

ردمد: ISSN 2253-0142

# مجلة التنظيم و العمل

## REVUE ORG@NISATION & TR@VAIL

العدد 03 - ماي / جوان 2012

مجلة أكاديمية إلكترونية تصدر مرة كل شهرين عن فريق البحث حول الهندسة الوظيفية

و تطوير المنظمات بجامعة معسكر - الجزائر

Revue académique éditée en ligne par le Groupe de Recherche sur l'Ingénierie Fonctionnelle et  
le Développement des Organisations (GRIFDO) Université de Mascara - ALGERIE

**مدير النشر**

د/ ثابتي الحبيب ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

**رئيس التحرير**

د/ بن عبو الجليلي ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

**رئيس لجنة القراءة**

أ.د/ بندي عبد الله عبد السلام ..... أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان

**أعضاء لجنة القراءة**

أ.د. بومنجل سعيد ..... أستاذ التعليم العالي - جامعة عنابة

د/ مختاري فيصل ..... أستاذ محاضر أ - جامعة معسكر

د/ صوار يوسف ..... أستاذ محاضر أ - جامعة سعيدة

د/ عزي لخضر ..... أستاذ محاضر أ - جامعة المسيلة

د/ هني نبيل ..... أستاذ محاضر أ - جامعة الشلف

د/ تشيكو فوزي ..... أستاذ محاضر ب - جامعة معسكر

د/ ملياني زوبيدة ..... أستاذة محاضرة ب - جامعة معسكر

د. سعدي سفيان ..... NT2S Consulting Inc. - Vancouver, Canada

**للاتصال بنا****العنوان البريدي** : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة معسكر - القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر الجزائر

**العنوان الإلكتروني** : [revue.orgettrav@yahoo.fr](mailto:revue.orgettrav@yahoo.fr)**الموقع** : <http://revue-organisation-travail.yolasite.com><http://revue-organisation-travail.e-monsite.com>

**ما ينشر في المجلة لا يعبر بالضرورة عن رأي الهيئة المديرة بل يبقى المؤلفون مسئولون مسئولية شخصية عن مقالاتهم**

**Les articles publiés n'engagent en rien la responsabilité de la revue, les auteurs sont seuls responsables de leurs écrits.**

## محتويات العدد

<u>الصفحة</u>	<u>المؤلف</u>	<u>عنوان المقال</u>
05	د. ثابتي الحبيب	الافتتاحية
06	الأستاذ: زواتيني عبد العزيز جامعة معسكر	الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز - بن بولعيد البلدية
29	أ/ حسام الدين غضبان جامعة محمد خيضر بسكرة	دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية
43	أ/ عدنان أمينة جامعة معسكر	الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية
65	شوقي جباري شوقي خليل	إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية
82	Siham Derbali Abdelkader Zitouni	Assessment of Employee's empowerment

## إِعْتِذَار

نعنذر لقراء مجلة التنظيم و العمل عن هذا التأخر في إصدار العدد الثالث، و مرد ذلك إلى انشغال فريق إدارة المجلة بتنظيم فعاليات الملتقى الدولي الأول **حول تطور المهن و الكفاءات و تحولات وظيفة الموارد البشرية** الذي انعقد يومي 14 و 15 ماي 2012، فقد أحدث ذلك ارتباكاً في السير المنتظم لتحضير و تصفيف المادة العلمية المدرجة ضمن هذا العدد، و أملنا كبير في أن تكون نوعية المقالات المنشورة و جودة الأفكار المطروحة تعويضاً للقارئ الكريم.

## الافتتاحية

تستمر مسيرة مجلة التنظيم و العمل برغم قلة - بله انعدام - الامكانيات و شح الوسائل، اللهم إلا إصرار و عزيمة فريق إدارة المجلة و دعم و تشجيع محبيها و الراغبين في استمرارها، تستمر

هذه المجلة متحدية الصعاب في سبيل تحقيق الغاية التي وجدت من أجلها: إتاحة الفرصة للأساتذة و الباحثين الشباب بغية تفجير الطاقات الكامنة و صقل المواهب الفتية.

لقد أصر طاقم المجلة على أن يصدر هذا العدد الجديد في موعده المحدد، رغم حجم الأعباء و ثقل المسؤوليات المرتبطة بالتحضير للملتقى الدولي، و هو ما تيسر بفضل الله تعالى ثم بجهود الزملاء و الزميلات المشرفين على المجلة.

و في هذا العدد إسهامات متنوعة افتتحناها بمقال للأستاذ زواتيني عبد العزيز (جامعة معسكر) عن **الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين - دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البليدة**، يتلوه مقال الأستاذ حسام الدين غضبان (جامعة بسكرة) بعنوان **دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية**، و للأستاذة عدنان أمانة (جامعة معسكر) مقال: **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية**، ثم مقال الأستاذين شوقي جباري و شرقي خليل بعنوان **إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية** و أخيرا مقال تحت عنوان **تقييم تمكين الموظفين بقلم سهام دربالي و عبد القادر زيتوني**.

مدير النشر

## الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين

دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البليدة

الأستاذ زواتيني عبد العزيز

قسم العلوم التجارية - جامعة معسكر -

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف.

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية و المالية والتقنية و البشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة. بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالمورد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها نجد عنصر التحفيز.

فعملية التحفيز تمر حتما بالعلاقات التي تسود المؤسسة فيما بين العمال وفيما بين المسؤولين والمسيرين وهنا يجب الحديث عن القيادة والعلاقات الإشرافية، فالقيادة من العوامل المؤثرة في التحفيز وذات أهمية لدى الأفراد وتمكن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

وأن تستند إلى التعاون الشبكي والجماعي الذي يقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتقليص من الروح الفردية التي تبعث بنقص التعاون في مختلف المجالات وتظهر علاقات عداوية بين المسؤولين والعمال وعليها بتوفير شروط سوسيواستراتيجية تتمثل في روح المبادرة والتحفيز والتنافس في إطار شبكي يضم الفاعلين وذوي الكفاءات التديرية التي تتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء، لأن الكفاءات لها الدور الاستراتيجي الذي يميز الإدارة على جميع المستويات الهرمية داخل المؤسسة، ما يجعل التساؤل عن كيفية معالجة الموارد الإنسانية كاستثمار قابل لاستغلال أحسن، مما يدل صراحة أن قيمة المورد البشري الإنساني الكاملة بدأت تنمو وتتطور مع الوقت.

فالمسؤول مهمته بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية كالاستماع والاتصال وإشراك العمال في اتخاذ القرارات و إضفاء علاقات إنسانية جيدة لضمان حركية مرؤوسيه، فإذا استطاعت القيادة أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت إستراتيجيتها التسييرية الخاصة بها.

وهو ما يفرض على المؤسسة الجزائرية تبني تفكير اقتصاديا واجتماعيا جديدا يرتكز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، تحويه القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيرا في التسيير والتنظيم.

