنامج يهدف ضمان المحافظة على الموارد الوطنية الغازية وتأمينها، وذلك بتخفيض غازات المشاعل، يتضمن هذا البرنامج 32 مشروع شرع في تنفيذها منذ 1973 على الحقول البترولية، والحقول الغاز الطبيعي، ووحدات الغاز الطبيعي المميع، وقد انخفض حجم الغاز المشتعل بالنسبة، للإنتاج من 80% سنة 1970 إلى 7 % سنة 2005 .

2- مجال المياه (معالجة النفايات السائلة) والأحوال.

تبدل سونطراك جهود كبيرة من أجل التسيير المستدام للمياه وذلك عبر الاستخدام الرشيد لهذا المورد النادر إضافة إلى معالجة المياه الصناعية المترتبة الناتجة عن أنشطتها ومعالجة النفايات السائلة عبر

¹Rapport annuel de sonatrach 2012,p39.

²Sonatrach, Rapport santé sécurité environnement et développement durable 2005,p 30-36.

مختلف الوحدات حيث مكن هذا استرجاع كميات هامة من البترول الخام، وسيتم تحسين قدرات الاسترجاع من خلال إنشاء محطات جديدة في إطار معالجة المياه الصناعية وإعادة تأهيل الوحدات الحالية، وتجدر الإشارة إلى أن الاستثمارات المحققة إلى غاية الآن تعتبر هامة حيث مكنت من تحقيق بعض الأهداف منها:

- حماية التربة من خلال معالجة النفايات السائلة وتطهير مواقع التخزين.
- تامين استخدام الموارد المائية عبر إعادة حقن المياه التي تمت معالجتها من أجل استرجاع البترول.

- استرجاع كميات هامة من البترول مكنت من تحقيق عوائد مالية كبيرة.
3- ترقية الطاقات النظيفة.

الغاز الطبيعي يمثل في الوقت الحالي أفضل خيار طاقتي من الناحية البيئية والاقتصادية، سونطراك كرسست موارد هامة من أجل استجابة للاحتياجات الوطنية والالتزامات الدولية لزيائنها الأجنب.

بالنسبة للاحتياجات الوطنية المتعلقة بالطلب على الغاز عرفت نموا كبيرا نتيجة الإنعاش الاقتصادي ونمو الأنشطة الصناعية وزيادة الاستهلاك المتري، فربط شبكة توزيع الغاز تشكل نسبة معتبرة في حين الطلب المتبقي على الغاز يتم تغطيته بغاز البترول المميع للاحتياجات المتريية واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة للالتزامات الدولية (اتجاه الزبائن الأجنب) يتم تلبيتها عن طريق صادرات الغاز الطبيعي المميع وأنبوبين لتزويد جنوب أوربا:

2- أنابيب Enrico Mattei الذي يربط إيطاليا عبر تونس.

1- أنبوب Pedro Dura Farel . الذي يربط إسبانيا والبرتغال عبر المغرب.

ومشروع لأنبوبين ستنفذهما سونطراك عبر الشراكة من أجل الاستجابة للطلب هذه الدول وهما:

مشروع MEDGAZ يربط بين الجزائر مباشرة بإسبانيا.

مشروع GALSI يربط الجزائر مباشرة بإيطاليا.

وفي إطار تنمية الموارد الغازية في الجزائر قررت كل من الجزائر ونيجيريا إنشاء أنبوب الغاز العابر للصحراء الذي يربط نيجيريا بأوروبا عبر الجزائر وإنجاز هذا المشروع سيكون له آثار على التنمية المستدامة:

- استرجاع وتثمين غازات المشاعل.
 - تخفيض التلوث الجوي وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري.
 - توصيل الطاقة إلى مجتمعات شمال نيجيريا والنيجر.
 - التنمية الاجتماعية الاقتصادية لأنشطة جديدة على مستوى المناطق التي يمر عبرها الأنبوب وتخفيض الضغط على مواردها الغابية
 - 4- المساهمة في الجهود الوطنية للتشجير.
- في إطار التزاماتها المتعلقة بالجهود الوطنية للتشجير من أجل تحسين الإطار المعيشي لعمالها وحماية البيئة برمجت سونطراك مجموعة من حملات التشجير المنظمة على مستوى وحداتها.

المبحث الثالث: نظرة حول أداء سونطراك.

كما رأينا في الفصل السابق حول أداء المؤسسة فإن هذا الأخير يحتوي على عدة عناصر بختلاف نشاطها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأداء الإنتاجي، التسويقي والمالي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الأداء الإنتاجي.

تعتبر سونطراك من المؤسسات الأولى في مجال إنتاج المحروقات بكل أنواعها، لذا وجب التطرق بالأرقام إلى أهم العناصر المتعلقة بالإنتاج من نפט وغاز سواء الموجهة للتصدير أو السوق المحلي وكذا أنشطة الإنتاج من منبع ومصب ونقل عبر القنوات.

الجدول (03-01): إنتاج سونطراك من المحروقات (2013-2014)

2014	2013	
195,2	186,9	الإنتاج الأولي للمحروقات
50,7	49,4	النفط الخام
10,0	8,8	المكثفات (مليون طن)
8,2	6,6	غاز البروبان المميع
130,9	127,2	الغاز الطبيعي (مليار متر مكعب قياسي)

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p11.

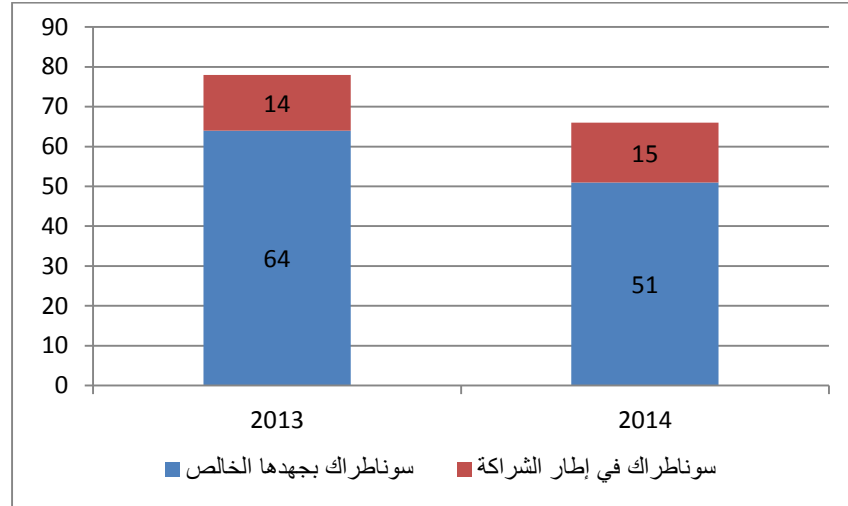
من الجدول نلاحظ أن لسونطراك منتجات عديدة فيما يخص المحروقات من نפט وكذلك الغاز ومشتقاتهما، سواء كان ذلك الإنتاج موجه للسوق الوطنية أو لسد حاجة السوق العالمية من هذه المواد، كما نلاحظ تذبذب في الإنتاج والتصدير نتيجة لمجال اكتشاف الحقول، إلا أن إنتاج الغاز أكبر من النفط وذلك للميزة التي تحتويها صحراء الجزائر.

الاستكشاف

- أنجزت شركة سونطراك 31 استكشافاً للمحروقات منها 24 استكشافاً بجهودها الخاصة.
- وبلغ عدد الآبار التي شرع في حفرها 102 بئراً، منها 84 بئراً أنجزته سونطراك بجهودها الخالص، وقد تم الانتهاء من حفر 66 بئراً من بين 102 بئراً المذكورة.

