

المسؤولية الاجتماعية والبيئية لمؤسسة سونلغاز في إطار الحوكمة كهدف
استراتيجي للاستدامة

**The social and environmental responsibility of sonelgaz
complex within the framework of governance as a strategic goal
of sustainability**

كركار مليكة¹*

malikaafroune@hotmail.com 1 (الجزائر) لوني سي علي 2 جامعة البلدية 1

تاريخ الارسال: 2024/05/07؛ تاريخ القبول: 2024/05/28؛ تاريخ النشر: 2024/07/15

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات الشركات لمسؤولياتها المجتمعية والبيئية في إطار حكامه الشركات وانعكاساتها في المحاور الرئيسية الأربع من حيث، الاقتصاد، الاجتماع، الأخلاق والبيئة. من أجل الحصول على رؤية أكثر شمولية للموضوع، تم اختيار مجمع سونلغاز نموذجاً، وتشير النتائج أنه من الواضح أن المسؤولية المجتمعية للشركات تحظى بأهمية متزايدة على مستوى المجمع من خلال تبنيه لميثاق الحوكمة وممارسة المسؤوليات على مستوى مجمع سونلغاز ووضع مخطط للتنمية المستدامة خلال آفاق 2030، الأمر الذي يعكس التزامه بالمسؤولية المجتمعية والبيئة و الحقامة.

الكلمات المفتاحية: حكامه الشركات، المسؤولية المجتمعية و البيئية للشركات، مجمع سونلغاز.

رموز تصنيف jel : Q56,G34,G28.

Abstract: This study aimed to evaluate companies' practice for their social and environmental responsibilities within the framework of corporate governance and thus evaluate the position occupied by corporate social responsibility and its implications in the four main axes in terms of economics, society, ethics and the environment. In order to get a more comprehensive view of the topic, they was chosen sonelgaz complex as a model. The results indicate that it is clear that corporate social responsibility is of increasing importance at the level of the complex. It has contributed to improving its social responsibility.

Keywords: corporate governance, corporate social and environmental responsibility, Sonelgaz complex

Jel Classification Codes : G28, G34,Q56.

تمهيد :

بادرت الجزائر بمجموعة من الاصلاحات الاقتصادية والمجتمعية، تلبية للمستجدات الدولية في هذا المجال، حيث تم التوقيع على خطة التنمية المستدامة 2030 للأمم المتحدة في عام 2015 والتي فرضت على الدول المنضمة بتحديد دياجة إنمائية محورها الانسان كوكب الأرض إلى جانب الالتزام بتحقيق مجموعة من الأهداف المجتمعية والاقتصادية والبيئية، والتي تعتبر حكامه المؤسسات والمسؤولية المجتمعية أحد آلياتها الأساسية. وبما أن التنمية المستدامة هي مسؤولية كل المتفاعلين في المجتمع أصبح الاهتمام بالمؤسسات، وعلى غرار المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى في الجزائر، يعتبر مجمع سونلغاز من الفاعلين الأساسيين على مستوى الاقتصاد الجزائري وهو من المؤسسات الرائدة في مجال الطاقة.

انطلاقا مما سبق تتمثل اشكالية الدراسة في: ما هو واقع ممارسات مجمع سونلغاز للمسؤولية المجتمعية والبيئية في إطار حكامه المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية: تتفرع من الاشكالية جملة من الأسئلة:

1- فيما تتمثل أبعاد ومؤشرات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوكمة للشركات؟

2- ما مدى التزام "مجمع سونلغاز" بمسؤوليته الاجتماعية والبيئية والحوكمة؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تقييم ممارسات "مجمع سونلغاز" للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوكمة باعتباره من المؤسسات الناجحة والفاعلة في هذا المجال، بالإضافة إلى أنه المحرك الأساسي للاقتصاد في الجزائر حتى يتسنى لنا تصور نموذج لممارسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوكمة على مستوى الشركات الاقتصادية تساهم من خلاله في تطور المجتمع من خلال وضع رؤية شاملة ومبتكرة للاستدامة.

أهداف الدراسة: نهدف من الدراسة إلى:

- تحديد أدوات المسؤولية الاجتماعية والبيئية والحكامه السائدة في "مجمع سونلغاز".

- تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية "لمجمع سونلغاز" ومدى التزامه بها وانعكاساتها في المحاور الرئيسية الأربع من حيث، الاقتصاد، الاجتماع، الأخلاق والبيئية.