من منطلق هذه المتغيرات، اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية ومن هذا الطرح نحاول معرفة واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟ تتبعه تساؤلات فرعية هي :

- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟

وعليه فأهمية هذا المقال تكمن في الإجابة عن هذه التساؤلات المطروحة، من خلال واقع القيادة الإدارية وتحديد مفهومها ومفهوم التحفيز والاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، ثم نتعرض إلى نمط الاتصال القيادي وعلاقته

بتحفيز العاملين ، والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتأثيرها على التحفيز، ومستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالتحفيز في المؤسسة الجزائرية.

## 1- تحديد المفاهيم:

### 1-1. القيادة الإدارية

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لمفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو كما يقول "burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً. (ط. سويدان 2000: 41)، ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً نجد:

أحمد زكي بدوي يعرفها: (هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (ا. بدوي، 1978: 24)

ويعرفها **frederic maatouk** ( القيادة هي مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر، ذلك أن القيادة تتمتع بإمكانية توجيه لامتلاكها السلطة واتخاذ القرار ( frederic m 1998.212 ) .

كما تعرف أيضاً: (عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر:

. وجود هدف يحرك الناس إليه.

. وجود مجموعة من الأفراد (الإتباع).

. وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس. (ط. سويدان 2000: 41)

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نوجز تعريفاً شاملاً للقيادة مفاده أنها: (مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد والإتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة) (ش. طريف 1993: 41)

#### • القائد الإداري :

"القائد هو الشخص لديه نوع من القدرات والنشاطات والارتباطات التي تؤثر بها في سلوك أعضاء التنظيم ويتأثر بسلوكهم هو أيضاً" (ع. عيسوي 1984: 346)

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف"  
(م. رفيق الطيب 1985:364 )

"القائد هو عضو من أعضاء الجماعة يكون له تأثير على الأفراد أكثر مما يؤثر فيه" (ع. عوابدي 1984:247 )

هذه التعاريف تميز لنا بين القيادة والقائد بالرغم من أنهما يستعملان بالتبادل إلى أن معنى كل منهما مختلف عن الآخر، فالقيادة هي العملية بحد ذاتها، أما القائد فهو المركز الذي يكتسبه أو يحتله الفرد في الجماعة.

## 2-1. التحفيز

بالرغم من الاهتمامات الكبيرة بموضوع التحفيز، إلا أن حقيقة الأمر تشير إلى عدم إمكانية الوصول إلى تعريف جامع وشامل وموحد.

فيمكن تعريفه: "خلق الاتجاه لدى العامل بحيث يجعله يخضع أهدافه الشخصية لأهداف التنظيم" (م.فتحي 2003:68 )

ويعرف بأنه: " تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبيد مستوى معين من المجهود، وذلك لتحقيق أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة لإنجاز عمل، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد (ع.مقدم دون سنة:202 )  
ويعرف كذلك بأنه: " عبارة عن مهمة تتبع عند الكائن الإنساني تتعلق بتنشيط الطاقة الداخلية موجهة لتحقيق أهداف خاصة، كما يتعلق بالحوافز الغير واعية أو الكامنة، أو رغبات محفزة تهدف إلى شرح الحوافز الواعية أو الظاهرة" (LOUART P 1999.833)

ويعرف: " التحفيز والاندفاع في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، هو يعالج قضية الالتزام بعملهم وإطلاعهم بأعبائهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف" (ك.كينان، تر تاجي حداد:1995:09 )

" هو مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة" (GRESLE F ET AUTRES 1990.222)

" تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة لموجودة داخل الإنسان وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة وذلك لتحقيق أهداف محددة" (ن.دادي عدون 2003:69 )

"مجموعة العوامل المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (خ.مطراهميتي 2003:255 )

نلاحظ من هذه التعاريف أنها تركز على السلوك الإنساني الذي يحركه عاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهي الحوافز أو التحفيز.

فيعرف الدافع: " الحاجة أو الغريزة أو الرغبة الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو أهداف محددة بوعي تام وبشكل لا شعوري" (ف.عبيدات 1997:161 ) أما التحفيز أو الحوافز فيعرف بأنه "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل" (ف.عبيدات مرجع سبق ذكره:161 )

وهذا معناه أن الدافع شيء داخلي ينبع من داخل الفرد ويثير الرغبة في العمل والتحفيز فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة للإشباع.

### 3-1.الاتصال

"هو الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية سواء أكان اتصال رأسي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والسفلى، أو اتصال أفقي بين مختلف الأقسام الإدارية" (ا.زكي بدوي، مرجع سبق ذكره: 79 )

ويعرف بأنه: " كل صيرورة لنقل وإدراك الرسائل بواسطة شبكة مكونة من الجماعات والأفراد" ( FREN D D I C T I O N A I R E ) ( 1984 24 25 )

والاتصال كذلك "إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة

والأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات" ( DENIS B 1992 05 )

" هو عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة" (م.عمر الطنوبي 2001:16 )

" هو السلوك والخبرات الخاصة بالكائنات والتي تتضمن خلق المعاني والاتصال بصيغة الجمع يعني عملية نقل المعلومات، أما الاتصال بصيغة الفرد فهو رسم عمليات خلق المعاني بين الكائنات" (ف.ع، البكري 2002:07 ) عموماً " فعلمية الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه . (م.حجازي 2000:19 )

### 4-1. اتخاذ القرار

" هو اختيار طريقة من بين الطريقتين أو أكثر مطروحة أمام القائد" (ط.شوقي مرجع سبق ذكره: 262 )

" عملية ديناميكية تسود كافة المشاركين في السياسة الملائمة، ومن الممكن تحقيق نطاق عملية اتخاذ القرار واقعيًا عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار" (م.عاطف غيث، دون سنة:71 72 )

" اتخاذ القرار هو تحليل وحل المشاكل التي تواجه التنظيم" (م.حسن الشماخ 1994:242 )

كما يعرفه H-Simon القرار الإداري معتبرا بأن " الإدارة هي عملية اتخاذ القرار وهو عملية اختيار بين البدائل أو هو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين" (ع.بوحوش 1984:157 )

### 1-5. العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية بمفهومها العام تقوم على التفاعلات بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، لذلك فهي تختلف من حيث المضمون، وكذا تختلف بحسب طبيعة العلاقات القائمة والتي تربط الأفراد فيما بينهم، فقد تكون بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسات الخاصة والحكومية، أو بين الأستاذ والطالب في المعاهد والمدارس أو بين الأب والابن في المنزل وغيرها.

ولكن تقتصر هذه الدراسة على العلاقات الإنسانية في محيط العمل والتنظيم، والتي هي جانب من جوانب العلاقات الإنسانية العديدة، لذلك يمكن تعريفها من منظور الأخصائيين وعلماء الاجتماع والكثير من الباحثين ورؤيتهم للعلاقات الإنسانية وبحسب أهداف دراساتهم كما يلي:

تطبيق للأسس النفسية لسلوك الجماعة على الموظفين في محيط العمل، مما يؤدي إلى التكامل والتناسق بين الموظفين وبعضهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى بحيث يتم العمل على أحسن وجه ويزيد الإنتاج وترتفع الروح المعنوية للعاملين" (ي.محمد حسن 1976:32 )

" ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويجفزههم على العمل بإنتاجية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية" (ص.الشنواني 1994:497 )

" هي التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية والنفسية بين الأفراد في العمل، وتتطلب جهود من الإدارة والأفراد لتعزيز الجانب الإنساني من العلاقات بين العاملين بعضهم لبعض، والعاملين والمديرين والعاملين والمنظمة الرسمية ككل، وهي أحد أساليب التحفيز لزيادة انتماء الأفراد إلى المجموعات والمنظمة ورضاهم الوظيفي" (ح.الصحاف 1997:76 )

" العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية وهي علاقات العمال التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة" (ح.ع.رشوان 1997:213 )

" العلاقات الإنسانية يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وكذا بينهم وبين عملهم على أساس أن المنشأة لم تعد منظمة اقتصادية هدفها الربح المادي فحسب، بل أصبحت في الوقت ذاته منظمة اجتماعية يعمل فيها العمال كما بينت لهم عواطفهم ومشاعرهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة" (م.ماهر عليش دون سنة:04 ) .

