



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارة ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير وإقتصاد المؤسسات
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
موسومة بعنوان:

مدى تطبيق الحوكمة في أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة إتصالات الجزائر

إشراف الدكتور:

- عبد العالي بشير

من إعداد الطالبتين :

- خديجة بن عمر

- سارة هباطي

- لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. عمر متيجي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
أ. مراد بدرينة	أستاذ مساعد أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

الحمد لله وحده على توفيقه لنا وأتمنا هذا العمل في رحلته
النهائية التي لم تكن بهذا النمط لولا دعم وملاحظات وتعب
الأستاذ المشرف بشير عبدالعالي ، وصبره معنا ولا ننسى
أعضاء اللجنة الاستاذ مراد بدرينة والاستاذ عمر متيجي، كما
لا يفوتنا أن نتقدم بموصول الشكر لكل من علمنا ومن له حق
علينا ومن رافقتنا طيلة مسارنا الجامعي، خاصة أساتذة قسم
العلوم الاقتصادية .

إهداء

أهدي ثمرة حمدي وبالغ حمدي وشكري إلى الذي خلقني وبرحمته هداني
ومن الجهل أنجاني إلى الله جل شأنه

إلى من قال فيهما الله عز وجل " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل ربني
إرحمهما كما ربياني صغيرا »، إلى من كانا سببا في وجودي في الحياة إلى
النور الذي أضاء دربي ، إلى أعز ما لدي في هذا الوجود اللذان كانا لهما
الفضل في وصولي إلى هذا المستوى أمي و أبي حفظهما الله لي وأطال في
عمرهما .

إلى عيون قلبي وشموع حياتي أخواتي،

والى جدتي

إلى الأستاذة الماهرة التي طالما ساندتني ولم تبخلني بالمعلومات وقدمت لي
كل العون لإتمام هذا العمل

إلى من خاتمت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي، إلى كل من علمني حرفا في
هذه الحياة.



سارة

إِهْدَاء

اهدي عملي المتواضع هذا إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز... (أمي الحبيبة).

وإلى جدتي العزيزة

إلى من نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك
نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة الذي لم يبخل عليطيلة حياته
(والدي العزيز).

وإلى (زوجي الغالي)

إلى جميع الإخوة وإلى أختي والعائلة الكريمة، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في
سبيل استكمال البحث.

إلى جميع الأصدقاء في الحياة والدراسة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد كل
باسمه ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية،
وكان لهم الفضل الكبير في مساندي ووصولي إلى المرحلة التي أنا فيها لكل من
مدَّ يد العون لي...

خديجة

اهدي لكم هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

- .I شكر وعرفان
- .II الإهداء
- .III الملخص
- .IV الفهرس
- .V قائمة الاشكال
- .VI قائمة الجداول
- .VII مقدمة
- .VIII الفصل الأول: ادبيات الحوكمة**
- .IX تمهيد: 8المبحث الاول: الحوكمة
- .X المطلب الاول: مفهوم الحوكمة
- .XI المطلب الثاني: خصائص الحوكمة
- .XII المطلب الثالث:اساسيات تطبيق الحوكمة
- .XIII المبحث الثاني: تقييم الاداء
- .XIV المطلب الاول: مفهوم الأداء
- .XV المطلب الثاني: تقييم الأداء
- .XVI خلاصة الفصل
- .XVII المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء
- .XVIII الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر**
- .XIX تمهيد :
- .XX المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- .XXI المطلب الأول:نشأة مؤسسة" اتصالات الجزائر
- .XXII المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
- .XXIII المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- .XXIV المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
- .XXV المطلب الأول: مجمع الدراسة

.XXVI	المطلب الثاني: منهجية المقابلة
.XXVII	المطلب الثالث عرض النتائج
.XXVIII	خلاصة الفصل:
.XXIX	خاتمة:
.XXX	قائمة المراجع:

قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
41	توزيع حسب العمال حسب الجنس	الجدول رقم 01 :
42	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	الجدول (02)
43	توزيع العمال حسب سنوات الخدمة	الجدول رقم (03) :

قائمة الأشكال :

الصفحة	الأشكال	رقم الهيكل
31	الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط	الهيكل التنظيمي (01)
41	توزيع حسب العمال حسب الجنس	الشكل رقم (02):
43	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (03):
44	توزيع العمال حسب سنوات الخدمة	الشكل رقم (04):

:تحضى حوكمة الشركات باهتمام كبير من المؤسسات والمنظمات الاقليمية والدولية وعلى نحو خاص بعد الازمة المالية وبعد المشاكل الادارية . كالفساد والمحابات وعدم المسائلة . ومن هنا اصبحت الحوكمة حقلا خصبا للبحث والدراسة من اجل ذلك كانت الحاجة ماسة للقيام ببحث يربط العلاقة بين الحوكمة الشركات واداء المؤسسة للإستفادة من ايجابياتها المتعددة اذ تساعد في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح كافة الاطراف، ذات العلاقة بالمؤسسة بالاضافة الى إحكام الرقابة على ادارة الشركات لمنعها من اساءة استعمال سلطتها وتوفير الشفافية وتاتي الدراسة التطبيقية لاختبار العلاقة بين اليات حوكمة الشركات ومستوى الجودة في اداء المؤسسة وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين اليات حوكمة الشركات المطبقة بالشركة واداء المؤسسة الاقتصادية .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، الاداء، اتصالات الجزائر بالاغواط .

Abstract:

Corporate governance is of great interest to institutions and regional and international organizations, especially after the financial crisis and after administrative problems such as corruption, favoritism, and lack of accountability. Hence, governance has become a fertile field for research and study. For this, the need to do research linking the relationship between corporate governance and the performance of the institution was urgent. To take advantage of its multiple advantages, as it helps to eliminate conflict and achieve harmony and balance between the interests of all parties related to the institution, in addition to tightening control over the management of companies to prevent them from abusing their authority and providing transparency. The study concluded that there is a close and positive correlation between the mechanisms of corporate governance applied in the company and the performance of the economic institution.