منهج الدراسة: اعتمدنا في معالجة مشكلة الدراسة والاجابة على الاسئلة المطروحة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي ساعدنا في بناء وصياغة الاطار النظري للدراسة من خلال عرض الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية والحوكمة و تحليل ممارسات مجمع سونلغاز لمسؤوليته المجتمعية و البيئية والحوكمة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم العمل إلى محورين رئيسين، الأول الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والبيئية لحوكمة الشركات، والمحور الثاني تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية والحوكمة بمجمع سونلغاز.

I. المسؤولية المجتمعية لحوكمة الشركات:

1.I. مفهوم حوكمة الشركات: تطبيقا في عالم المؤسسات يعني مفهوم حوكمة المؤسسات:

" مجموعة الإجراءات والقواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح بما في ذلك المسؤولية المجتمعية والبيئية للمؤسسة. التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية لمواردها الاقتصادية المتاحة، ومنع التلاعب والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات للتحكم في الرقابة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية من خلال قدرتها على تحسين الاطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي المحلي".(ابراهيم خليل حيدر السعدي، 2011، ص331)

وللحكمة الجيدة للشركات مبادئ تتنوع حسب المجال الذي تطبق فيه، ولكن بصفة عامة، تتمثل فيما يلي:(عبد العزيز دغيم، رنا التونجي، 2011، ص ص 473،474)

- ايصال خطوات القرارات والنتائج بكل وضوح وشفافية للأطراف المعنية بالمؤسسة؛
- تحمل أصحاب القرار لمسؤوليتهم اتجاه أعمالهم و النتائج والمساءلة ؛
- مساهمة الأطراف المعنية في مسارات القرارات المناسبة؛
- اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة و عادلة اتجاه كل أصحاب المصالح المعنية؛
- التوجه نحو الاستمرارية من خلال اتخاذ القرارات المبني على اساس التأثير على المدى الطويل

على البيئة، المجتمع والاقتصاد ؛

- التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية وسوء الاختيار؛

- وضوح كل السياسات والممارسات للحكامة في مجموعة المؤسسة؛

- تعزيز الكفاءة والكفاية من خلال اللجان والمشاركة؛

2.I. مفهوم المسؤولية المجتمعية و البيئية: (منشورات الأمم المتحدة، 2004، ص 27)

تزايد الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية بحيث أصبحت جزءاً من استراتيجيات حكامه المؤسسات.

فهي تعني حسب المنظمة الدولية للمعايير ، " مسؤولية منظمة معينة عن الآثار الناجمة عن قراراتها

و أنشطتها على المجتمع والبيئة ، و تتجسد هذه المسؤولية في شكل سلوك شفاف وأخلاقي

مسؤول" : (تقرير المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، 2016، ص 12)

- يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك تحسين المستوى الصحي و تحقيق الرفاه للمجتمع،

ويراعي مصالح الاطراف المعنية؛

- احترام قوانين العمل الجارية، والخضوع للمعايير الدولية للسلوك؛

- الاندماج كجزء لا يتجزأ من البنية العامة للشركة، مع تفعيله في مختلف علاقاتها.

3.I. مجالات المسؤولية الاجتماعية و البيئية:

يشمل تعريف المسؤولية المجتمعية عدة ميادين تأخذ بالاعتبار حقوق الأطراف المعنية، من خلال

التقيد بالتنظيمات و الإجراءات المتبعة مع مراعاة المواضيع الصحية و البيئية وحقوق الانسان ورفاه

المجتمع مع تحقيق الربح والمردودية.

من خلال هذا يمكن حصر مجالات المسؤولية المجتمعية فيما يلي:

- المسؤولية المجتمعية للمؤسسة نحو رفاهية المجتمع: حتى يكون للمؤسسة دور في تحسين الرفاه

للمجتمع التي تنشأ فيه، عليها بالمبادرة في مختلف الأعمال الخيرية، الرياضية، الثقافية، الدينية

والفنية.

- المسؤولية المجتمعية للمؤسسة نحو البيئة: وذلك من خلال تطبيق القوانين و التعليمات

الخاصة بالبيئة الطبيعية، التقليل من استعمال الطاقة ، التخفيض من أسباب التلوث، والاهتمام

بمعالجة مخلفات الأعمال المضرة وعدم رميها في الطبيعة، البحث والتطوير المستمر في مجال الطاقة