" العلاقات الإنسانية هي مجموعة الروابط التي تأتي في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد" (م.ماهر عليش، مرجع سبق ذكره:28 )

ومن خلال هذه المفاهيم نستخلص بعض النقاط التي تعبر عن معنى العلاقات الإنسانية وهي:

1- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

2- أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

3- أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. (ص. الشنواني، مرجع سبق ذكره: 398 )

تجدر الإشارة إلا أن الدراسة أجريت بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز [sonelgaz](http://sonelgaz.dz) المديرية الجهوية بالبلدية وعلى عينة متكونة من 120 عاملا منهم 65 طارا، 45 عون تنسيق، 10 عون تنفيذ. (ع. زواتيني، 2006/2007: صص 175، 176).

## 2. نمط الاتصال القيادي وعلاقته بتحفيز العاملين :

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (3.2.1) نحاول معرفة حرية الاتصال والحديث مع المسؤول والصفات التي يراها العمال

اتجاه المشرف عليهم وتقييم العملية الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز حيث تبين مايلي:

جدول رقم 1 : توزيع العمال حسب حرية الاتصال والحديث مع المسؤول

المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
حرية الاتصال				
يحفز على العمل أكثر	35	5	03	53
	38.88	31.251	30	35.81
يحقق درجة ما التماسك في العمل	37	19	04	60
	41.11	39.58	40	40.54

يترك تشغل عن عملك	10	09	01	20
	11.11	18.75	10	13.51
تعمل بدون إتقان	08	05	02	15
	8.88	10.41	20	10.13
المجموع	90	48	10	148
	100	100	100	100

يبين الجدول أن الاتجاه العام لديه يتضح في نسبة 40.54% من العمال يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول تحقق درجة من التماسك في العمل تدعمها نسبة 41.11% من الإطارات يرون ذلك، تليها نسبة 35.81% يرون أن حرية الاتصال والحديث مع المسؤول أو القائد تحفز وتزيد على العمل أكثر، تدعمها نسبة 38.88% من الإطارات فيما يرى 13.51% من العمال انه لا توجد حرية في الاتصال بالحديث مع المسؤول، أغلبهم من أعوان التنسيق 18.75%.

نستنتج أن العمال الذين يرون أن هناك حرية في الاتصال والحديث مع المسؤول يجعله يحققون درجة من التماسك في عملهم ويكسبهم الثقة والاحترام المتبادل ويجعل العلاقات بينهما مرنة، محترمة لصلاحيات كل فرد ووظيفته مكسرة لكل طابوهات الاستعلاء واستعمال السلطة أو المنصب في تسيير الوظيفة، كما يجعل العلاقة بين المسؤول أو القائد والعامل علاقة عمل وصدافة وأخوة ما يجعل العامل مرتاح في عمله.

أما العمال الذين يرون أنه ليست هناك حرية في الاتصال والحديث مع مسؤوليهم فهذا بسبب تعنته وجعلهم ينشغلون عن عملهم والعمل بدون إتقان وهو ما يجعل العامل يتذمر من مسؤوله وكرهه لوظيفته وعمله وبالتالي ينجر سلبيا عن المؤسسة وكل العلاقات السائدة داخلها، لذا يقول CH. Bernard: إن إيجاد وسيلة أكيدة للاتصالات هو الواجب الأول على المنظم، وهي البؤرة المباشرة في التنظيم الإداري وهو ما يعطي ضرورة حول اهتمام المدبرين والمسؤولين في مختلف مستويات الهرم الإداري، بالجانب النفسي والاجتماعي لمروسيهم ولضرورة الاستشارة الواسعة عن القيام بإعداد الخطط وتحديد الأهداف وهي التي سوف يأتي تنفيذها من طرف المرؤوسين، وكلما اقترب هؤلاء منها وكانت تستجيب لجزء من أهدافهم (حسب مستوى حاجاتهم ودوافعهم) كان لهم إقبال كبير على تنفيذ الأوامر من رؤسائهم وذوي المسؤوليات في السلطة في المؤسسة ومن جهة أخرى تظهر أهمية الاتصال في المؤسسة وضرورة الاهتمام بها وتوفير الوسائل الضرورية لها، وكذا الانتباه أكثر إلى الجوانب النفسية والإدراكية فيها، وهي عناصر يتوقف عليها سير وتوجيه عمل المؤسسة ونتائجها وبالتالي حياتها واستمراريتها.

جدول رقم 2 : الصفات التي يراها العمال اتجاه المشرف المباشر

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
---------	-----------	-----------	------	--------

الصفات				
منضبط وموجه	42	13	04	59
	45.16	30.95	66.66	41.84
ديناميكي وديمقراطي	27	10	2	39
	29.03	23.80	33.33	27.65
غير مبالي	08	03	00	11
	80.60	7.14	00	7.80
غير متفهم معك	07	01	00	8
	7.52	2.825	00	5.67
يتعامل مع الجماعة المقربة إليه	00	03	00	3
	00	7.14	00	2.12
متسلط	08	01	00	9
	8.60	2.38	00	6.38
يعاقبك عند الخطأ	01	05	00	6
	1.07	11.90	00	4.25
لا تهمه مشاكلك الاجتماعية والمهنية	00	06	00	6
	00	14.28	00	4.25
المجموع	93	42	60	141
	100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له يتمثل في نسبة 41.84% من العمال يصرحون أن مشرفهم المباشر منضبط وموجه في عمله، وتظهر النسبة الغالبة في 66.66% من العمال تليها نسبة 27.65% من العمال يرون أن مشرفهم المباشر ديناميكي وديمقراطي، بينما 2.12% من العمال أبدوا صراحة بأن مشرفهم المباشر يتعامل مع الجماعة المقربة إليه أثناء العمل.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن حساسية السؤال سبب حرجا للعديد من العمال فقد كان جوابهم دبلوماسي غالبا خاصة لدى أعوان التنفيذ باعتبارهم المسؤولين السامين لغد المؤسسة فلم يبرزوا اتجاههم المعارض علنا ولا المؤيد جهرا حتى لا يكونوا محل متابعة من طرف رؤسائهم.