مقدمة

مقدمة

يعد الالتزام بتطبيق الحوكمة (CORPORATE GOVERNAN) بشكل عملي من الركائز الأساسية لنمو وتطوير وتشجيع الاستثمار والمحافظة على حقوق المساهمين واصحاب المصالح، وتحقيق التنمية الادارية وفق الية تسعى لادراك اصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة اضافة الى وضع منهجية تهدف الى الاستخدام الامثل للموارد و تحقيق الفاعلية والكفاءة في اداء الاجهزة الحكومية، بالمقابل فان تحقيق التنمية بكافة اشكالها، و هذا يتطلب توفير بيئة تنظيمية وادارية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة. وعلى الرغم من اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الان تبني تلك المبادئ ليس هدفا بحد ذاته وانما وسيلة مهمة تساعد في تحقيق التنمية المستدامة و خاصة في ظل تبني سياسة الكفاءة في الانفاق العام ولذلك بعد سلسلة الازمات المالية التي ظهرت حديثا في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق اسيا وامريكا اللاتينة عام 1997 وازمة شركة (EMON) والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة , الامريكية 2001 وترجع هذه الانهيارات في معظمها الى الفساد الاداري والمحاسبي نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات واصبحت من الركائز الاساسية التي يجب ان تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

أولاً: الاشكالية

وعلى ضوء ماتقدم يمكن طرح الاشكالية الرئيسية كما يلي:

الى اي مدى تساهم الحوكمة في اداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي نوجزها في التالي:

1- ماهي المتطلبات لتطبيق الحوكمة في المؤسسة؟

2- ماهي الحوكمة وما اثرها على الاداء في المؤسسة؟

مقدمة

3- مامدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للحوكمة؟

ثانيا: الفرضيات

وللاجابة على هذه التساؤلات انطلقنا من الفرضيات الاتية :

- الحوكمة دعامة لاي برنامج تنموي ;
- الحوكمة لا تتحقق الا بتحقق مبادئها ;
- هناك نوعا ما تطبيق للحوكمة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ;

ثالثا: مبررات الدراسة

- ❖ الرغبة في دراسة حوكمة الشركات خاصة بالنسبة لشركة اتصالات لجزائر ;
- ❖ الكشف على اثر الممارسات السليمة للحوكمة على اداء المؤسسة نظرا للاهمية التي يحظى بهاموضوع الحوكمة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ;
- ❖ وضع اطار عام لعملية الحوكمة ومحاولات بحث تلك المعطيات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة .

رابعا: اهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة في كون الحوكمة تتمتع باهتمام واسع نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر وتتمثل فيما يلي :

- ❖ اهمية الحوكمة في اتباع الاليات السليمة لتحسين اداء المؤسسة والوصول للاهداف المرجوة ;

❖ تسعى الحوكمة الى تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق مبادئها

خامسا: أهداف الدراسة

مقدمة

تهدف الى توضيح الاطار المفاهيمي لكل من الحوكمة ومعرفة ادائها على اداء المؤسسة التعرف على مبادئ واليات الحوكمة وتسايط الضوء على تحسين ادائها على المؤسسة .

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية :مؤسسة اتصالات الجزائر ;
- الحدود ازمانية :تم القيام بالدراسة من 2022/2/6 الى 2022/02/20.

سابعا: المنهج المتبع

- بالنظر الى طبيعة الموضوع فقد تم اعتماد:
- في الجانب النظري على المنهج الوصفي من اجل فهم الظاهرة و الالمام بها ;
- واستعملنا في الجانب التطبيقي اداة من ادوات التحليل الا وهي دراسة حالة بالاعتماد على المقابلة .

ثامنا: الدراسات السابقة

1) دراسة بن عيسى ريم " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء " دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 201.

هدفت الدراسة إلى البحث عن اثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وذلك من خلال:

إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات والزامية تطبيقها في الجزائر.

إبراز أهمية حوكمة المؤسسات. تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

مقدمة

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية;

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة;

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

(2) دراسة زاوي صورية ، تومي ميلود ، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.

هدفت الدراسة إلى تتبع مختلف مداخل والسياسات نظم معلومات الموارد البشرية، وقد خلصت المداخلة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة تحتاج دائمة إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها ويجعل من عملية تقييم الموارد البشرية أكثر فعالية.

ومن اهم التوصيات الناتجة عن المداخلة مايلي:

- اخضاع العاملين في إدارة الموارد البشرية لدورات تدريبية تمكنهم من مواجهة ومسايرة التغيرات التكنولوجية والاستفادة منهم لتأدية مهامهم.
- تشجيع وتحفيز ثقافة التغيير في أساليب العمل.

دراسة حسين عبد الجليل آل غزوي 2010السعودية: " حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى: بيان عمق فهم حوكمة الشركات وأثرها على المعلومات المحاسبية المتمثلة في القوائم المالية.

بيان مدى تأثير حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية. بيان مدى تأثير نسبة الملكية العائلية في المؤسسات المساهمة بالمملكة العربية السعودية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية. توصلت هذه الدراسة إلى:

- تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، إلا أنها نسبة مقبولة وجيدة على مستوى جميع المؤسسات;
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية في المؤسسات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية;

صعوبات البحث:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهنا العديد من الصعوبات نذكر منها :

- غموض مفهوم الأداء وتعددده بين الاقتصاديين والباحثين وتنوع سبل قياسه .
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة.
- وجود صعوبات في الحصول على اجابات جادة من العمال في المؤسسة.

هيكل البحث:

قسمنا البحث الى فصلين الفصل الاول نظري حيث يتضمن مبحثين المبحث الاول مدخل عام حول الحوكمة والمبحث الثاني ماهية تقييم الأداء.

اما الفصل الثاني يتضمن مبحثين تقديم حول مؤسسة اتصالات الجزائر اما المبحث الثاني يتضمن الجزء التطبيقي حول موضوع دراستنا.

مقدمة

الفصل الأول:
أساسيات الحوكمة

تمهيد:

لقد انتشر مفهوم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال السنوات القليلة الماضية وخاصة في ظل الازمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها بعض الدول.

ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم فقد حرصت عددمن المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى راس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي. والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات والتي تم اعادة صياغتها عام 2004. والمعنية بمساعدة كل من الدول الاعضاء وغير الاعضاء بالمنظمة ومنذ الموافقة على مبادئ الحوكمة في عام 1999 اصبحت تشكل اساسا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول لتطوير الاجراءات القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات كل من الشركات العامة والخاصة .

وانطلاقا مما سبق للإلمام اكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

➤ المبحث الاول : الحوكمة

➤ المبحث الثاني :تقييم الاداء في المؤسسة.

المبحث الأول: الحوكمة

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات المهمة والحديثة وذلك في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي حيث أنها حظيت باهتمام بالغ لأنها جزء ملموس والذي يقوم بتحريك قوة المؤسسة وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوكمة وخصائصها وأساسياتها ومبادئها

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة العلاقات بين أدراء الشركة

ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين من العلاقات وتقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله توضيح أهداف الشركة وتحدد وسائل انجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء " 1.

وتعرف حوكمة الشركات أيضا بأنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".

كما عرفها طارق عيد العال حماد" أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.²

نعرف حوكمة الشركات بشكل عام بأنها مجموعة النظم والقواعد الإجرائية التي تنظم العلاقات بين الشركة ومختلف الأطراف وأصحاب المصالح في الشركة في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة والتي يؤدي اتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق.

¹-الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر 2005، ص30.

²طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 3

المطلب الثاني: خصائص الحوكمة

تتمثل خصائص الحوكمة في: الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، العدالة والمسؤولية وفيما يلي التفصيل في هذه الخصائص:¹

❖ الانضباط:

من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.

❖ الإفصاح والشفافية:

يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، ونشر التقرير السنوي في موعده، ونشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.²

❖ الاستقلالية:

ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، و تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

❖ المساءلة:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 3
² - عطاء الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع 2008، ص 22.

للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم التحقيق الفوري في حالة الاساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز سلطاتهم.