الحفر

يعتبر الحفر أهم عملية في نشاط الاستكشاف والشكل التالي يبين ذلك:
الشكل(03-02): التنقيب الاستكشافي لسونطراك (2013-2014)



Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p19.

يشير الشكل إلى انخفاض في عدد الآبار المعالجة بجهد الشركة الخاص وثباتها بالنسبة لتلك المحققة في إطار الشراكة وذلك من أجل الحفاظ على الريادة على المستوى الوطني.

2- نشاط النقل عبر الأنابيب

هذا النشاط يضمن تزود كل المناطق بالكميات التي تحتاجها من المحروقات حيث يتم نقل هذه الكميات من المحروقات عبر شبكتين، شبكة الجنوب وشبكة الشمال وكذا وجود انابيب تمتد إلى خارج الوطن تستعمل في عملية التصدير.

الجدول(03-02): الكميات المنقولة من المحروقات (2013-2014).

2014	2013	
107.3	102.1	الغاز الطبيعي
78.6	75.4	النفط الخام
16.7	13.4	المكثفات
16.5	12.8	غاز البترول المميع
219.1	203.8	الاجمالي

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014 ,p24.

شهدت سنة 2014 نقل 219.1 مليون طن مكافئ نفطي، شاملة كل المواد، عبر الشبكات الشمالية والجنوبية حيث نلاحظ ارتفاع إجمالي قدره 7% مقارنة مع سنة 2013 وذلك في مختلف أنواع المحروقات من النفط الخام، الغاز الطبيعي، المكثفات وغاز البترول المميع .

المطلب الثاني: الأداء التسويقي.

يعتبر التسويق من اهم الوظائف في المؤسسات الحديثة حيث انه يبرز كيفية تعامل المؤسسة في تصريف المنتوجات، أما في قطاع المحروقات فالتحدي أكبر حيث السوق هنا محدود وكذا هناك محددات اخرى تتحكم في الكميات المسوقة.

وفي التالي اهم الأرقام التي حققتها سونطراك:

-بلغ حجم المحروقات المباعة 149.5 مليون طن ، وهذا مايقبل 98.4 مليار دولار أمريكي من التصدير.

-بلغ رقم الاعمال الخاص بالتصدير 58.45 مليار دولار امريكي.

بلغ حجم النفط المباع في السوق المحلية للغير (باستثناء الوحدات التابعة لسوناطراك) 44.2 مليون طن ، بزيادة قدرها 13 % مقارنة بسنة 2013 . وهذه الزيادة مردّها أساسا إلى الطلب الكبير من مؤسسة سونلغاز (26.9 مليار متر مكعب)

-أما حجم الواردات فقد بلغ 2.9 مليون طن، منها 73 % من كميات المازوت والبنزين.

الجدول (03-03): الحجم الموجه للسوق الوطنية (2013-2014)

2014	2013	الوحدة	
231	330	10 ³ طن متري	النفط الخام
1889	1969	10 ³ طن متري	غاز البترول المميع
12753	10149	10 ³ طن متري	مواد مكررة+مواد الزفت
36658	33376	10 ⁶ سنتيمتر مكعب	الغاز الطبيعي
51078	45304	10 ³ طن مكافئ	الاجمالي

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p33.

يشير الجدول أعلاه إلى تطور كبير في احتياجات السوق المحلية من المحروقات نتيجة التطور الذي يعرفه الاقتصاد، خاصة من الغاز الطبيعي والمواد المكررة في ظل انحصار للنفط الخام وغاز البترول المميع.

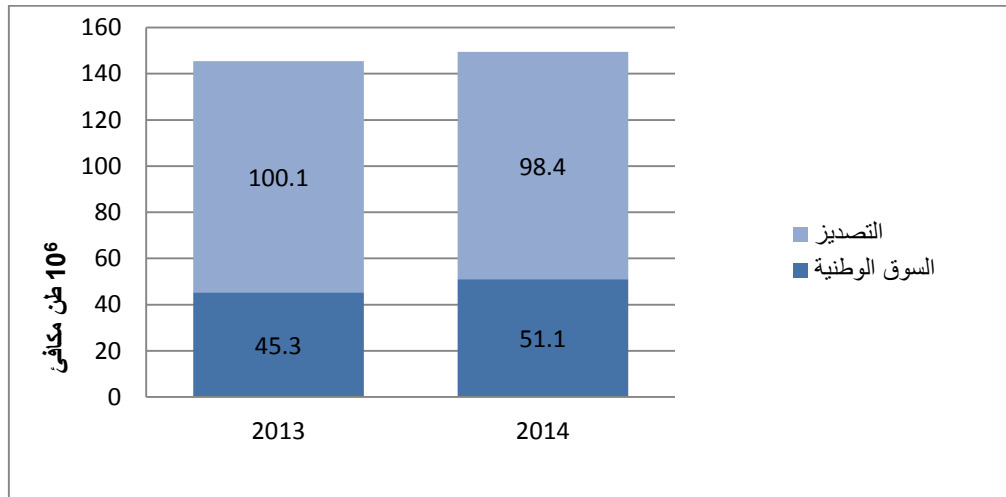
الجدول (03-04): صادرات المحروقات حسب المنتج (2013-2014)

2014	2013	الوحدة	
23.6	28.4	10 ⁶ طن متري	النفط الخام
4.8	5.4	10 ⁶ طن متري	المكثفات
7.2	5.3	10 ⁶ طن متري	غاز البترول المميع
16.7	12.8	10 ⁶ طن متري	مواد مكررة
27.4	32.7	10 ⁹ سنتيمتر مكعب	الغاز الطبيعي
28.5	24.4	10 ⁶ متر مكعب	الغاز الطبيعي المميع
98.4	100.1	10 ⁶ طن مكافئ	الاجمالي

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p33.

من الجدول وعلى عكس سابقه نسجل انخفاض طفيف في صادرات المحروقات بصفة عامة وخاصة النفط الخام والغاز الطبيعي في مقابل الارتفاع الملحوظ لغاز البترول المميع، الغاز الطبيعي المميع و مواد مكررة، وذلك لأن التصدير محكوم بتقلبات وظوابط السوق العالمية خاصة النفط الخام.

الشكل (03-03): الانتاج الاجمالي المسوق (2013-2014)



Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p34.

من الشكل نلاحظ ارتفاع الانتاج المسوق داخليا وذلك لتطور الاحتياج في مقابل الإنخفاض على المستوى الخارجي نتيجة لعوامل دولية كما سبق وذكرنا.

المطلب الثالث: الأداء المالي.

تعتبر القوائم المالية الصورة التي تعكس أداء أي مؤسسة خاصة اذا كانت تتميز بالشفافية والمصداقية و تعطى الصورة الحقيقية عن المركز المالي للمؤسسة.

الجدول (03-05): عناصر أصول الميزانية سونطراك (2013-2014)

الأصول	2013	2014
صافي الأصول الغير متداولة	4813	4865
أصول معنوية	7	2
تجهيزات و منشآت	2087	2543
أصول قيد الإنجاز	1870	1484
مسهمات أخرى وديون	441	440
الأصول المالية	22	20
الضرائب المؤجلة	7	6
صافي الأصول المتداولة	3742	4224
مخزونات	456	478
مواد أولية	7	9
تمويلات أخرى	249	238
مخزون المنتجات التامة	198	229
المخزونات المتأتية من التثبيتات	-	-
مخزون خارجي	2	2
مدينون و توظيفات مشاهمة	2726	2923
الموردون	18	55
الزبائن	533	327
الهيئات الإجتماعية والحسابات الملحقه	1	1
الدولة والجماعات المحلية	882	1096
المجمع و الشركاء	1218	1382
مدينون آخرون	68	55
مصاريف مقيدة سلفا	6	7
النقديات و مشاهمة	560	823
القيم المنقولة للتوظيف	25	-
البنك والمؤسسات المالية	557	823
الصندوق	-	-
وكالات التسبقات و الإعتمادات	3	-
المجموع	8555	9089

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p90.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصول الميزانية في تطور و تزايد موجب خلال الفترة المدروسة بنسبة متوسطة، وعند تفصيلنا لتركيبية أصول الشركة نجد انه في خلال سنة 2014 هناك زيادة في المخزونات بنسبة متوسطة عن سنة 2014، وهذا لزيادة انتاجية الشركة، وقيمة الاستثمار و مما يؤدي إلى توسع نشاط الشركة.