ويرجع ثمائل الإجابات لدى جميع العمال من إطارات وأعوان التنسيق والتنفيذ نظرا لأن الأول وصل إلى مكانة مرموقة وتجربة وخبرة واسعة وأكيدة فضل من خلالها رد الجميل، أما الثاني والثالث فلأنهم ينتظرون تولي مناصب سامية عن طريق الترقية ولا يريدون أن يلطخوا ما فاتهم وسيرتهم المهنية.

لذلك لم نلمس الصراحة والشفافية في الإجابة على هذا السؤال مع عدم النكران أن بعض العمال قد أجابوا بأن مشرفهم المباشر غير مبالي وغير متفهم، متسلط ويعاقب عند الخطأ، لا يتفهم المشاكل الاجتماعية والمهنية وهذا مع كل أصناف العمال من إطارات وأعوان التنسيق وأعوان التنفيذ، فأسلوب الاتصال تشوبه البيروقراطية بين المسؤولين والعمال وإلا بماذا نفسر هذا الغموض في الإجابة وهو ما يؤكد أن الاتصال في المؤسسة مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة.

جدول رقم 3 : تقييم العمال لطريقة الاتصال الحالية داخل المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب / طريقة الاتصال
39	06	11	22	تزيد من الثقة اتجاه الإدارة
20.10	30	20	18.48	
18	04	03	11	ترفع من المعنويات أثناء العمل
9.27	20	5.45	9.24	
59	03	19	37	تخفف من التوتر
30.40	15	34.54	31.09	
25	02	06	17	تزيد من تعاون العاملين
12.88	10	10.90	14.28	
19	01	08	10	تزيد من الضغط
9.79	05	14.54	8.40	
24	03	06	15	تدفع إلى احتياج العمال
12.37	15	10.90	12.60	
10	01	02	07	يجعلك راضي عن عملك
5.15	05	3.63	5.88	

المجموع	119	55	20	194
	100	100	100	100

من خلال الجدول تتضح نسبة 20.10% من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية في

المؤسسة تزيد من الثقة اتجاه الإدارة، مدعمة نسبة 30% من أعوان تنفيذ أما ثاني نسبة 12.88% و 12.37% على التوالي من العمال يرون أن طريقة الاتصال الحالية تزيد من تعاون العاملين، وتدفع إلى احتجاج العمال ، فيما تدو أضعف نسبة بـ 5.15% من العمال يعبرون بالرضا عن طريقة الاتصال الحالية.

نستنتج أن غالبية العمال يرون أن الاتصال الحالي في المؤسسة يزيد من الثقة اتجاه الإدارة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعطي أولوية كبيرة لعملية الاتصال باعتمادها على العلاقات العامة وعلاقتها بالعمال في تحسين أدائهم على مستوى المؤسسة عن طريق القيام بأنشطة مختلفة لا تعكس منطق الربح المطلق أو الحق الكامل في الربح، بل المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال من خلال تسهيل عملية انسياب الآراء المختلفة في مواقف العمل وضبط احتياجاتهم وكذا احترام الرأي العام لهم وهو ما يعزز الثقة اتجاهها.

كما يرى بعض العمال أن الاتصال يزيد من التعاون وأغلبهم من الإطارات باعتبار الإطار له مكانة أحسن من عون التنسيق والتنفيذ في نظر الإدارة فهو أقرب في التعامل مع الإدارة فعن طريقه تحمل الرسالة إلى باقي العمال من أعوان التنفيذ والتنسيق أما الباقي فيصرح بأن الاتصال يدفع إلى الاحتجاج لدى عمال مهام التنفيذ نتيجة عدم التساوي في التعامل من طرف الإدارة، فعون التنفيذ يأتي في قاعدة الهرم السليم داخل المؤسسة مما يشعره بالتهميش والاحتقار وعدم الثقة به.

فيما يبدي بقية العمال رضاهم عن العملية الاتصالية الحالية داخل المؤسسة.

### 3. عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها في تحفيز العمال:

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (6.5.4) حاولنا معرفة اسباب استشارة المسؤول للعمال في قضايا التسيير، ومنصب العمل ودوره في الاستشارة، الأساليب المحبذة في اتخاذ القرارات من طرف العمال حيث تبين:

جدول رقم 4: أسباب استشارة المسؤول للعمال في مسائل تسيير المؤسسة

المجموع	عون تنفيذ	عون تنسيق	إطار	المنصب
				أسباب الاستشارة
42	02	11	29	طبيعة منصبك
32.06	33.33	23.40	37.17	

11	00	03	08	طبيعة القرار المتخذ
8.39	00	6.38	44.44	
27	00	09	18	طبيعة شخصية المسؤول
20.61	00	19.14	23.07	
08	01	02	05	حلقة للقوانين الداخلية
6.10	16.66	4.25	6.41	
43	03	22	18	لا يستشير
32.82	50	46.80	23.07	
131	06	47	78	المجموع
100	100	100	100	

يبدو من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام له يظهر في نسبة 32.82% من العمال الذين لا يستشيرهم المسؤول عليهم في مسائل التسيير والنسبة الغالبة المدعمة هي 50% منهم من أعوان التنفيذ، أما العمال الذين يستشيرهم المسؤول عليهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة منصبهم تمثل في النسبة 32.06% منهم النسبة الغالبة المدعمة بـ 37.17% إطارات، تليها نسبة 20.61% من العمال الذين لا يستشيرهم مسؤولهم وهذا لطبيعته الشخصية، أما أضعف نسبة مسجلة هي 6.10% من العمال الذين يستشيرهم مسؤولهم في أمور التسيير وهذا لطبيعة القوانين الداخلية، أغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة 16.66%.

نستنتج مما سبق أنه عدم استشارة العمال في مسائل التسيير من طرف المسؤول بدافع أن التسيير منظور خاص بالإدارة وأنه من صلاحيات العمال، خاصة إذا كانت القرارات مصيرية أو الاستراتيجية لا تخص الجانب العمالي وليست هناك ضرورة في إخبارهم في الوقت إلى حين تطبيقها.

أما الذين يستشيرهم مسؤولهم المباشر وهذا لطبيعة مناصبهم وليس لكفاءتهم وخبرتهم سواء للعمال للإطارات أو أعوان التنسيق والتنفيذ ولأخذ رأي الإطار وترك رأي عون التنفيذ يحز في أنفسهم الكره وعدم الاحترام ونشوب صراعات خفية هو ما يثير فريق العمل في التحسيس بالانتماء إلى المؤسسة وبالمصير المشترك والغاية، هو ما لا يرجع بالخير والفائدة على جميع عمالها وبالخصوص من هم في الأدنى.

أما عن الذين يستشيرون العمال في مسائل التسيير وهذا لطبيعتهم الشخصية، نجد أن المسؤول الذي ينظر بمنظور الفريق والصالح العام والبعد عن المصالح الضيقة والعمل في إطار القوانين والمهام هم من يستشيرون زملائهم من العمال ويعملون على احترام الأكفاء الذين يعملون في إطار الثقافة السائدة ومعايير العقلانية، على العكس من المسؤول الذي يعمل في إطار بيروقراطي والمتخوف من التجديد وخاصة من الرأسمال البشري وطموحاته وإبداعاته وهم من الذين استفادوا منهم في سنوات ريع الوضع عندما كانت الجزائر

مفتقرة إلى الإطارات والطلبة الجامعيين، فانتهزوا الفرصة ووصلوا إلى مناصب لا يصلها الكثيرون من الإطارات ذوي المستوى الرفيع في وقتنا ووجود معايير غير عقلانية وبطرق غير رسمية، لا يستشرون زملائهم في العمل خوفا على مناصبهم وموالاتهم الكبيرة لمؤسستهم.