❖ المسؤولية:

وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

❖ العدالة:

المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم لك المشاركة في تعيين المديرين وأيضا في إتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

❖ المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك

بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية¹.

¹- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام، المرجع السابق، 2007-2008 ص 25.

المطلب الثالث: أساسيات تطبيق الحوكمة

أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة

- المساهمين : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك عن طريق الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.
- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل اصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الغدارة اليومية لأعمال الشركة
- الإدارة : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي نشرها للمساهمين.
- أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة ان هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الاحيان.
- يسعى نظام الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف، وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر

ثانياً: محددات حوكمة المؤسسات

أ- المحددات الخارجية¹

ويقصد بها المناخ العام للاستثمار في الدولة ويتضمن ذلك ما يلي:

¹ - محمد خالد المهدي، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، ملتقى الفعالية العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، 2007، سوريا، ص04

وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي:

- ❖ قانون الشركات ;
- ❖ قانون هيئة الأوراق المالية ;
- ❖ قانون سوق الأوراق المالية ;
- ❖ قانون النقد ;
- ❖ قانون الضريبة ;
- ❖ قانون إحداث المصارف الخاصة ;
- ❖ قانون تطوير وتحديث المصارف العامة ;
- ❖ قانون تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار ;
- ❖ قانون الإفلاس ;
- ❖ قانون الإشراف على التأمين ;
- ❖ قانون التحكيم لتنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق وغير ذلك من القوانين ;
- ❖ كفاءة القطاع المالي "المصارف وسوق المال" في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات ;
- ❖ كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام أجهزة الرقابية في إحكام رقابتها على الشركات "مصرف مركزي - هيئة الأوراق المالية - البورصة - وزارة الاقتصاد.."
- ❖ كفاءة المنظمات والجهات المهنية مثل: جمعية المحاسبين القانونيين ;
- ❖ مكاتب تدقيق الحسابات مكاتب المحاماة ;
- ❖ شركات التصنيف الائتماني ;
- ❖ شركات الاستشارات المالية والاستثمارية ;

إن وجود هذه المحددات وضمان تنفيذها يحقق الإدارة الجيدة للشركات ويحد من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص¹.

ب- المحددات الداخلية:

وتتضمن القواعد والاسس والانظمة الداخلية في الشركة التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت².

¹-نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات " ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 ، ص 08.

²-محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها" ، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان، 2009،ص16.

المبحث الثاني: تقييم الاداء

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم لذا سنتطرق إلى مفهوم الأداء وتقييمه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الاول: مفهوم الأداء

قبل التعرض لتقييم الموارد البشرية كعملية أساسية في تسيير الحياة المهنية للعاملين لا بد ان نلقي الضوء على مفهوم الاداء يرتبط بالجهود الذي يبذله كل فرد بالمؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب او الوقت المحدد القيام به.¹

الاداء هو درجة انجاز واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وهو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام

من خلال هذين التعريفين يتبين ان الاداء ما هو الا نتيجة للجهد الذي يبذله الفرد العامل من اجل تحقيق هذه الاهداف وعندما نتكلم عن الاهداف نجد ان الاداء يرتبط ببعض المفاهيم الاساسية لا بد من الوقوف عندها ومن اهمها الفعالية والكفاءة حيث الفعالية = النتيجة المحققة النتيجة المتوقعة او الاهداف يتبين ان الفعلية ترتبط بتحقيق الاهداف المحدد من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن تحقيق هذه الاهداف

الكفاءة(الكفاية)=المخرجات او النتيجة المحققة

المدخلات

الكفاية تشير الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصل عليها اي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات كلما كانت الكفاءة اعلى ،غير ان الاداء في المدى القصير والمتوسط يعبر عنه من خلال الفعالية والكفاءة لكن على المدى البعيد يعبر عنه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير هذه الطاقات من حيث المعارف والخبرات.

كما يعبر على اداء المؤسسة بالعلاقة التالية :

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة (التنافسية)}$$

ويعني ذلك مع فرض تواجد المهارات لدي العاملين الى جانب توافر الموارد المستعملة لإنجاز المهام فان المؤسسة لا يمكن ان تضمن اداء جيدا اذا ادخلت عامل التحفيز وهذا يساهم في زيادة مهارات الافراد الى جانب تنظيم العمل الذي توفره المؤسسة .

الأداء يعرف على أنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على مواكبة البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة، وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد وهناك من العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بنشاطات التكيف مع البيئة وفشلها وانكماشها وفق اسس و معايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الاهداف طويلة الامد وهناك من العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى اهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة ومن هذا يمكن القول ان عملية الاداء تقتضي معرفة الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة وكذا معرفة الوضع المرغوب باستعمال الامكانيات والموارد تسعى كل مؤسسة الى تحسين ادائها تحقيق اداء متميز .

المطلب الثاني: تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء أنه محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية. وعملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال بإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

وبناء على ما جاء في التعريف يمكن القول بأن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة في تقديم خدماتها للمواطنين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

كما يعرف بأنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق أهداف المشروع التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات وأساليب معالجتها.¹

وهو أيضاً تلك المرحلة الأساسية من مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي يحال في المديرون أن حققوا على أن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة.²

المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء

أولاً: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء 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 الأداء، مع الإشارة إلى

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دائر وائل ، الأردن، 2007، ص242.
² - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008، ص250.

أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2 - البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت 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 له ما صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... الخ).

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و بالتالي على المؤسسة التكيف معها ، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية فيما يلي:¹

1 - العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة، وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص، وتشمل ما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية: تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية

¹ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 14-15.

هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتتعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.

ج- العوامل السياسية والقانونية: تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين... الخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

د- العوامل التكنولوجية: وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.

(2) العوامل الداخلية

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة لذا، فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا ويصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

أ- العنصر البشري: يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع

الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم: يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة لذا، وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.

د- بيئة العمل: وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وان عدم انتظام في العمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

المطلب الرابع: فوائد أهمية تقييم الاداء

أولا: فوائد تقييم الأداء: يمكن حصرها في النقاط التالية:

يعتبر تقييم الاداء من اهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة كما يفيد في تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير الاستثمارات او عند اجراء تغييرات جوهرية مثل شراء آلات جديدة ويعتبر من اهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو ويعد من اهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.¹

فعملية تقييم الاداء تفيد نتائجها في تحسين مستوى اداء المؤسسة عند اكتشاف الحالات التالية:

¹Duran chritophe www.culture-entreprise.f p04-*08 13/11/2004.

- ❖ رداءة الخدمات المقدمة للمواطنين ;
- ❖ عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشعبية ;
- ❖ زيادة معدلات الشكاوى من المواطنين ;
- ❖ وجود عوائق بيئية خارجية (البطالة الفقر الامية).

أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء فيترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:¹

تثبيت العاملين في العمل، واستحقاقهم للترقية، مدى نجاح سياسة الاختيار إذا ان التقييم فحص ما إذا كان الشخص المناسب مكافا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتتاسب مع مؤهلاته وتتسجم مع مستوى طموحه لمدى صلاحيته برامج التدريب أي مدى استجاباتها للحاجة الى التدريب ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير الأداء والأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرارات من ناحية والعاملين من ناحية أخرى.

¹-محمد قاسم الربوقي ، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،ص187.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل الخاص بالنظري يمكن ان نستنتج انه :

ظهرت الحوكمة بسبب انفصال الملكية عن الادارة وتفشي الفساد والمحسوبية وزاد الاهتمام بالحوكمة بعد سلسلة الفشل التي ضربت اكبر الشركات الامريكية وفي بعض دول اسيا والازمات المالية حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل الى وضع مجموعة من المبادئ وتأطير بعض القوانين والاجراءات التي تتضمن تحقيق اهداف اصحاب المصالح والمساهمين كما ان تطبيقات حوكمة الشركات تختلف من دولة الى اخرى حسب ظروف وبيئة العمل.

دراسة حالة

لمؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بامتلاك الكفاءات وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة، ولهذا قسمنا الفصل إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن المؤسسة. محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات المقابلة وتوضيح أهم خصائص المجمع المدروسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتطرق في هذا المبحث الى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر اهدافها هيكلها التنظيمي وسنتطرق الى مهام مصالحها

المطلب الاول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

1.2. التعريف بالمؤسسة: هي أحد المصالح ذات إختصاص

جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

-المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي، - المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

2.2. المهام الأساسية للمؤسسة:

- ❖ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة ؛
- ❖ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- ❖ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين و مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ❖ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ❖ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ❖ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ❖ دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة الضمان السير الحسن لمختلف المصالح
- ❖ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح ;
- ❖ العمل على تقديم أفضل الخدمات المختلف الزبائن؛

❖ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة " اتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تتشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تحسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين : أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت

المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹⁵.

وتحت شعار : مردودية - rentabilité فعالية - efficacité جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

❖ التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على :

- ❖ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا
- ❖ توطيد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات.
- ❖ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية .

4.2. أهداف المؤسسة : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

و سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر .

5.2. نشاطات المؤسسة : تتمحور نشاطات المجمع حول:

¹⁵--Www.algérietelecomi.dz.

- ❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- ❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- ❖ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة،

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط (أنظر الصفحة)

مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestriels) الخ

دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها :

.تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز

.الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية .

متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي .

اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)

الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

دائرة المالية : و تتكفل بما يلي:

❖ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،

❖ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،

- ❖ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ❖ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ❖ و مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ.

الدائرة التقنية: وتتكفل بما يلي:

- ❖ متابعة صيانة الشبكات ,
- ❖ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة,
- ❖ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة,
- ❖ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية
- ❖ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك

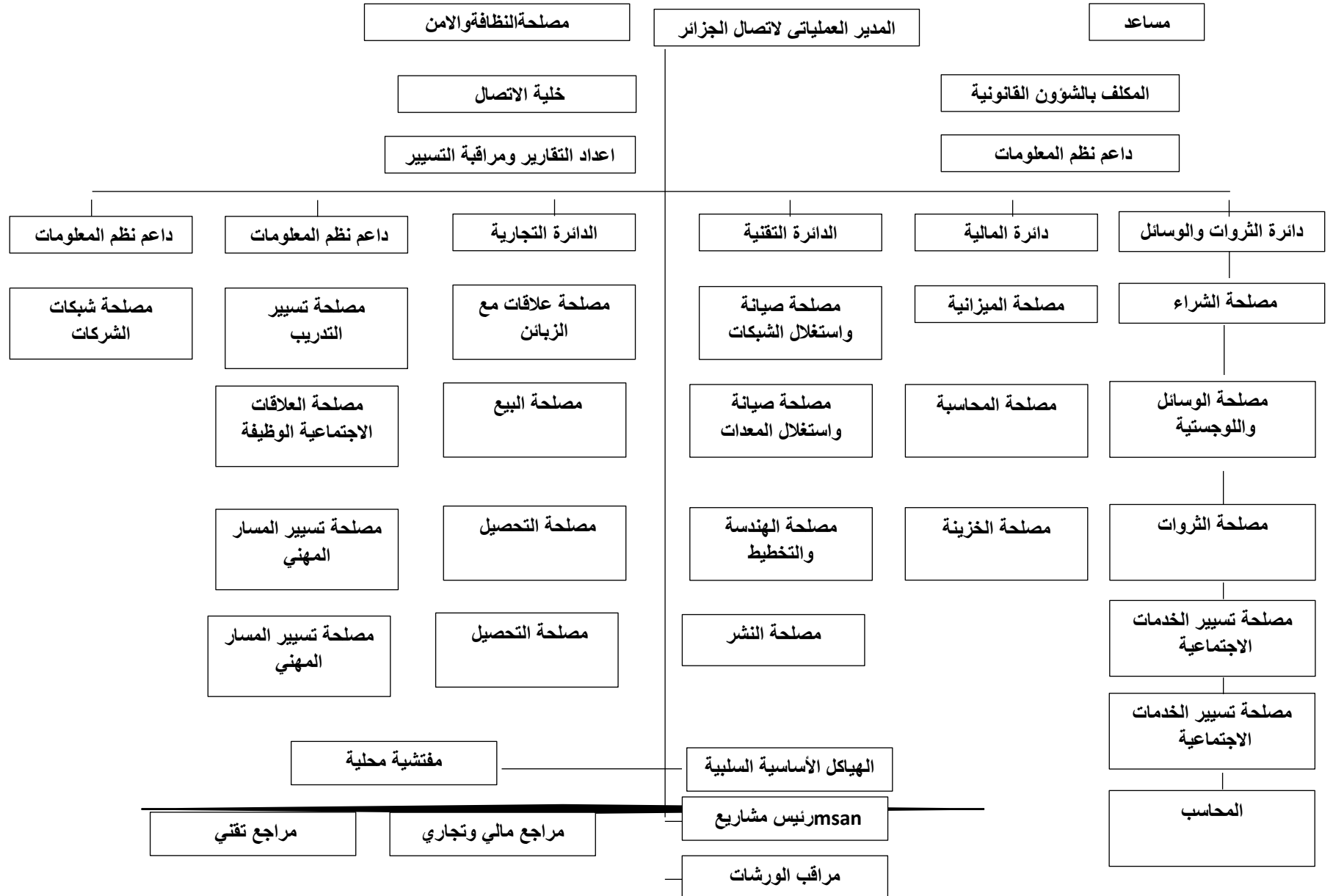
الدائرة التجارية : وتتكفل بما يلي:

- ❖ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالأخص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ❖ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، . متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات ;
- ❖ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات, إعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل ;
- ❖ على معالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة . ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر وتتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة .

دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها:

- ❖ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد, وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا ;
- ❖ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء ;
- ❖ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة , كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر ;
- ❖ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل ;
- ❖ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين ;
- ❖ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطارات المديرية.

الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط المصدر الوحيدة العلمانية لاتصالات الجزائر بالأغواط



المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم العناصر التي تمت مراعاتها لاعداد هذه المقابلة بالاضافة الى مكونات المقابلة وكيفية الاسئلة و الاجوبة وكيفية مناقشة الاجوبة .

المطلب الاول: مجمع الدراسة

اولا: توزيع العمال حسب الجنس:الجدول التالي يمثل

الجدول رقم(01): توزيع العمال حسب الجنس

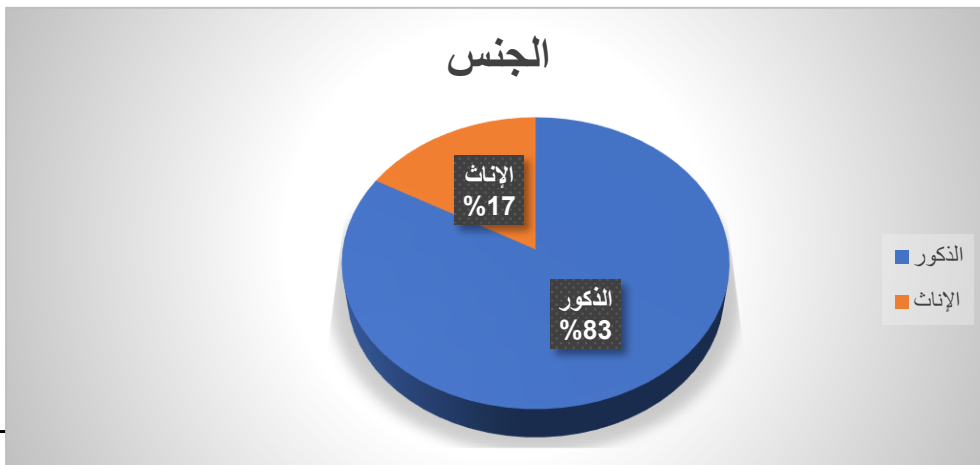
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	264	83.28
إناث	53	16.72
المجموع	317	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات مؤسسة اتصالات الجزائر.

شرح الجدول :يتضح ان معظم مفردات المجمع كانوا من الذكور ، حيث بلغ عددهم(264) أي ما نسبته 83.28% ، بينما بلغ عدد الإناث (53) انثى أي ما نسبته 16.72% من خلال النتائج اعلاه نلاحظ ان هناك تباعد بين نسبة العاملين من الذكور مقارنة بالإناث.

التمثيل البياني التالي يمثل توزيع العمال حسب الجنس:

الشكل رقم (01) توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا : توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي:

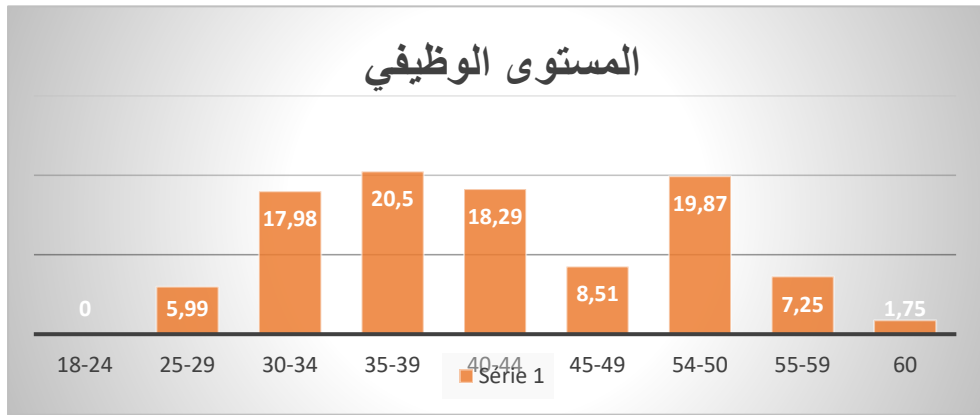
الجدول (02) توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
0	0	24-18
5.99%	19	29-25
17.98%	57	34-30
20.50%	65	39-35
18.29%	58	44-40
8.51%	27	49-45
19.87%	63	54-50
7.25%	23	59-55
1.75%	05	60
100%	317	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات مؤسسة اتصالات الجزائر.

شرح الجدول: يتضح من الجدول و الشكل السابقين ان اكثر من نصف افراد العينة كانوا ضمن فئة (35 سنة) الى (39 سنة) والبالغ عددهم (65) موظف قدرت بنسبة 20.50% وان الذين تتراوح اعمارهم بين (25) و(29) سنة فقد بلغ عددهم (19) موظف قدرت بنسبة 5.99% بينما فئة 60 سنة فاكثر فقد بلغ عددهم 5 موظفين بنسبة 1.75% وهذا مؤشر جيد لان العاملين الذين استطلعت آرائهم من الفئة العمرية (من 35 سنة الى 39 سنة) يكونون اكثر تعاون مقارنة بالفئات الاخرى ولهم الاقدمية في كل الامور المتعلقة بالمؤسسة.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي:



المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات الجدول.

ثالثا: توزيع العمال حسب سنوات الخدمة

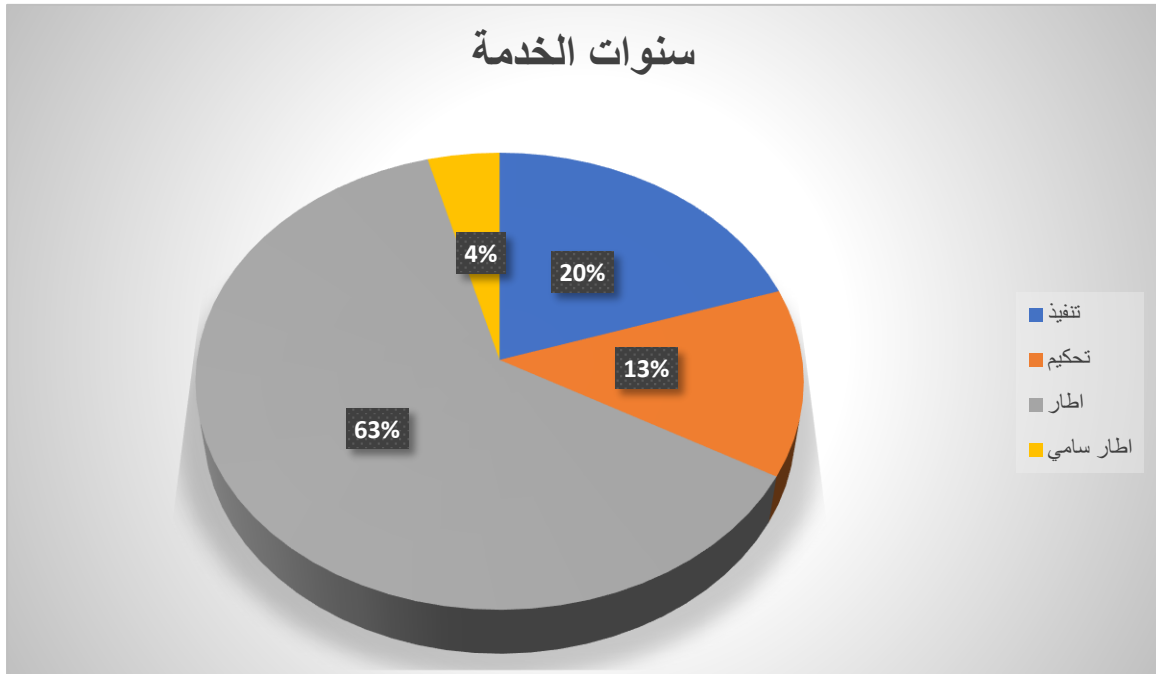
الجدول رقم (03) توزيع العمال حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
%19.55	62	تنفيذ
%12.93	41	عون تحكم
%61.40	201	اطار
%04.10	13	اطار سامي
%100	317	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات اتصالات الجزائر.