الجدول (03-06): عناصر خصوم الميزانية سونطراك (2013-2014)

الخصوم	2013	2014
رؤوس الأموال الخاصة	5554	5894
رأس المال	1000	1000
علاوة وإحتياطات	4143	4561
النتيجة الصافية	411	334
مرحل من جديد	-	-1
الخصوم الغير متداولة	143	250
المؤنات والأعباء	138	245
قروض وديون مالية	02	2
ديون أخرى غير متداولة	03	3
خصوم متداولة	2858	2945
الموردون	275	264
الزبائن	13	4
العمال والحسابات الملحقه	19	21
تنظيمات اجتماعية وحسابات ملحقه	07	7
الدولة والجماعات المحلية	304	221
المجموعة والشركاء	2189	2425
دائنون آخرون	45	3
منتجات مفيدة سلفا	05	-
خصم الخزينة	01	-
المجموعة العامة	8555	9089

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p91.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن خصوم الميزانية تعرف تطورا موجبا ملحوظا خلال الفترة المدروسة، وترجع هذه الزيادة في ذلك إلى زيادة مجموع ديون الموردين بوتيرة متوسطة، كما لوحظ تحقيق الشركة لنتيجة موجبة متصاعدة على مدار عامي الدراسة.

الاستثمارات

تعتبر الاستثمارات التعبير المالي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وفي سونطراك توجد مجموعة من الأنشطة تأخذ الحصة الأكبر من اموال الشركة وهذا مايبينه الجدول التالي:

الجدول(07-03): استثمارات سونطراك في الجزائر (2011-2014) مليون دولار أمريكي

2014	2013	
7327	6315	المنبع
4805	4041	سونطراك بجهودها الخاصة
2522	2274	سونطراك في إطار الشراكة
726	877	النقل عبر القنوات
822	2014	المصب
75	46	المقر
8951	9252	الإجمالي

Source: Sonatrach Rapport Annuel 2014, p59.

-بلغت قيمة إنجازات الاستثمار التي قامت بها سونطراك في الجزائر خلال سنة 2013 ما يعادل 9.2 مليار دولار أمريكي، وبذلت هذه الجهود بشكل رئيسي في نشاط الاستكشاف والتطوير، فضلاً عن مشاريع تنمية الشركة.

- أما في عام 2014 فوصلت الاستثمارات إلى قرابة 9 مليار دولار أمريكي، وعلى العموم فإن استثمارات الشركة قد تناقصت بشكل ملحوظ نتيجة الانخفاض الحاد في نشاط المصب بالدرجة الأولى المتمثل في انتاج وتكرير الغاز الطبيعي وبدرجة أقل نشاط المنبع فيما يقبله ارتفاع كبير للاستثمارات المتعلقة بالنقل عبر القنوات وكذا المقر.

تقييم أداء المؤسسة

في التالي سنقوم بالإشارة إلى التقييم الذي وضع من طرف معهد رصد العائدات لسنة 2013 وذلك بإعتماده على مؤشر إدارة الموارد المكون من¹ :

-الوضع المؤسسي والقانوني: درجة تسهيل القوانين واللوائح والإجراءات المؤسسية للشفافية والمسائلة والمنافسة الحرة والمفتوحة.

¹معهد رصد العائدات، مؤشر إدارة الموارد لعام 2013، ص06.

-ممارسات إعداد التقارير: الكشف الفعلي عن المعلومات بواسطة الهيئات الحكومية، نظراً لأن عمليات الكشف الفعلية تمثل أفضل مؤشر للشفافية، فإن هذا المكون يستحوذ على قدر أكبر من الترجيح.

-الإجراءات الوقائية وضوابط مراقبة الجودة: وجود عمليات الفحص وآليات المراقبة التي تشجع على النزاهة وتحول دون وجود تضاربات في المصالح، فضلاً عن جودة هذه العمليات والآليات.
-البيئة المحفزة: البيئة الإدارية للدولة بشكل أعم، بالاعتماد على ما يزيد عن 30 معياراً خارجياً للمساءلة، وفعالية أداء الحكومة، وتطبيق القانون، والفساد، والديمقراطية.

أداء الجزائر وفقاً لمؤشر إدارة الموارد.

حققت الجزائر التقييم "مقصر" بتسجيل 38 نقطة، وجاءت في المرتبة 45 من إجمالي 58 دولة، ويرجع السبب في هذه النتيجة إلى الحصول على علامات منخفضة للغاية في الإجراءات الوقائية، وضوابط مراقبة الجودة، والبيئة المحفزة، وتقييم "ضعيف" في ممارسات تقديم التقارير. وفي ترتيب إدارة الشركات المملوكة للدولة سجلت سونطراك 49 نقطة من 100 حيث جاءت في المرتبة الـ 22 من بين 45.

عناصر التقييم:¹

-الوضع المؤسسي والقانوني (الترتيب: 37 من 58 التقييم: 100 / 57)

حققت الجزائر التقييم "جزئي" بالدرجة 57، وهو أقوى أداء لها في أي مكون، تتفادى عائدات ضخمة للموارد المرور بخزانة الدولة، ولا يتم إخطار الهيئات التشريعية بها. تمنح وزارة الطاقة التراخيص بعد المفاوضات المباشرة، وليس بناء على إجراءات تنافسية. هناك حاجة لإجراء علامات للتأثير البيئي، كما تتوفر معلومات حول إطار العمل القانوني لقطاع الصناعات الاستخراجية، على الإنترنت، إلا أن الجزائر ليس لديها قانون لحرية المعلومات، كما أنها لا تشارك في مبادرة الشفافية في مجال الصناعات الاستخراجية.

-ممارسات إعداد التقارير (الترتيب 38 من 58 التقييم 100/41)

إن التقييم "الضعيف" للجزائر بالدرجة 41، إنما نتج عن عمليات الكشف المحدودة عن التراخيص والتعاقدات والعلامات البيئية وعائدات الموارد.

¹ معهد رصد العائدات، مؤشر إدارة الموارد لعام 2013، ص 20.

تنشر وزارة المالية معلومات محدودة عن أسعار النفط وقيمة صادرات الموارد، ونشرت وزارة الطاقة بيانات منذ عام 2005 عن الاحتياطي من المواد الهيدروكربونية، وأحجام الإنتاج، والصادرات، والشركات التي تمارس أعمالها في الدولة، فضلاً عن بيانات الإنتاج وفقاً للشركة والمنطقة. ولكنها لا تنشر أية معلومات عن التدفقات التفصيلية للعائدات.

-الإجراءات الوقائية وضوابط مراقبة الجودة (الترتيب 51 من 58 التقييم: 100/28)

يعد تقييم "مقصر" للأداء الجزائري نتيجة للمستويات المرتفعة من المحاباة التي تمتعت بها شركة سونطراك المملوكة للدولة، في منح التراخيص، وفي غياب عملية مناسبة لاتخاذ قرارات مقبولة لمنح التراخيص، تقوم هيئة وطنية للتدقيق بمراجعة عائدات النفط وتقدم تقاريرها للهيئات القانونية، إلا أن هذه التقارير لا تتوافر إلا بناء على الطلب، ولا يتم تدقيق تقارير وزارة الطاقة إلا بشكل داخلي، أما المسؤولون الحكوميون المكلفون بأدوار للمراقبة، فليس مطلوباً منهم الكشف عن مصالحهم المالية في أعمال الصناعات الاستخراجية.