كما أن طبيعة ونوعية القرار المتخذ تملّي على المسؤول استشارة العمال في ذلك فهناك قرارات مصيرية لا يبيث فيها إلا الطاقم الإداري وهذا ربما لاعتبارات الزمن ما يسمح بعدم الاستشارة وكذلك في القرارات المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، أما عن القرارات الداخلية منها التي تمس العمال وجب على الإدارة أو القيادة استشارة عمالها في كل كبيرة وصغيرة.

في الأخير يأتي دور القانون الداخلي الذي تسيير عليه المؤسسة في التسيير وتحديد العلاقة الموضوعية بين العمال والإدارة، فعملية التسيير الثنائية لكليهما يحددها هذا القانون المبرم كاتفاقية تسمح للعمال بالمشاركة إلى في حدوده وعدم الخروج عن البنود الموجودة فيه ولذا وجب على الطرفين من إدارة وعمال احترامه والعمل به.

جدول رقم 5: توزيع العمال حسب منصب العمل وإتاحة الفرصة لهم من طرف المسؤولين في الأمور المتعلقة بالمؤسسة

الرأي	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
طرق تحسين العمل	28	08	03	39
	38.25	14.54	21.42	27.46
الزيادة في الإنتاجية	02	05	01	08
	2.37	9.09	7.14	5.63
المساهمة في التسيير	20	10	03	33
	27.39	18.18	21.42	23.23
لا تتاح الفرصة لمستواي المهني	15	05	02	22
	20.54	9.09	14.28	15.49
لا تتاح الفرصة لتهميش المشرف	07	04	02	13
	9.58	7.27	14.28	9.15
لا تتاح الفرصة فقط للإطارات	01	23	03	27
	1.36	41.18	21.42	19.01
المجموع	73	55	14	142

100	100	100	100	
-----	-----	-----	-----	--

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام له هو 27.46% من العمال تتاح لهم الفرصة لإبداء رأيهم في طرق تحسين العمل، مدعمة بنسبة 38.35% من الإطارات في حين تبدأ نسبة 23.23% من العمال الذين تتاح لهم الفرصة للمساهمة في التسيير فيما تظهر نسبة 19.01% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة في إبداء آرائهم وهذا بسبب الاعتماد على الإطارات فقط، تليها نسبة 15.49% من العمال الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب مستواهم المهني، أما الذين لا تتاح لهم الفرصة بسبب التهميش من طرف المشرف عليهم قدرت بنسبة 9.15% منها 14.28% من أعوان التنفيذ.

نستنتج مما سبق أن ما يريده العامل من طرف مسؤولي مؤسسته، هو إدماجه وإتاحة له الفرصة ليتدبر معهم طرق تحسين العمل معنى هذا المناخ التنظيمي السائد ووسائل الترفيه والعلاقات الاجتماعية الجيدة، كما يريد منهم إدماجه في التسيير من اجل أن تزيد صيرورة العملية الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الاندماجية والبعد عن البيروقراطية المحتكرة.

ويبقى منظور العمال أن الكايح في عدم السماح لهم في إبداء آرائهم في أمور المؤسسة راجع لثلاث أسباب، عدم احترام المستوى المهني لديهم وتعتمد التهميش من طرف المشرفين عليهم، والاعتماد على آراء وانطباعات الإطارات فقط، هذه الثلاث عوامل كلها تشجع على عدم المساواة بين العمال، مما يضيف وجود ضغائن لدى بعضهم البعض وفي نهاية المطاف وجود علاقات اجتماعية سيئة تسود التنظيم فعدم احترام المستوى المهني ومعاملة العمال كل حسب منصب عمله، والأخذ بأغلب آراء الإطارات لأحسن دليل على ذلك.

إن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وتعليمات الإدارة والقيادة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بالعمل وإجراءاته.

وأحيانا تكون قرارات مشجعة مثل قرار الترقية أو دورات تكوينية أو الزيادة في المنح وغيرها تجعل العامل أكثر زيادة في العمل وإتقانه ردا للجميل الذي منح له، وهي فرصة ينالها إلى القليل منهم والمحظوظين من العمال فقط.

وهو ما ركز عليه هيربرت سيمون في نظريته على عملية اتخاذ القرار والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم، فيه ويركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن " كل مسؤول يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم .

جدول رقم 6: الأساليب المحبذة من طرف العمال في اتخاذ القرارات من طرف المسؤول

الأساليب	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ	المجموع
----------	------	-----------	-----------	---------

الإقناع	35	19	06	60
	36.45	35.18	50	37.03
الإجبار	00	02	00	02
	00	3.70	00	1.23
التحاور والمناقشة	41	15	04	60
	42.70	27.77	33.33	37.03
التعاون	20	18	02	40
	20.83	33.33	16.66	24.69
المجموع	96	54	12	162
	100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر نسبة **37.03%** من العمال يجذبون أسلوب الإقناع والتحاور والمناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول، تدعم هذه النسبة بـ **50%** من أعوان التنفيذ، في حين **24.69%** يفضلون التعاون في وضع القرارات مع المسؤول، منهم **33.33%** من أعوان التنسيق، أما اضعف نسبة فهي **1.23%** من العمال يفضلون أسلوب الإجبار كحل في اتخاذ القرارات مع مسؤوليهم منهم **3.70%** من أعوان التنسيق.

نستنتج مما سبق أن غالبية العمال يفضلون التشاور والتعاون و المناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول والبعد عن أسلوب الإجبار والاحتكار والبيروقراطية المحسدة واستعمال العقلانية التي تقر استشارة ما أمكن من العمال إلى أن تصل إلى أفضل قرار يتفق عليه الجميع ويرضونه مما يؤكد على ضرورة اتسام المسؤول بالسمة المدعومة بتشجيع المشاركة في وضع القرارات مع إهمال ممارسة السلطة الهرمية التي تعتبر من الطرق العتيقة، بحيث تعتمد حالياً التنظيمات وخاصة الكبرى منها سونلغاز على الاحتكاك الإنساني وتوسيع المهام ودوران المناصب مع الإبقاء على هامش الحرية للعامل في اتخاذ القرارات، وهو ما ينظر إليه **H. Simon** على أن العامل هو المقرر الذي يوفق آليا وسائل مؤسسته من أجل وضع أهداف واضحة وبسيطة ما أمكن بل على العكس، فإنه يواجه التنوع والتغيرات غير المتوقعة والسلوكيات في كل وضعية، ويبحث عن التحكم التعقد بواسطة الاختبار المواقف للعناصر الملائمة حسب رأيه، وتكون عقلانية هذه المنهجية أكثر تحديدا لأنه كل نسق معلومات له حدود تمنع العامل من الحصول على المعلومات الكافية لتحديد ما يلاءم المؤسسة مما يعيقها.