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين ، ان المستوى الوظيفي الغالب على العينة الإحصائية مستوإطار حيث بلغ عددهم (201) موظفا بنسبة 61.40% ثم يليها مستوى عون تحكـم حيث بلغ عددهم (41) موظف بنسبة 12.93% ثم بعدهما جاء مستوى التنفيذ (62) موظف بنسبة 19.55% ثم تليها مستوى اطار سامي حيث بلغ عددهم (13) موظف بنسبة 4.10%

الشكل رقم(03): يمثل توزيع العمال حسب سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبتين حسب معطيات الجدول.

المطلب الثاني: منهجية المقابلة

اولا :تعريف منهج المقابلة

المقابلة :هي لقاء مباشر مابين الباحث العلمي وافرادالعينة التي يراها مناسبة من جهة نظره للحصول على معلومات خاصة بالموضوع المتعلق بالبحث العلمي ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط وتعد طريقة المقابلة من اكثر ادوات الدراسة صدقا

ويجب مراعاة بعض الامور عند المقابلة ;

- ❖ يجب ان يكون الباحث على قدر كبير من المهارة في الحوار حتى يحصل على المعلومات التي تثيري موضوع البحث العلمي ;
- ❖ يجب على الباحث القيام باعداد مجموعة الاسئلة الملقاة على المبحوثين قبل اجراء المقابلة و الحضير لها بشكل جيد .

ثانيا :التعريف بالعمال المعني بالمقابلة

لقد اجرينا المقابلة مع ثلاثة اشخاص

الشخص الاول :رئيس مصلحة الموارد البشرية وقد قام بالاجابة على كل الاسئلة بوضوح وشفافية .

الشخص الثاني :اطار سامي ايضا في مصلحة المورد البشرية .

الشخص الثالث: امراة اطار سامي في مصلحة الميزانية وكانت متعاونة واجابت على الاسئلة بوضوح.

المطلب الثالث : عرض النتائج

اولا المقابلة رقم (01)

س1 / هل مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإجراءات الحوكمة؟

ج/ نعم

س2/ ما أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة ؟

ج/ الشفافية والعدالة وإعطاء صورة مشرفة للمؤسسة

س3/ هل لديكم مصلحة على مستوى المؤسسة تتبع تطبيق الحوكمة؟

ج/ كل المصالح تتبع نظام الحوكمة

س4/ في أي فرع تستعمل الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر ؟

ج/ جميع الفروع التي لها علاقة بمصالح المواطنين وخاصة مصلحة الصفقات

س5 / ماهي الصعوبات التي تواجه عمال شركة الاتصالات بتطبيق الحوكمة؟

ج/ لا يوجد صعوبات

س6 / هل الحوكمة مطبقة في المؤسسة؟

ج/ نعم

س7 / هل هناك عمال متخصصين في مجال الحوكمة؟

ج/ جميع المسؤولين

س8 / هل تتعاملون مع هيئات خاصة للحوكمة؟

ج/ نعم

س3/ ماهو الدور الذي تلعبه الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر؟

ج/ دور أساسي

س10/ كيف تنظرون إلى مبادئ الحوكمة؟

ج/ مبادئ معمول بها في الشركة

س11/ هل تعتبر شركتكم شركة مساهمة ؟ إذا كان الجواب "بنعم" منهم أهم المساهمين

ج/ ليست شركة مساهمة

س12/ هل لديكم تصور حول الحوكمة؟ وهل ترونها مهمة لنجاح شركتكم؟

ج/ نعم مهمة جدا وتساهم في رفع وتحسين أداء الشركة وإعطاء صورة ومكانة راقية

س13/ ماهي أهم الطرق التي تعتمد عليها الشركة في المحاسبة ومسألة المديرين؟

ج/ عدة أنظمة وقوانين مسطرة في هذا الموضوع

س14/ هل تحرص شركتكم على التوزيع العادل للأرباح؟ وماهي اهم الآليات لضمان ذلك؟

ج/ نعم هناك نظام يقوم بذلك آليا

س15/ بالنسبة للزبائن هل يتم معاملتهم بشكل عادي؟ وهل لديكم الحق في المشاركة في

مجلس إدارة الشركة؟ وهل فعلا يتم الاستماع للانشغالات وحل مشاكلهم؟

ج/ نعم بشكل عادي، نعم لدينا الحق، نعم عن طريق الوسطاء والعمال المختصين في

هذا المجال

س16/ هل ترون أن المديرين يحظون بحماية القانون الكافي لضمان نزاهتهم؟

ج/ نعم.

المقابلة رقم (02)

س1 / هل مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإجراءات الحوكمة؟

ج/ تقوم به نسبيا

س2/ ما أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة؟

ج/ يجب أن الحوكمة من أجل الاستقرار والشفافية بأهمية كبيرة جدا للمؤسسة

س3/ هل لديكم مصلحة على مستوى المؤسسة تتبع تطبيق الحوكمة؟

ج/ مصالح توجد لكن ليس هناك نظام واخرج دائم يبقى غامض

س4/ في أي فرع تستعمل الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر ؟

ج/ نستعمل

س5 / ماهي الصعوبات التي تواجه عمال شركة الاتصالات بتطبيق الحوكمة؟

ج/ عدم الكفاءات وعدم العدالة

س6 / هل الحوكمة مطبقة في المؤسسة؟

ج/ تقريبا منعدمة

س7 / هل هناك عمال متخصصين في مجال الحوكمة؟

ج/ يوجد لكن مهمشين

س8 / هل تتعاملون مع هيئات خاصة للحوكمة؟

ج/ نعم أكيد

س9/ ماهو الدور الذي تلعبه الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر؟