البيئة المحفزة (الترتيب 39 من 58 التقييم: 100/26)

تكشف الجزائر عن معلومات طفيفة عن عمليات الميزانية الوطنية، كما أنها تواجه تحديات متعلقة بجودة سيادة القانون. كما أن مستويات المساءلة الديمقراطية منخفضة على وجه التحديد.

الخاتمة

من خلال الدراسة التطبيقية على شركة سونطراك من حيث تطبيق الحوكمة فإن المؤسسة تتمتع بقدر لا بأس به من الإلتزام بالمبادئ المنصوص عليها من حيث التسيير، وذلك من خلال وجود إطار فعال للحوكمة المدعوم بالوائح التنظيمية وكذا ضمان حقوق المساهم والدور الفعال لأصحاب المصالح، وأيضاً القدر المعلومات التي افصحت به المؤسسة، وكذا مسؤولية مجلس الإدارة وتوفير المعلومات، على الرغم من وجود بعض النقائص في هذا المجال مثل بعض المعلومات الغير مفصوح عنها، التداخل بين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وعدم وجود شروط ثابتة في اختيار اعضائهما.

أما بخصوص مرفقة الدولة إجتماعيا للمؤسسة فسونطراك تعتبر رائدة في هذا المجال نظر لحجم المساهمات الكبيرة التي تقوم بها من فك العزلة على بعض المناطق ومرافقة الدولة في تنمية المجتمع في جميع الميادين وكذا الخدمات الإجتماعية المقدمة لعاملي الشركة، لآكن المؤسسة لاتزال بعيدة في مجال التحلي بالمسؤولية الاجتماعية بدليل عدم حصولها على شهادة الايزو 14001.

وفيما يخص المسؤولية البيئية فالمؤسسة تبذل جهد كبير من خلال وضع برامج خاصة لتهيئة محيطها وكذا مراعاة الجانب البيئي عند القيام بأنشطة التنقيب والإستخراج من خلال اتخاذ الإحتياطات وكذا استرجاع المنتجات من زيوت ومخلفات حتى لاتضر بالبيئة إلا انها لاتزال مقصرة في مجل حماية التنوع البيئي حيث أن الجهود التي تبذلها تكتسي طابع الإلتزام ولا توجد أي مبادرات تطوعية من جهتها.

وبالإنتقال إلى آداء المؤسسة فنجد أن لسونطراك نشاط إنتاجي متميز باعتبارها المحتكر الوحيد لقطاع المحروقات من نفظ وغاز طبيعي وكذا في جميع المجالات من تنقيب، حفر وإستخراج مع تسجيلنا لتذبذب للإنتاج في بعض السنوات، هذا كله ينعكس على نشاط التسويق سواء كان على السوق المحلي أو في مجال التصدير باعتبارها رقم مهم في السوق العالمي.

أما الآداء المالي فقد سجل مؤشرات إيجابية على العموم بوجود منحنى تصاعدي في الميزانية مع الذكر أن إستثمارات الشركة سجلت إنخفاضاً طفيفاً.

مقدمة

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين، خاصة الوظائف والأنشطة التي تمارسها، يرجع سبب تعاضم أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني، وفي ظل محيط يتسم بشدة التقلب، تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها.

إذ يعتبر أداء المؤسسة من أهم المؤشرات التي تدل على حسن تسييرها فهو المقياس المعمول به على عدة مجالات من وظائف الشركة، فهو مكون من عدة عناصر وله ابعاد تؤثر على كل من المؤسسة ومحيطها وله من العوامل مايساهم في نجاحه ومن العوائق ما يضعفه، ولا يكتمل الأداء إلا إذا تم قياسه على إختلاف مجالاته، حيث سنقوم بتقديم الأداء في شكله النظري من مفهوم والتعاريف التي منحت له وكذا أهم انواعه وتصنيفاته وابعاده الاقتصادية والاجتماعية، مروراً بكيفية تحسينه وتطويره.

تم ننتقل إلى عملية تقييمه من حيث الاسس التي تقوم عليها هذه العملية إلى المراحل التي تمر بها واهم متطلبات نجاحها.

ومن هنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالأتي:

المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية أداء المؤسسة

المبحث الثالث: عناصر أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية آداء المؤسسة.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفاهيم حول آداء المؤسسة

يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق.

1. تعريف آداء المؤسسة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة (PERFORMARE) التي تعنى إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة (PERFORMANCE)، وأعطتها معناها، ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف¹، وقد أعطيت لأداء المؤسسة عدة تعاريف يمكن أن نجملها في:

ووضح ميلر وبروملي أن "الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

¹ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002، ص14.

² وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

وعرفه والن وانغر على أنه "تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة".¹

وأضاف دافت على أنه "قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات".²

ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:³

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

2. أنواع الأداء ومعايره.

توجد عدة تصنيفات للأداء، والتي بدورها يمكن تصنيفها إستنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

أولا- معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:⁴

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص102.

² أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص116.

³ عبد الغني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث، عدد 04، 2006، ص41.

⁴ مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص52.

ب - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

ثانيا-معيار الشمولية¹

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها .

أ-الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

ب-الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، حيث أن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل.

ثالثا-المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص89.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:¹

1. أداء الوظيفة المالية.

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2. أداء وظيفة الإنتاج.

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها.

3. أداء وظيفة الأفراد.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:
-عائد الأفراد.

-عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-علاقات أرباب العمل والنقابات التي يمكن تفسيرها بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة.

4. أداء وظيفة التموين.

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة التسويق.

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات مثل حصة السوق، إرضاء العملاء، السمعة، ومردودية كل منتج.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 19.

ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

6. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء هذه وظيفة بدراسة المؤشرات التالية :

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية .

في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

أما معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية....، وفي هذا الصدد لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالإعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج، حيث أن الأداء الاقتصادي متلازم مع الأداء الاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى الجانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف في هذه المجالات، كأن تسعى لسيطرة على مجال تكنولوجي ما، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها.¹

¹ عبد المجيد مزهودة، مرجع سابق، ص90-89.

3. مكونات آداء المؤسسة.

يتكون مصطلح الآداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.¹

الفعالية: ينظر لمصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

الكفاءة: "هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ومنه فإن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف وبالتالي فهي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".²

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرفه الآداء انطلاقاً من البعدين معا، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير أو الخطط المتبعة من طرف المنظمة".³

4. أبعاد الآداء

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الآداء بالاستعانة بالقوائم المالية.⁴

2- البعد التنظيمي: يقصد بالآداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الآداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان

¹ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الآداء"، مجلة الباحث، عدد 07، 2009 - 2010، ص 218.

² حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

³ عبد المالك مزهوده، مرجع سابق، ص 87.

⁴ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 52.

المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسسته، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.²

البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.³

المطلب الثاني: العوامل والعوائق المؤثرة في آداء المؤسسة.

1. العوامل المؤثرة

تعد العوامل المؤثرة في آداء المؤسسة بمثابة الحدود والمؤثرات التي تتحكم في نشاطها، بحيث أنها تؤثر في العديد من المعطيات الخاصة بالمنظمة، وعلى كثرتها وتداخلها إلى أن علماء التسيير قسموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1-العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي يمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل:

أ -العوامل التقنية⁴:

وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:
-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أوالمستخدمة في معالجة المعلومات.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص219.