#### 4. مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقتها بتحفيز العاملين:

من خلال الجداول الظاهرة في الأسفل (9.8.7) حاولنا معرفة الانشغالات التي يسمع إليها المسؤول، تمييز المسؤول بين العمال وأثره على الأداء، العوامل التي تدفع العمال للعمل أكثر داخل مؤسسة سونلغاز حيث تبين :

جدول رقم 7: توزيع العمال حسب الانشغالات التي يسمع لهم إليها المسؤول

الانشغالات	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
خاصة بالعمل	40	61.53	18	05	63
أمور شخصية	11	16.92	10	02	23
خاصة بالعلاقات الإنسانية	14	21.53	17	03	34
المجموع	65	100	45	10	120
		100	100	100	100

من خلال الجدول تظهر نسبة 52.56% من العمال يؤكدون أن مسؤولهم يسمع إليهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تتدعم بالنسبة الغالبة 61.53% من العمال الإطارات، تليها نسبة من العمال يصرحون أن مسؤولهم يستمع إليهم ويدعم العلاقات الإنسانية بينهم، مدعمة بنسبة 37.77% من أعوان التنسيق، أما أضعف نسبة هي 19.16% من العمال يصرحون أن المسؤول عليهم يستمع لأموهم الخاصة أغلبهم 22.22% من أعوان التنسيق.

نستنتج أن الاختلاف في آراء العمال في ما يخص الانشغالات مع مسؤوليهم في سير العمل اليومي وأمور العمل أو الأمور الشخصية أو الخاصة بالعلاقات الإنسانية، فأغلبهم يصرحون أو مسؤوليهم يهتمون بالعمل أكثر من أمورهم الشخصية فيما تأتي العلاقات الإنسانية في الصف الثاني والتي في المؤسسات الحديثة تأتي في المرتبة الأولى قبل القيام بالأعمال والمهام، فكلما كان هناك اهتمام بتوضيح العمل وتشجيع الأداء الجيد والتفاهم المتبادل مع العمال كان سير العمل في أحسن ظروف، فعدم توفير الظروف المناسبة للعمال وعدم معاملته كشخص يحتاج عناية، فإنه سوف يؤثر على العملية الاتصالية، وهو ما يجعلنا نجزم أن شخصية المسؤول وطريقته في التعامل واعتباره القائد والحرك الرئيسي للمؤسسة يجعل العمال أكثر تحفيزا إذا كان ديمقراطيا ودبلوماسيا في التعامل مع العمال وجعل الجو السائد يكون فيه تفاعل إيجابي ومحفز على تبادل الآراء والاقتراحات والعكس في حال استبداد المسؤول ما يجعل العمال يفزعون منه ويتمردون على النظام الداخلي من خلال العمل اليومي لهذا العامل بحيث لا ينجز العمل كما ينبغي ويتناسى المهام الموكلة إليه لكي يثير انتباه رئيسه.

وهو ما يجزم أن هناك علاقة وظيفية في الاتصال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حيث يؤدي الاتصال إلى محاصرة الإشاعات وإزالة سوء الفهم وبالتالي تخفيف أسباب التحفظ والحد من الحوافز السيكولوجية كما يؤدي التفاعل بين مختلف الأطراف وفي كل

الأمر الشخصية العائلية أو الخاصة بالعمل، إلى تصحيح المعلومات وإلى بناء المعاني حول الكثير من القضايا التي تشكل محور اهتمام الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم 8: تمييز المسؤول بين العمال وأثر ذلك على سير العمل

أثره	أساس التمييز	منصب العمل	القرابة	علاقات شخصية	المجموع
يحدث تنافر بين الجماعة	08	50	09	05	22
عدم الثقة بينهم	04	25	05	07	16
التهاون في العداوة بينهم	04	25	04	08	16
المجموع	16	100	18	20	54
					100

يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام هو 40.74% من العمال يؤكدون أن التمييز بين العمال يحدث التنافر بينهما، مدعمة بنسبة 50% من العمال يؤكدون أن ذلك التمييز راجع لمناصب عملهم وللقرابة التي تجمعهم بالمسؤول، تليها نسبة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يحدث التهاون والحديث بينهم مدعمة بنسبة 40% منهم يؤكدون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية التي تربطهم بالمسؤول، ومع نفس النسبة السابقة 29.62% من العمال يؤكدون أن التمييز يؤدي لعدم الثقة بينهم، مدعمة بنسبة 35% منهم يرجعون هذا التمييز بسبب العلاقات الشخصية مع المسؤول.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلاف في آراء العمال حول التمييز بينهم فمنهم ما يرد التمييز لنوع المنصب الذي يحتله العامل، فالإطار حسبيهم ليس كعون التنفيذ، وكذا بحسب القرابة التي تجمعهم بالمسؤول والقدم داخل المؤسسة فالعامل القديم في العمل يعرفه المسؤول بشكل جيد أما العامل الجديد فيهابه لأنه لا يعرف عنه شيء وكذلك إذا كان يعمل معه احد من أقربائه أو ابن منطلقته ما يؤدي إلى التنافر بين المسؤول والعامل وحتى بين العمال أنفسهم، وكذا العلاقات الشخصية الضيقة، فلكل أقرانه يساعده ويتكل عليهم في كل شيء مما يظهر التمييز بينهم الذي بدوره يؤدي إلى التهاون والعداوة، لذلك فاهتمام المسؤول له أثر كبير في رفع مستوى الأداء والتحفيز على العمل أكثر من خلال العلاقة بينه وبين العمال وأن الاختلاف في طريق التعامل مع العمال يؤدي إلى اختلاف النتائج في الأداء من حيث النوعية والكمية، وهو ما يفرض البعد عن التمييز بين كل العمال وتمجيد العلاقات الإنسانية المميزة والجيدة معهم.

جدول رقم 9: توزيع العمال حسب العوامل التي تدفعهم أكثر للعمل

العوامل	المنصب	إطار	عون تنسيق	عون تنفيذ	المجموع
الاتصال الجيد	26	10	18.51	16.66	38
العلاقات الجيدة مع الزملاء	40	21	38.88	25	64
المشاركة في اتخاذ القرارات	32	14	25.92	33.33	50
الأجر	17	09	16.66	25	29
المجموع	115	54	100	100	181
		100	100	100	100

يبدو من خلال الجدول أن الاتجاه العام له في نسبة 35.35% من العمال يؤكدون أن الشيء الذي يدفعهم للعمل هي العلاقات الجيدة مع الزملاء، منهم 38.88% من أعوان التنسيق، تليها نسبة 27.62% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعومة بنسبة 33.33% من أعوان التنفيذ، في حين 20.99% من العمال يؤكدون أنهم ما يدفعهم للعمل هو الاتصال الجيد، منهم 22.60% من الإطارات، أما أضعف نسبة هي 16.02% من العمال يؤكدون أن ما يدفعهم للعمل هو الأجر منهم 25% من أعوان التنفيذ.