- والطاقات المتجددة. (سامية طوبال، أمين فروخي، 2018، ص 238). ويتجسد ذلك بالعمل على: (حنان مبروك درحمون، 2018، ص 152)
- السماح بمشاركة ممثلين عن البيئة في مجلس إدارة المؤسسة؛
 - تطوير السمعة الجيدة للمؤسسة في مجال حماية البيئة، نظرا لأهميته في تحقيق المردودية المستقبلية للمؤسسة؛
 - توعية الموظفين لديها بأهمية العمل في بيئة صحية، وفي تنمية الطبيعة وحمايتها على المدى الطويل وبشكل دائم؛
 - توفير ميثاق أخلاقي متعلق بالبيئة الطبيعية.
 - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو الموظفين: تتمثل في تحقيق المتطلبات الأساسية مع توفير الحوافز المادية و غير المادية لهم ، كزيادة الأجور، الترقية والمشاركة بالأهداف. (ناصر مُجّد جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، 2011، ص 311)
 - و مما سبق أصبح هناك التزام من قبل الشركات وبممارسة درجة من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، و ذلك من خلال مجموعة م المؤشرات أو العوامل مثل: (أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، 2010، ص 23)
 - احترام العنصر البشري؛
 - تقييم العاملين و تحفيزهم؛
 - توفير سبل للحوار المتبادل بين الشركة و العاملين بها.
 - المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه المساهمين: من خلال نشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة بصورة دورية وبكل شفافية، توفر الحماية للمساهمين و السماح لهم بممارسة حقوقهم من خلال المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة مع ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم، بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب، بالإضافة إلى تعويض فعال لكافة المساهمين عن انتهاك حقوقهم.
 - المسؤولية الاجتماعية للشركة اتجاه الزبائن: من خلال تزويدهم بالسلع والخدمات لتلبية حاجاته طول الوقت وبشكل واسع وبأسعار معقولة حسب قدرته الشرائية.

II. تشخيص واقع المسؤولية المجتمعية و الحوكمة بمجمّع سونلغاز:

في بداية هذا العمل التطبيقي سنقوم بإسقاط المفاهيم النظرية للمسؤولية المجتمعية و البيئية و الحوكمة على واحدة من أكبر المؤسسات الاقتصادية في البلاد وكذلك على المستوى العربي والمتوسطي، الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز".

II. 1. نشأة و تطور مجمّع سونلغاز:

يعمل مجمّع سونلغاز منذ أكثر من خمسين سنة في خدمة المواطنين الجزائريين بتمويلهم بالطاقة (الكهرباء و الغاز) اللازمة لمعيشتهم اليومية. أنشأت مؤسسة سونلغاز عام 1969، وهي المتعامل التاريخي في ميدان التزويد بالطاقة الكهربائية و الغازية.

بعد دراسة دامت لعدة سنوات و بهدف ترسيخ قواعد حقيقية للحكامة و تطبيقاً لمبدأ الفصل بين مستويات المسؤولية، جاء القانون رقم 02-01 ل 05 فيفري سنة 2002 و الخاص بالكهرباء و توزيع الغاز عبر خطوط الأنابيب، حيث انتقلت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تسيير و تقود مجمّعا صناعيا متعدد الشركات. (حازم حجلة سعيدة، بلفار شوقي، 2022، ص450).

في عام 2004، انطلقت عملية فصل الأنشطة التجارية لسونلغاز، و أخذت طابع مؤسسة ذات أسهم تعمل من خلال شركاتها التابعة في مجالات الإنتاج، توزيع الكهرباء و الغاز، و النقل. وفي عام 2011 تم إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز في شكل "شركة قابضة" تحت اسم سونلغاز، مع تشكيل "مجمع سونلغاز" الذي يشمل كل من مؤسسة سونلغاز و شركاتها التابعة وهي 11 شركة بعدما كانت 39.

سونلغاز قبل كل شيء هي مؤسسة ذات طابع عمومي و بالتالي على عاتقها مسؤولية أمام الدولة الجزائرية و واجب الخدمة العمومية من خلال الالتزام بتموين الساكنة بالطاقة (الكهرباء و الغاز)، وهي أيضا مؤسسة مواطنة، تهدف إلى تطوير الأداء تبعا للمعايير الدولية في مجال الطبيعة و تحقيق التنمية المستدامة. و الشكل الموالي يلخص نشأة و تطور مجمّع سونلغاز.

الشكل رقم 1: نشأة وتطور مجمع سونلغاز



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على: Boulakhras chahar , Projets realises dans le cadre du programme national des energies renouvables,SKTM,p3.

II. 2. الاطار التنظيمي للحوكمة في مجمع سونلغاز:

شرعت سونلغاز في عملية التحديث، من خلال رسم وتنفيذ استراتيجية جديدة، ستمكنها بالتأكيد الى التوجه نحو نمط جديد للحوكمة والتسيير، يكون مبنيا على مهامها وقيمها التاريخية. في هذا السياق، الأمر يتعلق بتصميم لنظام صنع القرار والذي يتضمن التشاور بين الأطراف المعنية ونعني بالمساهمين، مجلس الادارة، الادارة و أصحاب المصالح(الموظفين، الزبائن، الممولين، المقرضين،...)، وهو وسيلة لضمان مصالح الجهات الفاعلة المعنية بأفضل وجه. تتمحور حوكمة مجمع سونلغاز حول هيئتان رئيسيتان، الجمعية العامة ومجلس الإدارة، بالإضافة إلى ذلك لدى المجمع، لجنة تنفيذية، لجنة التدقيق، لجنة تنسيق المجمع ولجنة الأخلاقيات(هيئة استشارية).