ج/ الدور مهم ان تطلق يكون هناك الوصول الى الأهداف من اجل ترقية المؤسسة

س10/ كيف تنظرون إلى مبادئ الحوكمة؟

ج/ منظور جد مهم

س11/ هل تعتبر شركتكم شركة مساهمة ؟ إذا كان الجواب "بنعم" منهم أهم المساهمين

ج/ نعم حاليا الدولة

س12/ هل لديكم تصور حول الحوكمة؟ وهل ترونها مهمة لنجاح شركتكم؟

ج/ نعم لازم تكون

س13/ ماهي أهم الطرق التي تعتمدها الشركة في المحاسبة ومسألة المديرين؟

ج/ سواء بالمفتشية الداخلية والخارجية

س14/ هل تحرص شركتكم على التوزيع العادل للأرباح ؟ وماهي اهم الآليات لضمان ذلك؟

ج/ لا حاليا لا توجد

س15/ بالنسبة للزبائن هل يتم معاملتهم بشكل عادي ؟ وهل لديكم الحق في المشاركة في

مجلس إدارة الشركة ؟ وهل فعلا يتم الاستماع للانشغالات وحل مشاكلها؟

ج/ نعم لكن تبقى نسبيا وهذا حسب ضمير العمل

س16/ هل ترون أن المديرين يحظون بحماية القانون الكافي لضمان نزاهتهم؟

ج/ نعم أكيد

التعليق على المقابلة:

س1 / هل مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإجراءات الحوكمة؟

ج/ يتجلى من الإجابة ان المؤسسة تقوم باجراءات الحوكمة

س2/ ما أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة؟

ج/ رغم أن الإجابة تتضمن إعطاء أهمية للحوكمة على مستوى المؤسسة انه مازال

مفهوم الحوكمة يسوده نوع من الضبابية لدى المستجوبين

س3/ هل لديكم مصلحة على مستوى المؤسسة تتبع تطبيق الحوكمة؟

ج/ يتعين من خلال الإجابة انه لا توجد هيئة على مستوى المؤسسة تسهر على تطبيق

الحوكمة وبالتالي لا يمكن القول ان هناك اهتمامات بالحوكمة

س4/ في أي فرع تستعمل الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر ؟

س5 / ماهي الصعوبات التي تواجه عمال شركة الاتصالات بتطبيق الحوكمة؟

ج/ يظهر كذلك من خلال الإجابة انه من بين الصعوبات التي تواجه العمال تطبيق

الحوكمة عدم وجود كفاءات ملمة بمفهوم الحوكمة وابعادها

- س6 / هل الحوكمة مطبقة في المؤسسة؟
- ج/ حسب الإجابة فان الحوكمة غير مطبقة بشكل كلي
- س7 / هل هناك عمال متخصصين في مجال الحوكمة؟
- ج/ يظهر بان هناك تهميش لبعض الكفاءات التي لها المام بمفهوم الحوكمة
- س8 / هل تتعاملون مع هيئات خاصة للحوكمة؟
- ج/ هناك تعامل مع بعض الهيئات الخاصة بالحوكمة غير انه لم يفصح على هذه الهيئات
- س9/ ماهو الدور الذي تلعبه الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر؟
- ج/ حسب الإجابة فانه انما طبقة الحوكمة على مستوى المؤسسة فانها تعود بالفائدة لمصلحة المؤسسة كما يفهم كذلك من هذه الإجابة ان الحوكمة غير مطبقة
- س10/ كيف تنظرون إلى مبادئ الحوكمة؟
- ج/ المستوجب يدرك جيدا مدى أهمية مبادئ الحوكمة
- س11/ هل تعتبر شركتكم شركة مساهمة ؟ إذا كان الجواب "بنعم" منهم أهم المساهمين
- ج/ يفهم من هذه الإجابة ان الشركة ، شركة مساهمة
- س12/ هل لديكم تصور حول الحوكمة؟ وهل ترونها مهمة لنجاح شركتكم؟
- ج/ كانت الإجابة بنعم لكن لم يعطينا المستوجب تصوره حول الحوكمة
- س13/ ماهي أهم الطرق التي تعتمد عليها الشركة في المحاسبة ومسألة المديرين؟
- ج/ يتبين من خلال الإجابة عدم وجود المحاسبة والمسائلة للمديرين
- س14/ هل تحرص شركتكم على التوزيع العادل للأرباح ؟ وماهي اهم الآليات لضمان ذلك؟
- ج/ بالنسبة للسؤال 14 لا توجد
- س15/ بالنسبة للزبائن هل يتم معاملتهم بشكل عادي ؟ وهل لديكم الحق في المشاركة في مجلس إدارة الشركة؟ وهل فعلا يتم الاستماع للانشغالات وحل مشاكلها؟

ج/ حسب الإجابة يتم معاملة الزبائن بشكل عادي لكن يبقى نسبي

س16/ هل ترون أن المديرين يحظون بحماية القانون الكافي لضمان نزاهتهم؟

ج/ هناك حماية قانونية لضمان نزاهة المديرين

المقابلة رقم (03)

س1 / هل مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإجراءات الحوكمة؟

ج/ نعم تقوم بذلك نسبيا

س2/ ما أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة ؟

ج/ أهمية الحوكمة تتجلى في الاستقرار والشفافية بين العمال في الشركة

س3/ هل لديكم مصلحة على مستوى المؤسسة تتبع تطبيق الحوكمة؟

ج/ توجد على مستوى المؤسسة

س4/ في أي فرع تستعمل الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر ؟

ج/ في كل الفروع المتخصصة في ذلك

س5 / ماهي الصعوبات التي تواجه عمال شركة الاتصالات بتطبيق الحوكمة؟

ج/ صعوبات التي تواجه عمال الشركة عدم العدالة

س6 / هل الحوكمة مطبقة في المؤسسة؟

ج/ تطبيق أحيانا

س7 / هل هناك عمال متخصصين في مجال الحوكمة؟

ج/ هناك عمال متخصصين في هذا المجال.

س8 / هل تتعاملون مع هيئات خاصة للحوكمة؟

ج/ نعم

- س9/ ماهو الدور الذي تلعبه الحوكمة في شركة اتصالات الجزائر؟
- ج/ دور مهم يتمثل في الوصول الى اهداف ونقاط من اجل السير الحسن للمؤسسة وترقيتها
- س10/ كيف تنظرون إلى مبادئ الحوكمة؟
- ج/ مبادئ الحوكمة مبادئ جادة ومهمة وعادلة ان تطبيق بوضوح
- س11/ هل تعتبر شركتكم شركة مساهمة ؟ إذا كان الجواب "بنعم" منهم أهم المساهمين
- ج/ نعم المساهمين هي الدولة
- س12/ هل لديكم تصور حول الحوكمة؟ وهل ترونها مهمة لنجاح شركتكم؟
- ج/ نعم يجب ان تكون حوكمة
- س13/ ماهي أهم الطرق التي تعتمدھا الشركة في المحاسبة ومسألة المديرين؟
- ج/ هذه الطرق بين المديرية العامة للاتصالات والمدراء
- س14/ هل تحرص شركتكم على التوزيع العادل للأرباح ؟ وماهي اهم الآليات لضمان ذلك؟
- ج/ لا تحرص على ذلك
- س15/ بالنسبة للزبائن هل يتم معاملتهم بشكل عادي ؟ وهل لديكم الحق في المشاركة في مجلس إدارة الشركة؟ وهل فعلا يتم الاستماع للانشغالات وحل مشاكلها؟
- ج/ يتم معاملة الزبائن بشكل عادي ليس لدينا الحق في المشاركة في مجلس إدارة الشركة.
- س16/ هل ترون أن المديرين يحظون بحماية القانون الكافي لضمان نزاهتهم؟
- ج/ نعم