² نفس المرجع السابق، ص219.

³ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص52.

⁴عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص94.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- ب-الهيكل التنظيمي¹:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ج-الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن ذكر بعض العمليات التي تدخل في إطار تحويل هذا العامل والمورد المهم إلى عامل إيجابي فيما يخص آداء المؤسسة²:

التحفيز: فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى مايستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

-مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي" ، 2009، ص15.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص23، ص24.

-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول.

التكوين: يعد نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر:

-رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

-يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

-يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

2- العوامل الخارجية: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، والتي تتمثل في¹:

العوامل الاقتصادية : تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة.

العوامل اجتماعية: تتمثل " في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات أنها شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

العوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. كما يمكن إضافة بعض العوامل الخارجية الأخرى مثل²:

¹ عادل عشي مرجع سابق، ص 25.

² محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، ط 1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000 ، ص 203 .

العوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات....
العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

2- معوقات الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي الإضاءة الحارة، الضوضاء، التهوية ، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها عوامل داخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، والقدرة، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد¹:

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

-توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث: تحسين الأداء.

1. مفهوم تحسين الأداء.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء²:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون

¹ روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص218.

² مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص54.

– إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين

– التركيز على النظم والعمليات.

– القياس المستمر ومتابعة الأداء.

2- دوافع تحسين الأداء.

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية.

أ. دوافع التحسين المستمر¹: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والمنافسة.

– معدلات التغيير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، والعمالة، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

المكانة: تعكس الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

¹ عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ب. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة¹: من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، بتقديم منتجات صديقة للبيئة، ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال، وهذا يتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة.
- لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض بشكل دائم.

¹ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص 56.

المبحث الثاني: تقييم آداء المؤسسة.

تقبي الأءاء أءء المقوماء الرئسية للعملية الرقابية، إء تتم مقارنة الأءاء الفعلي لكل نشاط من أنشءة المنشأة بمؤشرات مءءة لتحءاء الانءرافاء عن الأهداف السابق تحءاءها، وتحءاء المراكز المسؤولة عنها، وذلك للحكم عن كفاءة التشغيل في المؤسسة، حيث تبدأ هذه العملية من تحءاء الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني مءء المعال، يرمي إلى كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأءاء تحءاء الكفاءة التي يجري بها العمل.

المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الآءاء.

1-تعريف تقييم الآءاء.

تعددء تعاريف تقييم الأءاء واختلفء من باءء لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأءاء.

ينظر لتقييم الأءاء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحءاء مقدار الانءرافاء عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحءاء أسباب تلك الانءرافاء وأساليب معالجتها"¹. كما تم تعريفه بأنه "التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"². كذلك ينظر إلى تقييم الأءاء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"³.

حيء أن تقييم الأءاء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية ، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة آءاء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد آءاء القرارات التصحيحية في حالة انءراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

¹ كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص250.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق، ص120.

³ عبد المللك مزهودة، مرجع سابق، ص95.

2- أهمية تقييم الأداء.

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، حيث انه يبين قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها ، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل، ويساعد كذلك في¹:

-الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.
-الإفصاح عن درجة الملاءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

-توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

-توجيه إشراف الإدارة العليا.

-توضيح سير العمليات الإنتاجية.

كما أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.²

المطلب الثاني: اسس تقييم الأداء ومراحل تطبيقه.

1-اسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها:
أ.تحديد أهداف المشروع.

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها .فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية

¹نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء، عمان، 2009، ص29.

²فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص233.

أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة¹.

ب. تحديد الخطط التفصيلية.

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط ، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى².

ج. تحديد مراكز المسؤولية.

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية ، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات ، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها " الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب ، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه" فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى، ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما³:

1- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

2- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة ، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

د. تحديد معايير الأداء⁴.

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر

¹ عقيل جاسم عبد الله، "تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر ، الأردن، 1999، ص194.

² كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص254

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص127.

⁴ عقيل جاسم عبدالله، مرجع سابق، ص196.

صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المقاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء. وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها.

2-مراحل عملية تقييم.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي¹:

أ. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

ب. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.
ج. إجراء عملية التقييم.

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية ، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه

د.مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات.

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

¹ مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص37.

المطلب الثالث: متطلبات النجاح و معوقات تقييم الأداء.

1-متطلبات النجاح

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي¹:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك توجد بعض الشروط الأخرى التي تتعلق بعملية التقييم في حد ذاتها والتي يمكن إجمالها في²:

-توفر المعلومات الكافية: عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تفسر جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص42.

² عادل عشي، مرجع سابق، ص33.

-تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

-استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

2-معوقات عملية التقييم

إن اغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها، وتمثل هذه المعوقات فيما يلي¹:

-الترعة المركزية والترعة التطرفية: تعد الترعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما الترعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

-أثر الهالة: يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من

¹ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص34، ص35.

خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

-التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

-أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأن لهما نفس الدرجة.

-الأولية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.

المبحث الثالث: عناصر آداء المؤسسة.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل إلا أنه قد تحده وتوجهه بعض المحددات التي يعتقد الفرد بضرورة تواجدها.

المطلب الأول: آداء الوظيفي.

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

1- مفاهيم حول الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا"¹.

حيث يتحدد مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الفرد على أداء العمل ويتأثر الأداء لجملة من العوامل الداخلية والخارجية و من أهمها²:

-العوامل الفنية : و تشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، والتي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

¹ العربي عطية، "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.

² نفس المرجع السابق، ص 323.

-العوامل الإنسانية : وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات و رغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

مؤشرات الأداء الوظيفي : يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها¹:

-الإنتاجية.

-الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.

-مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة.

-القدرة على الإبداع والابتكار.

-درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

-مستوى التعاون مع فريق.

-العمل المرنة والقدرة على إنجاز القرارات.

2-تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات .هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد².

وفي تعريف آخر كونها عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي

¹ على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص85.

² دة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص259.

يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي. ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:¹

-عائد الأفراد.

-عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .

وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب /الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب /عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية /عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر.

-علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل

المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

المطلب الثاني: الأداء الإنتاجي والتسويقي.

1-الأداء الإنتاجي.

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، من خلال إنتاج

منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات

المستهدفة في الوقت المناسب.

مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح

المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص20.

مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

- 1- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار/قيمة الإنتاج المخطط. ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.
 - 2- نسبة تطور الإنتاج = قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية/قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة. ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج. ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي تمكن من الحكم على فعالية الأداء الإنتاجي في الجدول الآتي:
- الجدول (01-02): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي.

المؤشرات	بنود التقييم
المؤشرات	بنود التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج). 	المواد الخام
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج. 	جودة المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة. 	الطاقة الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد. 	الكفاية الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة. 	التكاليف

المصدر: زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 59.

2-الآداء التسويقي.

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:¹

-حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة /المبيعات الإجمالية.
-إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

-السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
-مردودية كل منتوج.

ويتمثل تقييم الأداء التسويقي في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:²

-معدل نمو المبيعات.
-الحصة السوقية.
-كفاءة منافذ التوزيع.
-حساسية السعر.

المطلب الثالث: الآداء المالي.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص21.

²نبيل مرسي خليل، "دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص232.