- **الجمعية العامة:** هي الهيئة العليا أين يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بمستقبل المجمع. تتكون الجمعية العامة للشركة القابضة من ممثلي الدولة، ويرأسها الوزير المكلف بالطاقة ويحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز اشغال الجمعية العامة.

حسب ما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة وكذا تعيين أعضاء الجمعية العامة لعام 2011، تعتبر هذه الأخيرة المالك المسير والمقرر في شؤون المجمع، وتتكون من:

- الوزير المكلف بالطاقة ؛

- الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية؛

- الوزير المكلف بالمالية؛

- الوزير المكلف بالاستشراف؛

- ممثل رئيس الجمهورية.

- **مجلس الادارة:** يراقب تنفيذ النشاطات على مستوى المجمع، لاسيما إنجاز مشروعه الاجتماعي مع احترام تطبيق القوانين والتعليمات النافذة.

- **اللجنة التنفيذية:** هي الهيئة العليا للمساعدة في القرار و القيادة، يترأسها الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز، تتكون من اطارات مسيرة مسؤولة عن الوظائف الاستراتيجية على مستوى الشركة بالإضافة إلى المدراء العموميين (مراكز النشاط).

- **لجنة التدقيق:** هي كيان مستقل تقع عليها مسؤولية إصدار الآراء عن نوعية إدارة المجمع، تتكون من أربعة أعضاء، يتم تعيينهم طرف مجلس الإدارة.

- **لجنة التنسيق للمجمع:** يترأسها الرئيس المدير العام، مهمتها الأساسية التنسيق العام لأنشطة مجموع فروع المجمع.

- **لجنة الأخلاقيات:** مهمتها الأساسية، تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى المجمع وتسهر على احترام وتطوير أحكام مدونة قواعد الأخلاق.

II. 3. التزامات مجمع سونلغاز نحو المجتمع و البيئة:

لعب مجتمع سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حيث تتوافق سياسته مع تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربية الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت التغطية بالكهرباء 99 % بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون، ومعدل الغاز 65% بما يعادل 7.308.462 زبون.

بعيدا عن الدور الاقتصادي، فإن مجمع سونلغاز يراعي بيئته ويدرك البعد الاجتماعي من خلال مشاركته و تبنيه لعدة سياسات في مختلف المجالات، نذكر منها:

- **العامل البشري:** في عام 2022، توظف 82904 عامل في كل الفئات الاجتماعية المهنية. يعد العامل البشري محور مهم في الرؤية الجديدة للتنمية الاستراتيجية للمجمع وبالتالي، كان على شركات المجمع تعزيز قوتها العاملة وتطوير مهاراتها من أجل تحقيق أهدافها التنموية الاستراتيجية، حيث أدى تنفيذ خطط التوظيف الرئيسية وإنشاء مكتب التوظيف كعملية جديدة للكشف عن المهارات الإدارية إلى ظهور موارد جديدة مرتبطة بعملية إنشاء مجمع سونلغاز وإلى جانب ذلك، ومن أجل ضمان أفضل ظروف العمل، عمل مجمع سونلغاز دائما على تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين، كما تم وضع ترتيبات مفيدة لصالح العمال وأسرههم. ومن بين الاجراءات التي قام بها المجمع لتطوير موارده البشرية مشروع لتقييم المهارات بإشراف الادارة التنفيذية للأعمال البشري لسونلغاز عام 2019.

- **الأنشطة الرياضية:** التزام مجمع سونلغاز بتطوير الرياضة بمختلف الاختصاصات(ذات طابع جماعي، فردي أو رياضة النخبة) في الجزائر، بالإضافة إلى رعاية التظاهرات الرياضية الكبرى، كما يحرص على المساهمة في تطوير ممارسة الرياضة لذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال دعمه للنادي والجمعيات التي تهتم برياضة هذه الفئة.(Farid Houali, 2020, p27)

- **التظاهرات العلمية:** يقوم مجمع سونلغاز بتدعيم عملية تطوير العلوم و الأبحاث في كامل فروعها بحكم عملياته العالية التقنيات، إضافة إلى تقديم الدعم للتظاهرات العلمية منها و العلوم الطبية وكذلك الاجتماعية المنظمة من طرف الجامعات و المعاهد الوطنية.