ثانيا: مناقشة النتائج

- ❖ من خلال إجابة رئيس المصلحة والعمال الآخرين عن الأسئلة رقم 1 و 6 و 12 تبين لنا جليا ان المؤسسة تتبنى مفهوم الحوكمة باعتبارها عنصر أساسي يدخل في جوهر العملية التسييرية والتي ساعد المؤسسة مع اكتساب سمعة النزاهة والشفافية ;
- ❖ يتجلى لنا من خلال الإجابة على السؤال 2 و 9 و 10 أن للحوكمة دور هام جدا ونلاحظ أيضا ان الأهمية تتجلى أيضا تحقيق مبادئ الحوكمة كالشفافية والمسائلة وتحقيق العدالة والتي تصب في صالح المؤسسة ;
- ❖ من خلال الإجابة على السؤال 3 و 4 حسب المستجوبين فانه يوجد مصالح وفرق متخصصة في تطبيق واتباع اجراء الحوكمة لكن لم نتمكن من الوصول الى هذه المصالح المتخصصة في الحوكمة ;
- ❖ يتبين من خلال الإجابة ان الصعوبات التي تواجه عمال الشركة بتطبيق الحوكمة هي عدم تحقيق العدالة بين العمال من حيث توزيع المهام والمسؤوليات ;
- ❖ يتجلى لنا من خلال الإجابة انه يوجد عمال متخصصين في مجال الحوكمة ;
- ❖ حسب الإجابات المصرح بها فانه اجل توجد هيئات خاصة ويتعاملون معها ;
- ❖ من خلال الإجابة نعم الشركة تعتبر شركة مساهمة ومن اهم الشركات في البلاد ;
- ❖ التمسنا من خلال الإجابة ان الشركة تعتمد أساليب وإجراءات قانونية وتصدر من المديرية العامة لمحاسبة ومسألة المديرين.
- ❖ حسب الإجابة الواضحة من المستجوبين فان الشركة لا تحرص على التقسيم العادل للأرباح.
- ❖ التمسنا من خلال الإجابات انه يتم معاملة الزبائن بشكل عادي وانه نعم لديهم الحق في المشاركة في مجلس إدارة الشركة وذلك من خلال وسطاء والاستماع الى انشغالاتهم .
- ❖ تبين لنا جليا من خلال الإجابات انه نعم المديرين يحظون بحماية القانون لضمان نزاهتهم.

خلاصة الفصل:

بعد الانتهاء من الدراسة التطبيقية لحوكمة الشركات واثرها على تطبيقها على المؤسسة وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا ان ندعمها بدراسة ميدانية فاخترنا شركة اتصالات الجزائر لتكون حقلا للدراسة لنقدم في البداية تعريفا بالشركة ونشاطها وهيكلها التنظيمي بحيث تتم عرض معلومات عامة عن الشركة في المبحث الاول والمبحث الثاني تم عرض اسئلة المقابلة وتحليل الاجوبة لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة واثرها على اداء المؤسسة للوصول في الاخير الى مجموعة من الاقتراحات التي رأيناها مناسبة لتحسين نظام الحوكمة في الشركة ومن جهة اخرى الى تحسين اداء المؤسسة لكي يستفيد كل من مستعمليها منها.

خاتمة

خاتمة:

يعد التعرف على اسباب الانهيارات والفضائح المالية والسبب وراء حدوث الازمات والفشل والمالي والاداري والتي كانت في اغلبها ترتبط بضعف الشفافية والرقابة وكان لتطبيق الحوكمة في المؤسسة

ثمرة هذه الدراسات في ظل تحقيق اهداف المؤسسات عموما والمؤسسات الاقتصادية خصوصا لذا سعت العديد من الدول الى تبني مفهوم الحوكمة ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة .

وفي ختام هذاالدراسة بشقيها النظري والتطبيقي برز لنا الدور الواضح والايجابي لبعض آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ومن خلال دراسة مدى تطبيق الحوكمة في اداء المؤسسة حاولنا قياس دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تصميم مقابلة موجهة لمجموعة من اطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة .

كما لاحظنا ان الشركة تحترم معظم مبادئ حوكمة الشركات الخمسة المقترحة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي توفر ارضية جيدة لإنتاج معلومات ذات مصداقية وجودة عالية بحيث ترفع من فعالية اتخاذ القرارات وتزيد من المتعاملين مع المجتمع.

أولاً: نتائج البحث

الفرضية الأولى : الحوكمة دعامة لأي برنامج تنموي

محقة لقد توصلنا الى ان اذا طبقت الحوكمة بكل مبادئها فانها تساهم في دعم انماء أي برنامج تنموي

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسات الاقتصادية على تطبيق منهج الحوكمة واتباع المبدئ الاساسية لها لمراقبة وضبط أداء و تحسينه وضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

خاتمة :

تبعاً للدراسة الميدانية يمكن ملاحظة انه فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت لم ترقى الي المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات و الدعائم القانونية التي يمكن تفسيرها بانها مؤشرات اولية توجي ببداية ادخال هذه المبادئ في ادارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتم اثبات صحة هذه الفرضية حد الدراسة.

الفرضية الثالثة: هناك نوعا ما تطبيق للحوكمة على مستوى اتصالات الجزائر

محقة لانه حسب ما توضح لنا من خلال اقامتنا لهذه الدراسة انه هناك تطبيق للحوكمة.

ثانيا: اقتراحات وتوصيات :

على ضوء النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح مايلي :

1. ان تتضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة مفهوم وتجسيد مبادئ الحوكمة ;
2. ان يكون مفهوم الحوكمة ضمن ثقافة المؤسسة ;
3. تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للحوكمة تدفع من جودة الخدمات ;

ثالثا: آفاقالدراسة

في خصم معالجة الموضوع ظهرت لنا بعض الجوانب التي لم تتمكن دراساتنا تناولها والتي

يمكن ان تشكل اهتمامات بحثية مستقبلية من اهمها :

1. دور الحوكمة في تنافسية المؤسسة ;
2. تطوير معايير الحوكمة في منظمات الاعمال ;
3. التوجه نحو تطبيق الحوكمة لضمان اداء جيدا.

قائمة

، ،

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

أ. قائمة الكتب

- 1) الخضيرى محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر. 2005.
- 2) زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.15.
- 3) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دائل وائل، الأردن، 2007.
- 4) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام، 2007-2008.
- 5) عطاء الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، الحوكمة المؤسساتية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع 2008.
- 6) غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حالة أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال 2009-2010).
- 7) كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 8) محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، ملتقى الفعالية العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، سوريا، 2007.
- 9) محمد قاسم الربوقي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص187.
- 10) محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2009.

ب. قائمة المجلات :

قائمة المراجع:

- 11) الناوي، تحليل أسس النظرية مفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 201،07،2009
- 12) نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، " دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 .

.III المواقع الإلكترونية:

.Www.algérietelecomi.dz

.IV الكتب باللغة الأجنبية:

*Durand. Chritophe www.Culture-entreprise f. p04-08, 13/11 / 2