يعتبر الآداء المالي للمؤسسة أهم العناصر المحددة لمدى كفاءة المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد، حيث يمثل التعبير الرقمي والبطاقة التقنية لحركة الاموال الداخلة والخارجة من المؤسسة، ولهذا وجب التطرق أولاً إلى الأهداف المالية للمؤسسة.

1-الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية:¹

أ.السيولة واليسر المالي: تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، أما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

ب.التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال. وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:²

-تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

-ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

-الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

-تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ج.المردودية: تدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 37.

² السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 259.

د. إنشاء القيمة: والتي تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

2- مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب

أ. المصادر الخارجية.

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات¹:

-المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة . وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

-المعلومات القطاعية

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب، فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية : النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية....

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص 39.

ب. المصادر الداخلية.

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتمثل هذه المعلومات في¹:

-الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

-جدول حسابات النتائج

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دورياً، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

-الملاحق

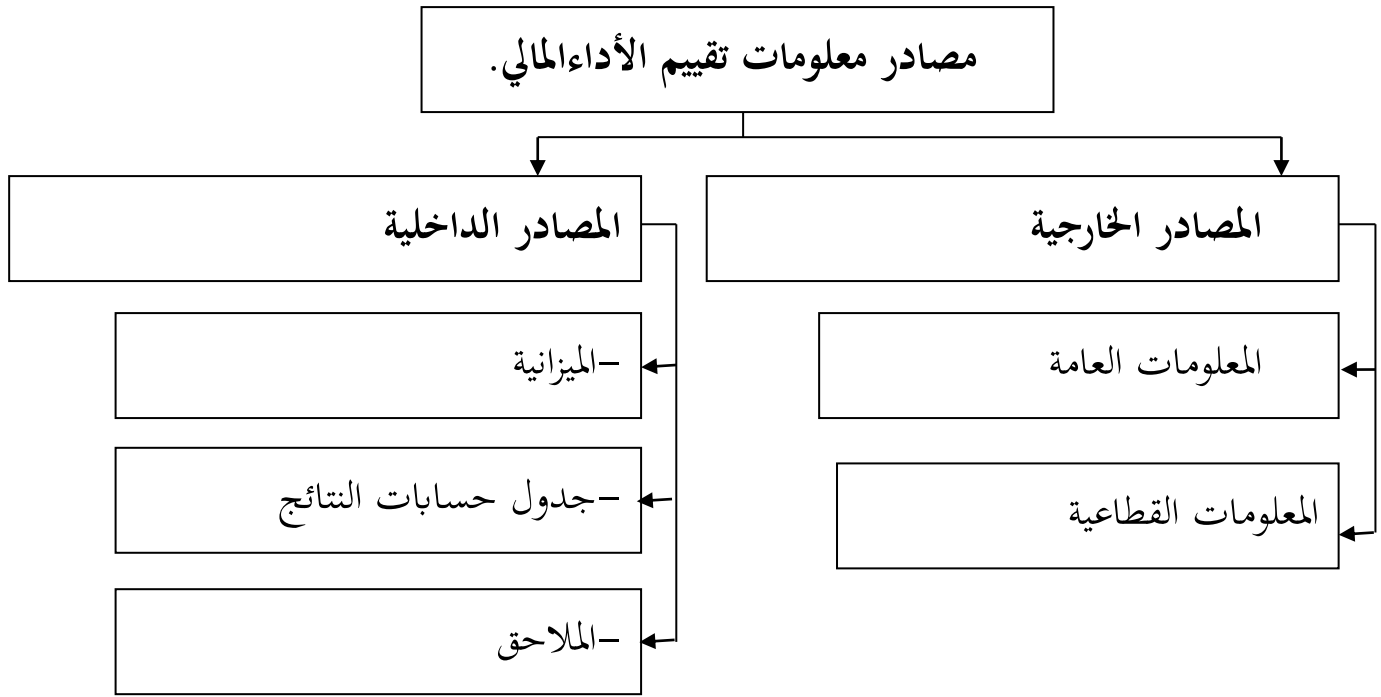
الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها . وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

-المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

-المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

¹ناصر دادى عدون، نواصر محمد فتحى، "دراسة الحالات المالية"، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص11.

حيث تعتبر هذه المصادر أساس التقييم الجيد للآداء المالي وهذا مايمكن تمثيله في الشكل التالي:
الشكل(01-01): مصادر معلومات تقييم الآداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المراجع السابقة.

خاتمة

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها.

فمن خلال هذا الفصل رأينا أن أداء المؤسسة هو انعكاس نمط التسيير فيها من حيث أن للأداء عدة أشكال من حيث الوظيفة أو التأثير، والذي يمكن ان نحكم عليه من حيث الفعالية والكفاءة وهذا مايجرنا للحديث عن تحسين الأداء من اجل تحقيق المكانة الرفيعة والبحث عن تحسين صورة المؤسسة في ظل المنافسة والتغيرات التي تحدث في محيطها.

فانتقالا إلى تقييم الأداء الذي يمثل عملية قياس نشاطها والذي يتطلب اسس ودعائم متمثلة في تحديد الأهداف ومراكز المسؤولية ثم تحديد المعايير وهذا مايتطلب عناصر لنجاح هذه العملية والتي تتمثل بالأساس في وضوح الهيكل والأهداف وتوفر أنظمة تضمن التحصيل الدقيق للمعلومة

وفي الأخير فإن للأداء عناصر وجب الاهتمام بها وتقييمها من الأداء الوظيفي الذي يهتم بنشاط الأفراد وذلك لأهمية الاطار البشري وتداخل العوامل التقنية والانسانية في هذا المجال، ثم أداء وظيفة الانتاج التي تتركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات وكيفية طرحها من خلال وظيفة التسويق انتهاءا بأداء الوظيفة المالية من حيث تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ومصادر المعلومات التي تأخذ منها.

شكر وتقدير

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة عامة.....أ-ج

الفصل الأول: التأصيل العلمي والعملي لحوكمة المؤسسات

02.....مقدمة

03.....المبحث الأول: أهم النظريات التي سبقت الحوكمة

03.....المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية

08.....المطلب الثاني: المدارس الحديثة

11.....المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة(التجربة اليابانية)

13.....المبحث الثاني: الحوكمة منهج للتسيير الحديث

13.....المطلب الأول: تعاريف اكاامية للحوكمة

16.....المطلب الثاني: الاطار العلمي للحوكمة

21.....المطلب الثالث: دوافع اللجوء إلى الحوكمة والفوائد المرجوة

23.....المبحث الثالث: المؤسسة وأهداف الحوكمة

23.....المطلب الأول: أهداف الحوكمة

27.....المطلب الثاني: الحوكمة ومسؤوليات المؤسسة الاجتماعية والاخلاقية

29.....المطلب الثالث: المسؤولية البيئية للمؤسسة

34.....خاتمة الفصل

الفصل الثاني: أداء المؤسسة

36.....مقدمة

37.....المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة

37.....المطلب الأول: مفاهيم حول أداء المؤسسة

43.....	المطلب الثاني: العوامل والعوائق المؤثرة في أداء المؤسسة.
46.....	المطلب الثالث: تحسين الأداء.
49.....	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة.
49.....	المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء.
50.....	المطلب الثاني: اسس تقييم الأداء ومراحل تطبيقه.
53.....	المطلب الثالث: متطلبات النجاح و معوقات تقييم الأداء.
56.....	المبحث الثالث: عناصر أداء المؤسسة.
56.....	المطلب الأول: أداء الوظيفي.
58.....	المطلب الثاني: الأداء الإنتاجي والتسويقي.
61.....	المطلب الثالث: الأداء المالي.
65.....	خاتمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونطراك

67.....	مقدمة
68.....	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة.
68.....	المطلب الأول: التعريف بسونطراك.
71.....	المطلب الثاني: هيكل ومهام المؤسسة.
75.....	المبحث الثاني: واقع الحوكمة في سونطراك.
75.....	المطلب الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة في سونطراك.
78.....	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في شركة سونطراك.
83.....	المطلب الثالث: المسؤولية البيئية.
88.....	المبحث الثالث: نظرة حول أداء سونطراك.
88.....	المطلب الأول: الأداء الإنتاجي.
90.....	المطلب الثاني: الأداء التسويقي.
92.....	المطلب الثالث: الأداء المالي.
97.....	خاتمة.