- **حماية البيئة:** يساهم مجمع سونلغاز في الحفاظ على البيئة وحماية المحيط من خلال الترويج للمشاريع وذلك بالتعاون مع مؤسسات الدولة أو الهيئات المعنية بالقضايا الإيكولوجية و البيئية.

- **دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة:** جدد مجمع سونلغاز الدعم للتكامل والاندماج الوطني من خلال تعاون المؤسسة العمومية مع مؤسسات محلية للمناولة، ويتعلق الأمر "بدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة من خلال منحها مخططات أعباء من طرف فروعها (سونلغاز- مذكرة التحرير) التي تمكن من تطوير هذه المؤسسات المصغرة ومساهمتها الفعالة في الاقتصاد الوطني".

- سياسة مجمع سونلغاز في مجال (الصحة- السلامة- البيئة): بحكم أنه مؤسسة مواطنة مسؤولة، تتحمل شركات المجمع مسؤولياتها في المساهمة في حماية البيئة وضمان صحة وسلامة عامليها وشركائها وعملاءها والمجتمع الذي تنشط فيه، تم إنشاء في عام 2019 إدارة مركزية HSE groupe تتولى تنسيق وتحسين مؤشرات السلامة مع كافة مؤسسات المجمع يتم تطبيقها في شكل خطط تشغيلية توضح الاجراءات وتحدد الأهداف.

- تطوير مفهوم الإدارة (الصحة- السلامة- البيئة) على مستوى كل فروع المجمع من أجل ضمان شروط عمل آمنة وصحية تحترم البيئة؛

- التأكد من الأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة على أنشطة المجمع في مجال البيئة، الصحة والسلامة في العمل؛

- تطوير مسار التحسين المستمر في إطار المعايير الدولية من حيث الأداء في مجال (الصحة- السلامة- البيئة) وتشجيع مبدأ التحفيز؛

- المساهمة في احترام البيئة، بإدخال الطاقات المتجددة في أنظمة الانتاج، و العمل لصالح الحفاظ على الموارد الطبيعية و السيطرة على النفايات و إدارة النفايات المتولدة من مختلف أنشطة فروع المجمع؛

- تعزيز التدريب والاعلام للعمال وكل الأطراف المعنية (زبائن، عمال، موردين،...)، على كل المستويات عن الجوانب: البيئة، الصحة، و السلامة في العمل.

III. النهج الاستراتيجي للاستدامة في مجمع سونلغاز:

لقد تم بناء استراتيجية للاستدامة للمجمع والتي تتمحور حول الممارسات والعمليات المؤسسية لدمج مفهوم الاستدامة في العمليات الأساسية للمجمع، الهدف هو اكتساب ميزة تنافسية من خلال اعطاء الأولوية للاستدامة، والتي لا تشمل فقط الاعتبارات الاقتصادية ولكن الأعمال الاجتماعية والبيئية أيضا، وهذا ما يمثل محاور الاستدامة الرئيسية للمجمع وهي: الشفافية والاتصال، وتمكين الموظفين و التعاون المجتمعي.

من بين الأسس والمبادئ التي تبنى عليها الحوكمة هي الشفافية والاتصال وهذا ما تبناه مجمع سونلغاز من خلال وضع مخططات عمل مفصلة للعشر السنوات القادمة الاول مخطط التطوير 2010-2020 وهو ملخص لخطط تطوير للبنية التحتية الكهربائية والغازية والعقارية للمجمع

في شكل مجموعة أعمال مرتبطة بإنتاج الكهرباء و نقلها، نقل الغاز، وتوزيع الكهرباء والغاز وكذلك البنية التحتية للشركات القاعدية للمجمع. (Sonelgaz, 2010, P30) والثاني وهو مخطط التنمية (التطوير) 2021-2030، والعمل على إيصال أفكاره وأهدافه إلى كل المعنيين به، سواء على المستوى الداخلي من إداريين، مسيرين أو عمال، أو على المستوى الخارجي.

بعد وضع هذا المخطط وتحديد الأهداف، قامت الجمعية العامة من خلال مجلس الإدارة بتحديد العمل الواجب ان يقوم به كل فرع وكل نشاط داخل المجمع، ومنه حددت المسؤوليات ووضع كذلك برنامج رقابة صارم يقيم من خلاله مدى تطبيق التعليمات ونسبة التقدم في برنامج العمل، هذا التقييم يكون دوري كل ثلاثة أشهر.

يهدف مجمع سونلغاز من خلال هذا المخطط الى رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، والحرص على تحسين خدمة الزبائن، تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطط التنمية المستدامة خلال آفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمع، خاصة فيما يتعلق بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء.