من هذا الجدول نستنتج أن ثلاث أشياء تبعث في العمال عامل التحفيز والرضا والزيادة في الأداء ولا يختلف حولها كل العمال وهي الاتصال الجيد والعلاقات بين الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات والحفاظ على الأجر والمنح، غير أن أغلبهم يؤكدون على العلاقات بين الزملاء كعامل محفز يأتي في الأول، لاعتبار المصير الواحد والمعيشة الواحدة والطبقة الواحدة، والمنصب الواحد، يليها حب العمال للمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، لأنهم جزء من التنظيم السائد فلا بد من إعطاء رأيهم واستشارتهم والتخطيط والتنظيم وأغلب هؤلاء من عمال التنفيذ لإبقائهم غالباً في المشاركة وإبداء الآراء حول العديد من القضايا، والاتصال الجيد الذي يجب أن يدعم بالوسائل التقنية الجديدة وتصميمها خاصة وسيلة الانترنت مما يجعل الشبكة الاتصالية مرنة وبسيطة ويأتي في الأخير الأجر كدافع للتحفيز فلا بد المؤسسة بمراعاة والاهتمام به وهذا بزيادة الأمر القاعدي والمنح المختلفة فالأجر كان في القديم يعتقد أنه الأول والأخير في دفع العامل للزيادة في عمله ولكن الحديث التنظيم الحديث يظهر أن العلاقات الجيدة والمشاركة في القرارات والاتصال هو الأول والأخير وهو ما تعرضت له مدرسة العلاقات الإنسانية.

## الاستنتاج العام :

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم عناصر متفاعلة فيما بينها وهي البنية التحتية أي البنية التكنولوجية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات بين الأفراد والجماعات وأخيرا البنية العلوية للقيم، توافق البنية التحتية الارتباطات التكنولوجية والتنافسية التي تواجهها المؤسسة من اجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج، أما البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري وهندسة العلاقات بين أفرادها فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجمعها في وحدات ودوائر متخصصة وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجحة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثيلات أو التكتلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها القادة والمسؤولين ومن ثم كانت المصدر الحقيقي لتحقيق الأهداف العامة.

فالمسؤولين (القادة) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية، فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعه يحرصون عليها.

وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع واستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإحماذ قدراتهم الاتصالية المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وأرائهم في التسيير والمشاركة في الأهداف وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح التنظيم.

وتعد استراتيجياتهم الخاصة وأهدافهم الشخصية تهديدا واضحا لهم، وما ضعف نسبة الحرية والوصول إلى المعلومات إلا دليل على ذلك بحيث يظهر رفض الأعران (التنسيق، التنفيذ) لوضعيتهم في تأخر وصول المعلومات وفي إظهارها للمسؤولين أنهم بحاجة إليهم رغم مركزية السلطة التي يتبعونها.

إن الخوف السائد في البيئة الداخلية للمؤسسة والذي يواجهونه من خلال الاعتماد على الخبرة والأقدمية وليس الإبداع والتجديد الذي يظهر عند الإطارات الذين يتفوقون عن باقي العمال للمستوى العالي والخبرة والذين نجدهم نوعا ما أحرارا بالنسبة لغيرهم ولكنهم مرصودون وبشدة فهم مراقبون، ويعاب عليهم سوء الاحتكاك والتفاوض الذي لا يشغلونه كما يجب ومن ثم يطالبون بإدراج العمال في إستراتيجية المؤسسة وهو عين الصواب ما يسمح بدوران العمل وإثراء المهام والجودة.

اعتماد المؤسسة على احتكار المسؤولية والبيروقراطية المشخصة وصلابة التنظيم الداخلي المعتمد على القاعدة التaylorية **The one best way** بعيد كل البعد عن العقلانية في التسيير، لما يوجب عليها إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات والتكيف لضمان استمراريتها بأقل الأخطار.

إن تقليص هامش الحرية للعمال الذي يقر بالطاعة والانصياع والاستقامة لا يبعث عامل التحفيز فيهم، لذلك على المؤسسة الاعتماد على ذكاء المورد الإنساني ورغباته فالعمال يطالبون دوما بالامتنان ويعانون من صلابة القواعد والإجراءات الإدارية.

أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي:

- \* وسائل اتصال كبيرة وهائلة داخل المؤسسة ولكن ليست في متناول الجميع مثل الانترنت.
- \* الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم الانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.
- \* العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتف بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائعهم وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.
- \* الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال فهو يتم في إطار زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب.
- \* هناك نوعين ما المسؤولين (القادة) داخل المؤسسة، الأول يقوم بالمدح والثناء وتفهم المشاكل الخاصة للعمال بفتح قنوات الاتصال أما مرؤوسيه ويسهل عملية تبادل المعلومات معهم ويحترم حاجاتهم والثاني لا يبالي بما يقدمه العمال ويكتف بالأوامر والتوجيهات وعدم التفهم للمشاكل الخاصة.
- \* الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو المسؤول والإدارة وأغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني وبحسب أقدميتهم وخبرتهم عكس أعوان التنفيذ والتنسيق الذين يجدون في الاتصال أنه غير مرضي لأنه لا توجد معاملة متساوية من طرف المسؤولين والإدارة غالباً (الإطارات أكثر استقلالية من باقي العمال).
- \* احتكار كمية ونوعية المعلومات ووصولها في وقتها بالنسبة للإطارات من دون باقي العمال.
- \* طبيعة التنظيم السائد تنقصه المرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التمييز في المعاملة بين العمال والخالية من الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.
- \* المسؤول لا يتيح الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال وإنما لطبيعة المناصب الوظائف ولنوعية القرار المتخذ (علاقة تناسبية طردية بين اتخاذ القرارات والصعود في السلم الهرمي).
- \* العمال يلحون على الإدارة لإشراكهم في القرارات التي تخص الحوافز والشؤون المهنية ولا تبقى حكراً على البعض للمكانة المرموقة التي يمتلكونها من الناحية الاستشارية والمعلوماتية.
- \* التعاون يتم بطريقة أفقية ومرد ذلك أن التعاون يكون بين ذوي المنصب المماثل والذين يؤدون مهام متشابهة، وهذا ما يتوفر عن المدير ونائبه الذين يمكن أن يتخذوا قرارات دون انتظار التعقيبات.
- \* رهانات السلطة من بين أهم الركائز المؤدية إلى صياغة القرارات التي يصيغها المسؤول لتحقيق أغراضه الخاصة والبحث عن الفرصة المواتية لتمريرها وهو ما لا يجب إدراجه دوماً لأنه يعيق تواصل المؤسسة.