99.....	خاتمة عامة.....
102.....	قائمة المراجع.....
106.....	الملاحق.....

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، "إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، ط1، دارالنهضة العربية، بيروت، 2005.
- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، الدر الجامعية، مصر، 2009.
- عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عبد الغفار حنفي، "أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
- عبد الوهاب علي محمد، سعيديس عامر، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز الإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- عقيل جاسم عبد الله، "تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.
- فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، ط1، دور النشر:الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي"، 2009.
- ناصر دادى عدون، نواصر محمد فتحي، "دراسة الحالات المالية"، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
- نبيل الحسيني النجار، "الإدارة اصولها واتجاهاتها الحديثة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993.

- نبيل مرسي خليل، "دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء، عمان، 2009.
- وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، 2009.
- يوسف مسعداوي، "أساسيات في ادارة المؤسسات"، دار هومة، الجزائر، 2013.

2-المذكرات:

- رياض زلاسي، "إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012.
- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2002.
- عبد القادر هاملي، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- لويزة دحيمان، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.
- مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- نوال ضيافي، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
- يسمينة عيرش، "التنظيم الإداري في جامعة الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة الجزائر، 2009.

3- الملتقيات:

- احمد مخلوف، "الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ حوكمة المؤسسات من منظور إسلامي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 20-21/10/2006.
- عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، "إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، أيام 6،7، 2012/05/6.

-غريب بولرباح، عبد الباقي بضيف، " دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013.

-محمد براق، ياقوت موساوي، "المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013.

-منيرة سلامي، رفيقة سيقرة، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26/11/2013.

-نوال صبايحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة"، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر.

4-المجلات

-رافد عبيد النواس، " أثر حوكمة المؤسسات على جودة أداء مراقب الحسابات-نموذج مقترح"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 50، 2000.

-عبد الغني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث، عدد 04، 2006.

-عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

-علي قابوسة، حمزة طيبي، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الرابع، جانفي 2014.

-فيصل محمود الشاورة، " قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات

المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

-محمد عادل عياض، "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة"، مجلة الباحث، عدد 07، 2009-2010.

-مركز أبو ظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مفاهيم ومصطلحات"، أبوظبي، 2013.

6-الأوامر والمراسيم:

-الجريدة الرسمية، العدد 39، الصادر في 31/12/1963.

-المرسوم 98-48، الصادر في 11/02/1998.

7-مواقع الانترنت:

- www.ocde.org/en/summit 2016/02/23 تاريخ الولوج
- www.bw.com/en/presentation 2016/03/02 تاريخ الولوج
- Sonatrach-dz.com/ar/sonatrach-en-bref.html 2016/05/07 تاريخ الولوج
- http://www.sonatrach.com/ar/engagement-et-ethique.htm 2016/05/09 تاريخ الولوج

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

- Carlos Santos, "Good Governance and Effectiveness", the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, vol 7 N 01,2007,p05.
- Committee of Experts on Public Administration, Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration (E/C.16/2006/4) (New York, 2006)
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart, Barry, and Wright, Patrick M (2007), fundamentals of human.
- OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors, September 2015,p03.
- Resource Management (2ed), Boston, McGraw-Hill Irwin, P.253.
- Sonatrach, Rapport annuel de sonatrach ,2010.
- Sonatrach, Rapport annuel de sonatrach 2012.
- Sonatrach, Rapport annuel de sonatrach 2014.
- Sonatrach, Rapport santé sécurité environnement et développement durable 2005.

لقد كان تطور الفكر التسييري دور هام فيما وصلت إليه الحياة الاقتصادية من إزدهار، حيث كان نتاج هذا التطور ظهور الحوكمة كحل فعال لتعارض مصالح الأطراف المتدخلة في المؤسسة والضبابية التي تكتسي العلاقات بين المسير والعامل والمالك، بحيث أن الحوكمة جاءت بمبادئ تنظم ذلك من خلال ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم معى تامين دور أصحاب المصالح وكذا الإفصاح والشفافية فيما يخص جميع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع فرض مسؤوليات على مجلس الإدارة وجب الإضطلاع بها بدون أن ننسى أهمية توفير المعلومات.

حيث تعتبر حوكمة الشركات آلية جديدة فعالة لإدارة المنظمات، وهي بمثابة مفتاح أساسي وضروري لرفع وتحسين الأداء المؤسسي للشركات، حتى أنها جعلت من الشركة نفسها سوقا، له قوانين تحكمه و تنظمه فأصبحت حوكمة الشركات مفتاحا فعالا لمجموعة من المشاكل التنظيمية والتشغيلية لتضارب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للشركات.

ذلك من حيث أن الأداء هو التعبير التقني للنتائج الحاصل من مزج العنصر البشري والموارد المالي مع إحترام عاملي الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف المرجوة سواء اقتصاديا من خلال إشباع المؤسسة لرغبات المساهمين والزبائن والموردين وكسب ثقتهم، أو من الناحية التنظيمية وأثرها على الناحية الاقتصادية.

حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة إرتباط بين مؤشرات حوكمة الشركات وآدائها وكان ذلك على عدة مستويات، فتطبيق الحوكمة يؤدي إلى نتائج إيجابية على الأداء من حيث:

-الحوكمة وضعت اطار فعال لتنشيط أداء المؤسسة وذلك من خلال تفادي التكاليف المختلفة التي تنجم عن الممارسات الخاطئة ومخاطر تداخل الصلاحيات والمهام بين أعضاء المؤسسة.
تطبيق المعايير والمقاييس العلمية في مختلف الانشطة يوفر عاملي الجهد والوقت مما ينعكس على المورد المالي ما يؤدي إلى تحقيق أداء جيد.

- المسؤولية الإجتماعية والبيئية عامل في رفع الأداء من ناحيتين الأولى على الصعيد الداخلي للمؤسسة من حيث المستوى الأخلاقي للمسيرين و ضمان حقوق العاملين مما يوفر جو عمل مرضي. والناحية الثانية على المستوى الخارجي حيث أن المسؤولية الإجتماعية والبيئية تؤثر على المحيط الشركة

الذي يعتبر الوسط الحيوي للمؤسسة، فهو الذي تأتي به من عمال وهو تطرح فيه منتجاتها، وأي ضرر يحدث فيه من طرف المؤسسة سيخلق أثر سلبي على أداءها.

-تطبيق مبادئ أساسي في أداء المؤسسة لاكن يوجد عوامل أخرى مؤثرة مثل مناخ العمل وكذا القطاع الذي تنشط فيه بدون أن ننسى الاستراتيجية والأهداف المرسومة.
إلا انه هناك بعض العوائق لاتسمح بتطبيق الحوكمة بحذافيرها وهذا ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة من حيث:

-صعوبات على مستوى فهم الافراد المؤسسة لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى مشاكل تؤثر على الأداء
-ضعف الأداء ناتج عن التكاليف الاضافية الناتجة عن عدم الالتزام فمثلا عدم تحديد المهام ووجود طاقم بشري اكبر من المحتاج اليه يؤدي إلى تكاليف زائدة.