III. 1. ميثاق الحوكمة وممارسة المسؤوليات على مستوى مجمع سونلغاز:

في إطار العملية المستمرة لتعزيز استراتيجية الحوكمة لمجمع سونلغاز وتكيفها مع جميع التطورات التي تحدث في بيئته الداخلية و الخارجية، اعتمد مجلس إدارة المجمع "ميثاق الحوكمة و ممارسة المسؤوليات داخل مجمع سونلغاز" بتاريخ 01 مارس 2023، ويأتي هذا الاعتماد عقب الاعتماد لعام 29 ماي 2022 الذي خصص الطبعة الأولى لهذا الميثاق.

- أسس نظام الحوكمة الفعال بمجمع سونلغاز:

الهدف من الحوكمة الرشيدة بالمجمع هو خلق القيمة من قبل جميع الجهات الفاعلة التي تعمل داخله، وعلى هذا النحو، يجب تنظيم المجمع بطريقة متماسكة فيما يتعلق بخصوصية مهنة وكذلك الأهداف المسندة إليه من قبل السلطات العمومية، فالحوكمة الفعالة لمجمع سونلغاز تتميز بعدة خصائص أهمها: (Sonelgaz, 01/03/2023, p02)

- تحديد استراتيجية مبنية على رؤية واضحة من حيث التطوير وذات علاقة مع رسالة وقيم شركاتها، وعلى هذا الأساس يأخذ في الاعتبار خصائص البيئة (الداخلية و الخارجية)، و التنظيم

العام للمجمع وممارسة مهنة، فضلا عن رضا الأطراف المعنية (الدولة، الزبائن، العاملين، الشركاء...)

- تتمحور عملية إنشاء مؤسسة بسيطة وفعالة حول أعمالها الأساسية، وتهدف إلى التحكم في مواءمة الأنشطة والأهداف التشغيلية و الاستراتيجية لجميع أنشطة المجمع مع التحكم في تنفيذها بشكل صحيح.

- ممارسة الرقابة الدائمة وقياس بيئته لتحديد المخاطر والفرص التي يجب مراعاتها في الاجراءات التصحيحية لاستراتيجيته؛

- تحديد إطار تشغيلي لتنظيم وتوزيع السلطات واتخاذ القرار داخل كل هيئة لضمان حسن سير عملية اتخاذ القرار على جميع مستويات المجمع؛

- احترام التنظيم، الشفافية التداول الجيد للمعلومة وكذا التواصل مع جميع الأطراف المعنية. بجانب خلق القيمة، تعد المنافع المنتظرة من الحوكمة الفعالة في المساهمة في الرفع من كفاءة الهياكل من خلال:

- انسجام أفضل بين مختلف الأطراف المعنية من أجل الابداع؛

- صورة جيدة للمجمع في رؤية المؤسسين (السلطات العمومية، المستثمرين، الشركاء الاجتماعيين، الزبائن...)

- التنمية الاقتصادية المستدامة؛

- استجابة أفضل لتغيرات البيئة و الأسواق.

إن الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على أسلوب الحوكمة و تدوينه داخل المجمع بالإضافة إلى تحديد الأدوات اللازمة لتنفيذه، تنبع من الحاجة إلى ضمان مشاركة جميع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في أهداف كفاءة و فعالية عمليات الإدارة المستهدفة والتي يعمل المجمع على تحقيقها، كما أنها توفر إطار لمراقبة ممارسة المسؤوليات وتنفيذ الاجراءات المقررة، وتحديد الاستخدام السليم للوسائل المتاحة، والتي يجب أن تساهم جميعها في تحقيق مستويات الأداء.

بناء على القيمة الجوهرية، يمكن وصف حوكمة المجمع بأنها نظام تم بناءه لتوجيه ومراقبة الشركات التابعة للمجمع و التي تشكل جزء منه، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى حماية حقوق ومصالح

الدولة المساهمة و كذلك أصحاب المصلحة الآخرين (المديرين، الموظفين، الزبائن، الممولين، البنوك،....)

III.2. أدوات الحوكمة على مستوى مجمع سونلغاز:

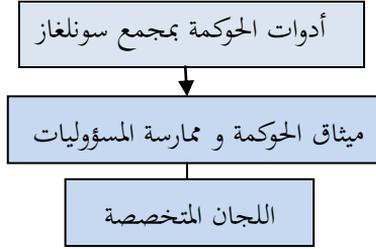
إن الرؤية في مجال وضع استراتيجية حوكمة كفؤة وفعالة على مستوى المجمع ، تمر بتحديد أدوات يجب تطبيقها على جميع أصحاب المصالح(مجلس الإدارة، المديرين، الشركاء، العاملين). بالإضافة إلى "ميثاق الحوكمة و ممارسة المسؤوليات داخل مجمع سونلغاز" "ميثاق الحوكمة و ممارسة المسؤوليات داخل مجمع سونلغاز" والذي يعتبر "قانون حوكمة الشركات" للمجمع، هناك "لجان متخصصة" تم تأسيسها، و التي تعتبر من الأدوات المساندة أو المكملة للحوكمة، و تمس المجالات التالية:

- **حوكمة الشركات** وعددها 22 لجنة يترأسها رئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز، ويتخذ القرار بشأن جميع القضايا الاستراتيجية متعددة الوظائف التي تؤثر على إدارة أعمال شركات المجمع.

- **الحوكمة المؤسسية** وعددها 14 لجنة يترأسها كبار المسؤولين التنفيذيين و/أو المديرين المركزيين للشركة القابضة سونلغاز وتتعلق بمجالات خاصة بشركات فرعية معينة و/ أو مهن معينة. وتشكل اللجان المتخصصة هيئات دعم صنع القرار تهدف إلى تمكين الإدارة العليا للمجمع من أداء وظيفة الإدارة الاستراتيجية تجاه جميع شركات المجمع في أفضل الظروف. وتحمل هذه اللجان المسؤولية العامة عن:

- فحص و تحليل و التحقق من صحة القضايا المحددة التي تقع ضمن مجالات تخصصها؛
- صياغة التوصيات و المبادئ التوجيهية ذات الطبيعة الجماعية لرئاسة سونلغاز.
- و الشكل الموالي يمثل أدوات الحوكمة على مستوى مجمع سونلغاز.

الشكل رقم 2: أدوات الحوكمة على مستوى مجمع سونلغاز



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

Sonelgaz, Directive du PDG, n 01.gouv/ 2023 Charte de gouvernance et d'exercice des responsabilités au sein du groupe Sonelgaz , 01/03/2023,p03

III. 3. رؤية و قيم مجمع سونلغاز: تحدد القيم المذكورة أدناه أساس ثقافة المجمع و هويته، وهي مستلهمة من الدعائم الأساسية لنظام حوكمة الشركات.

- **المسؤولية:** يؤكد مجمع سونلغاز مسؤوليته التشغيلية، الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية والمدنية، بحكم طبيعة الخدمة العمومية،
- **الالتزام:** يلتزم مجمع سونلغاز بتزويد الطاقة في أحسن الشروط والأمان، النوعية والاستمرارية.
- **أخلاقيات المهنة:** مجمع سونلغاز يستند إلى قواعد أخلاقية صارمة، كما هو محدد في مدونة الأخلاقيات الخاصة به وبما يتوافق مع أفضل ممارسات الحوكمة، وكذلك سلوك ومعاملات المديرين التنفيذيين وجميع العاملين في شركات مجمع سونلغاز، وفي كل الظروف حتى يتم كسب ثقة وتعاطف الأطراف المعنية.
- **الاستماع والقرب:** يتواجد مجمع سونلغاز في كامل التراب الوطني، بجانب وتحت مسمع المواطنين لمرافقتهم و تسهيل اطار المعيشة و السهر على راحتهم.
- **الإختراع:** يعد التطوير المستمر للهندسة المحلية من أولويات مجمع سونلغاز.
- **الكفاءة:** يلتزم مجمع سونلغاز بتطوير الكفاءات بحيث يتقن الموظفون التقنيات المتطورة، ومن هذا المطلق يعمل مجمع سونلغاز على تهيئة الظروف التي تعزز المعرفة ومهارات التعامل مع الآخرين.

IV- النتائج ومناقشتها :

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية، بالإضافة أنها أصبحت محور رئيسي في حوكمة الشركات، خاصة منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وذلك لأنها مرتبطة بالبحث عن كفاءة تنظيمية أفضل وبمشروع البناء الاجتماعي، وبهذا تتميز قضية المسؤولية الاجتماعية و البيئية للشركات بالتعايش بين رؤية أخلاقية ورؤية إدارية لهذا المفهوم.