إن أقدم المشاكل التي عرفها الإنسان في تسيير أعماله هي وضع نموذج أو خطة عمل يتم من خلالها تنفيذ الأعمال والنشاطات، ومع تطور الحياة الإقتصادية برزت مشاكل أخرى وهي حسن التسيير بين الأفراد وتحديد مهامهم، ومع تطور المستوى المعيشي لبعض الأفراد وأمتلاكهم لقدر وافر من الاموال الواجب توظيفها أو لتنحي المؤسسين من الشركات العائلية، الأمر الذي استوجب الاستعانة بأفراد مؤهلة لإستلام زمام الأمور وهذا ماخلق تعارض في المصالح خاصة في ظل كبير حجم المؤسسات وبجتها عن تحسين وضعها، ومن هنا برز مصطلح الحوكمة كبديل فعال في إدارة المؤسسات.

ذلك من أجل هدف مشترك وهو حسن سير المؤسسة التي هي حلقة الربط بين هؤلاء الأفراد، وبصيغة أخرى ضمان استمرار وجود الشركة، هذا ما يدفعنا إلى الحديث عن علاقتها بمحيطها من حيث الإلتزام بمسئوليتها إتجاهه. ومع إشتداد المنافسة بين المؤسسات وجب عليها تطوير آدائها من أجل البقاء.

الإشكالية الرئيسية:

ومن هذا كله نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما الدور الذي تلعبه الحوكمة في مجال تفعيل أداء المؤسسة؟

الاسئلة الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الحوكمة، وماهو التطور التاريخي حتى وصلنا إلى هذا النمط من التسيير؟

- ماهي أوجه أداء المؤسسة؟

- كيف يمكن لنمط التسيير أن يساهم في تنشيط أداء المؤسسة؟

الفرضيات

وللإجابة على هذه الأسئلة نقترح الفرضية التالية:

- تعد الحوكمة الحل المناسب لمشكل تدهور أداء الشركات.

اهداف الدراسة

حيث أن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على دور ضبط العلاقات المهنية وكذا الإلتزام بالممارسات الأخلاقية ومراعات الجوانب الاجتماعية والبيئية دور في الجانب المادي المتمثل في أداء

المؤسسة، وكذا بيان أهمية نشر الوعي بمسؤوليات كل طرف وضرورة توحيد المصالح في الوصول بالمؤسسات إلى مصاف الشخص الفاعل في الإقتصاد.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على أداء الشركة في ظل الإلتزام بمبادئ الحوكمة من حيث الأساليب المعتمدة في الإدارة وتطورها في الزمان والمكان، ذلك لإرتباط أداء المؤسسات بتحقيق التنمية الاقتصادية بشقيه الكلي والجزئي.

حدود الدراسة

تهتم هذه الدراسة بالعلاقة الموجودة بين الإلتزام بمبادئ الحوكمة ورفع أداء المؤسسة وذلك في إطار

الحدود المكانية: هذه الدراسة كانت في مختلف الأماكن التي ظهرت فيها مدارس التسيير، أما في الجانب التطبيقي فكانت في الجزائر وبالضبط في مؤسسة سونطراك.

الحدود الزمانية: أما عن زمن الدراسة فستكون في شقها النظري من بدأ أول مدارس التسيير مع بدايات القرن العشرين، أما الدراسة التطبيقية فقد كانت مع تطور المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار آخر البيانات الخاصة بالأداء من 2013 إلى 2014.

المنهج المستعمل

ولدراسة هذا الموضوع فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، فخلال الجانب النظري من الحوكمة والأداء بالمنهج الوصفي أما الجانب التطبيقي فقد استعمل المنهج التحليلي.

الدراسات السابقة

-الطاهر خامرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2007.

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية.

-نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال- مصنع قسنطينة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013.

بينت الدراسة مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في عملية التسيير مع إبراز أهمية أخلاقيات العمل كمحرك أساسي لممارسات الحوكمة وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة والتحدي الذي تواجهه المؤسسات في إيجاد التوازن ما بين أهدافها الاقتصادية وإلتزاماتها الاجتماعية والبيئية، وتحديد العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة.

تقسيم الدراسة

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: نظرة عامة حول الحوكمة بدأ بمدارس التسيير التي سبقتها، ثم الإطار النظري للحوكمة من تعاريف، مزايا وخصائص. إنتقالا إلى الجانب العلمي من المبادئ، الأطراف الرئيسية، دوافع اللجوء إليها والفوائد المرجوة منها. إنتهاءا بالعلاقة بين المؤسسة وأهداف الحوكمة من ناحية المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

الفصل الثاني: نتناول فيه مفهوم الأداء من تعاريف وأنواع وكذا المعوقات المؤثرة ونتطرق إلى مصطلح تحسين الأهداف. ثم ننتقل إلى مفهوم تقييم الأداء من تعاريف، أسس ومتطلبات النجاح. إنتهاءا بعناصر الأداء من الأداء الوظيفي، الإنتاجي والأداء المالي.

الفصل الثالث: أما هذا الفصل فقد خصص للدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى مؤسسة سونطراك التي وقفنا على تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ثم حللنا أداء الشركة من حيث الأداء الإنتاجي، التسويقي والمالي.

في إطار الدراسة التطبيقية المتعلقة بمذكرة نيل شهادة الماستير تحت موضوع: "دور حوكمة في تنشيط أداء المؤسسة"

نطلب مشاركتكم في انجاز هذه الدراسة من خلال الأجابة على الأسئلة.

1- تبني مبادئ حوكمة الشركات:

يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لكل مبدئ يوفره تبني حوكمة الشركات:

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	عالي جدا	
					وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
					ضمان حقوق المساهمين
					المعاملة المتساوية للمساهمين
					دور أصحاب المصالح
					مسؤولية مجلس الإدارة
					توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال

2- تبني ممارسات حوكمة الشركات

يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لكل معيار لممارسات السليمة التي يوفرها تبني حوكمة الشركات:

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	عالي جدا	
					ممارسات مجلس الإدارة
					لجان مجلس الإدارة
					التفريق بين مهام المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة
					تعزيز مشاركة أصحاب المصالح في الرقابة على الشركة
					تبني معايير الحوكمة على ممارسات حوكمة الشركات
					احترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح

3- مساهمة نوعية المؤسسات في الأداء المؤسسي.

يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة كل معيار لمنوعية المؤسساتية في الأداء المؤسسي:

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	عالي جدا	
					ضمان حقوق الملكية
					ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة
					امن المعاملات والعقود
					سن، احترام وتنفيذ القانون
					مساهمة المحيط المؤسساتي في الأداء المؤسسي
					تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة

4- مساهمة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

I- يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة كل معيار لمسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي:

لا أوافق بشدة	اختلف قليلا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					الأنشطة الاجتماعية للشركة تجاه العاملين
					الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل
					المساواة بين الجنسين
					مساهمة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الأداء المؤسسي

II المسؤولية البيئية للمؤسسة

لا أوافق بشدة	اختلف قليلا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					-مراعات كمية المخلفات والمخاطر الناجمة عنها.
					حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية.
					وعي المؤسسة بالمشاكل البيئية في مناطق تواجدها.
					تحسين صورة المؤسسة خاصة من الناحية البيئية

5- مساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي.

يرجى الإشارة إلى الدرجة التي تراها مناسبة لمساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي:

لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	اختلف قليلا	أوافق بشدة
				الإنتاجية والكفاءة
				الابتكار وجودة للمنتجات والخدمات
				الربحية والمكاسب المالية
				مساهمة تبني ممارسات حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي
				رضا العاملين