ومن النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة:

- لم يعد تقييم أداء المؤسسات وبناء سمعتها يعتمد على الجوانب الاقتصادية وما تحققه من ربحية فقط، بل أصبح يركز على الجوانب الاجتماعية بالإضافة إلى الجوانب الاخلاقية، وهو ما يعكس توجه الاقتصاد التقليدي نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية و البيئية و الحوكمة؛

- إن اعتماد سونلغاز على الحوكمة في رسم الأهداف وفي وضع استراتيجيات التنفيذ المتوسطة أو طويلة الاجل، ساعد كثيرا المجمع في سعيه الى تحقيق أهدافه المسطرة والتي هي في نفس الوقت أهداف الدولة الجزائرية؛

- منذ أن تبنت سونلغاز الحوكمة وهذا سنة 2002 ، بانتقالها من شركة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تقود مجمعا صناعيا متعدد الشركات، عملت وبكل جهد على إرساء مبادئ الحوكمة داخل المجمع وخصوصا تحديد المسؤوليات والعمل الصارم على مراقبة الاداء وإجراء المساءلة الدورية لكل مسؤولي المجمع مع وضع نظام رقابة وتدقيق داخلي مستمر وهذا ما تعززه لجنة التدقيق ؛

- يولي مجمع سونلغاز أهمية كبيرة لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة، مما يساعد على ضمان عمل المجمع بطريقة مسؤولة وأخلاقية وفعالة. الأمر الذي ينعكس إيجابا على عملائه ومساهميهِ والمجتمع ككل وذلك باعتماد مجلس إدارة المجمع "ميثاق الحوكمة وممارسة المسؤوليات داخل مجمع سونلغاز" بتاريخ 01 مارس 2023.

- يلتزم مجمع سونلغاز نحو المجتمع و موظفيه و الذي يهدف من خلاله إرساء الاستقرار و المناخ الاجتماعي الذي يفرضي إلى تطوير مجمع سونلغاز من خلال وضع سياسة(الصحة- السلامة- البيئة)؛

- لا يولي مجمع سونلغاز اهتماما كبيرا بالإفصاح عن مسؤوليته الاجتماعية و البيئية و الحوكمة، فهو لا يتبنى تقارير أكثر تحديدا حول المواضيع البيئية والاجتماعية والحوكمة.
- عدم وجود هيئة مستقلة للمسؤولية المجتمعية بمجمع سونلغاز.

التوصيات:

- لتعزيز الشفافية العمل على نشر التقارير السنوية لنشاط المجمع؛
- العمل على نشر تقارير سنوية (تقارير الاستدامة والحوكمة) أكثر تحديدا حول المواضيع البيئية والاجتماعية والحوكمة، الأمر الذي يسمح له بتحسين صورته وتعزيز مكانته في المجتمع.
- تنفيذ نظام متكامل لإدارة المسؤولية الاجتماعية والسلامة البيئية للمجمع والذي يعتبر أولوية مطلقة للإدارة على مختلف المستويات، ويتضمن هذا الإجراء تنفيذ التزامات سياسة المجمع المتعلقة بالصحة و السلامة و البيئة؛
- إنشاء هيئات عامة مختصة في وضع سياسة المسؤولية الاجتماعية للمجمع.

الهوامش والمراجع :

- 1- ابراهيم خليل حيدر السعدي حوكمة الشركات ورفع مستوى الإفصاح واثرها في معالجة الازمة المالية المعاصرة ، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية و الأفاق المستقبلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- عبد العزيز دغيم، رنا التونجي، حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام و التطبيق الطوعي "حالة سوق دمشق للاوراق المالية، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية و الأفاق المستقبلية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2011.
- 3- المسؤولية المجتمعية للمنظمات: آليات الانتقال نحو تنمية مستدامة، تقرير المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي، المملكة المغربية، رقم 26/ 2016.
- 4- سامية طوبال، أمين فروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني، مجلة الاستراتيجية و التنمية، العدد 08، 2018.
- 5- حنان مبروك درحون، تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المصارف الاسلامية -دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الاسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات -العدد الثالث و الأربعون (2)- شباط 2018.
- 6- محمد ناصر جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، في: التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية و الأفاق المستقبلية، الجزء الأول، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2011.
- 7- أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية(مجالاها- تأثيرها على الأداء)، بحث مقدم لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة، جامعة أسيوط، امصر، 2010.

8- حازم حجلة سعيدة، بلفار شوقي، مجمع سونلغاز كشركة قابضة وشركات تابعة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05/العدد 02، 2022.

9- Farid Houali, Sonelgaz : une entreprise citoyenne, une fierté nationale, El-Djazair.com, N°132, septembre 2020, p27/

10- Sonelgaz, Dossier presse, Rapport d'activité et comptes de gestion consolidés du groupe sonelgaz, 2009, 2010, P30.

11- Sonelgaz, Directive du PDG, n 01.gouv/ 2023 Charte de gouvernance et d'exercice des responsabilités au sein du groupe Sonelgaz , 01/03/2023.

12- Boulakhras chahar , Projets realises dans le cadre du programme national des energies renouvables,SKTM, 2018.