- \* العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالبا على التمييز والتفضيل سواء التفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس العلاقات القرابية والجهوية والأثوية.
- \* الخوافز غير المادية أثبتت بقوة دورها في تحفيز العمال سواء الاتصال المشاركة، اتخاذ القرارات، أو العلاقات الإنسانية.
- \* وجود قوي للاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة وأحسن دليل على ذلك التضامن والتعاون بين عمال المناصب والوظائف المتشابهة، فالعلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي يجب أن يسوده التعاون من أجل تحسين القرارات والسير العام للمؤسسة.
- \* طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دورا في تحفيز العمال.
- \* العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال فيها بينهم تشعرهم بالراحة والتضامن والتآخي فكل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها.
- \* يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ووفقا لتطور الأحداث من حوله.
- \* تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.
- من خلال هذا يمكننا القول أن عامل التحفيز داخل المؤسسة من طرف المسؤولين والقادة يبقى تنقصه الدعم والتشجيع سواء الاتصال أو اتخاذ القرار أو العلاقات الإنسانية إذا أرادت مؤسسة بحجم سونلغاز من الوصول إلى مصاف المؤسسات والشركات العالمية فالخافز المعنوي يبقى المرتكز الأساسي لها عكس الخافز المادي التي تتحكم فيه القوانين وتضبطه ويدخل ضمن المضمون من الخوافز.
- وهذه بعض الأفكار والمطالب التي التمسناها من خلال احتكاكنا بالعمال والتي إذا استحسن استغلالها تزيد من عامل التحفيز والفعالية والتي هي:
- \* تشجيع الاتصال بين كل العمال وإشعارهم بذلك لما له من قيمة على أدايتهم.
- \* تفضيل الاجتماعات لدعم عملية الاتصال والمواجهة وشرح الظروف والمطالب بدقة.
- \* تطوير وسائل الاتصال المختلفة حتى تكون في مصاف الشركات الكبرى.
- \* البعد عن تفضيل منصب عن منصب آخر.
- \* تشجيع الإدارة للتشاور والمشاركة في القرارات لأنه وسيلة من وسائل إشباع الحاجة.
- \* احترام آراء العمال في كل القرارات.
- \* العمل بنظام الخوافز العالمي (المادي والمعنوي).
- \* المطالبة بالمطالب المهنية والسوسيو مهنية (المحيط العام من ظروف عمل وعلاقات اجتماعية).
- \* المطالبة بالزيادة في الأجر القاعدي كمطلب شرعي وقانوني.
- \* دعم الإدارة للعلاقات وتشجيعها.
- \* التضامن أكثر بين كل العمال (التعاون والمساعدة).

\* احترام المسؤول لمثل هذه العلاقات ودعمها من خلال التشاور والتعاون.

وختاما يمكن القول أننا بحاجة ماسة إلى إجراء المزيد من البحوث وإثرائها في مجال السلوك التنظيمي على أن تركز هذه البحوث اهتمامها على القيادة والتحفيز خاصة في المؤسسات الجزائرية.

#### خاتمة:

لقد كان تناولنا لهذا البحث من زاوية سوسولوجية حاولنا فيها تقديم ما أمكن لموضوع القيادة والتحفيز التي تمحورت حوله الإشكالية الأساسية هل للقيادة الإدارية علاقة بتحفيز العاملين من خلال الاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية، والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لحالة مؤسسة سونلغاز، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية سونلغاز فتية في ميدان التحفيز مقارنة مع المؤسسات الغربية، لأن الأفراد في المؤسسة لم يصلوا إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية والمادية بالشكل الكافي، فحسب تصنيف الحاجات وفقا لسلم "ماسلو" نجد أن الحاجة الفيزيولوجية في المرتبة الأولى وتأخذ الاهتمام الأكبر، حيث يبقى تحقيقها للهدف الأساسي لدى أفراد المؤسسة، ثم حاجة الأمان والاستقرار في المنصب للحفاظ على المصدر الذي يسمح لمواجهة الحاجة الفيزيولوجية وهو ما ظهر جليا مع الإطارات الذين يسعون للحفاظ عليه ضمن الهرمية التنظيمية ومن خلال كسب ود المسؤولين والذي يمكنهم من تعزيز سلطتهم وأولويتهم اتجاه الفئات العمالية الأخرى كأعوان التنفيذ والتنسيق، ثم الحاجة الاجتماعية والإنسانية التي تهدف من ورائها العمال إلى تعزيز الانتماء إلى المجموعة.

فالأفراد في المؤسسة تربطهم علاقات اجتماعية تتميز بالتفاهم والمساعدة المتبادلة خاصة ذوي المناصب والوظائف المتشابهة في مجموعة عملهم، بالإضافة إلى حاجة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة القرارات المصيرية غير المبنية على إستراتيجية العمال الشخصية ونظرهم العامة للمؤسسة.

كما أن المسؤولين والقادة يختلفون حسب طبيعة العلاقة مع العمال فهم يتأرجحون بين الديناميكية والتشجيع والقساوة والانضباط.

عموما فإن موضوع القيادة والتحفيز في المؤسسة الجزائرية مازال ينقصه الاهتمام وهو ما يستوجب المتابعة الدائمة، خصوصا وأن العامل الجزائري مازال يعاني من نقص التحفيز في بعض المؤسسات والمسير والمسؤول الجزائري مازال بعيدا نوعا ما عن التسيير الموضوعي للأفراد، لذا يستوجب الاعتناء والدراسة الدائمة للطرق والإجراءات العقلانية لتحفيز الأفراد ودراسة كل عنصر من عناصر التحفيز كالأجور والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية بحكم أن كل عنصر من عناصر تسيير الأفراد يساهم في إثراء العملية التحفيزية.

وعليه يمكن أن نعتبر من تجربة حياة مؤسسة سونلغاز الجزائرية لتفادي الأخطار والهفوات، واعتماد أسلوب ناجح وفعال في التسيير يحتكم إلى اعتماد الاتصال والمشاركة في القرارات والعلاقات الإنسانية الحقيقية بكل جوانبها وفي جميع المجالات لربح ثقة العمال وكسب مصداقيتهم وبالتالي الرفع من معنوياتهم وجعلهم مرتاحون أكثر في ميدان العمل ويكون هدفهم الرئيسي الرفع من مجهودهم، ذلك بغية تحقيق التنمية والازدهار للمؤسسة وبالتالي التنمية الشاملة.

هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري والسلوكي لأفراد المجتمع الجزائري وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم وتحكمهم خاصة في ميدان عملهم.

لأن فهم الأطر الثقافية والجدور التاريخية للمجتمع الجزائري يؤدي حتما إلى فهم أخلاقيات التسيير والقيادة والمعاملة بين العمال في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، كما أن تأثير الأطر الثقافية والجدور التاريخية على أساليب وطرق المعاملة في المؤسسات من الناحية التنظيمية سوف يؤدي إلى إمكانية اعتماد وتبني قواعد عملية نابعة من الواقع المعاش للفرد الجزائري لاستعمالها في رسم وتوجيه مسار المؤسسة الجزائرية نحو الطريق الصحيح الهادف إلى تحقيق الصورة العامة التي تحدم العمال والقادة في نفس الوقت وتشجيع حاجات كل الأطراف المكونة لها، وهذا لا يتم إلا من خلال إرساء أسس ومبادئ المشاركة العمالية في كل المجالات.

#### قائمة المراجع :

- . البكري فؤاده عبد المنعم(2002)، الاتصال الشخصي في عصر التكنولوجيا، القاهرة ،عالم الكتب .  
 . الصحاف حبيب(1997) ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين بيروت، ط1 ، مكتبة لبنان .  
 . الشماع خليل محمد حسن وخفيرة كاظم محمود(1994)، نظريات المنظمة، عمان، ط1، دار المسير .  
 . الشنواني صلاح ( 1994)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .  
 . الطنوبي محمد عمر(2001)، نظريات الاتصال، الإسكندرية ، ط1، مكتبة الشعاع، الإسكندرية .  
 . أونيس عبد الحميد(2004)، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق،  
 دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر،  
 . بدوي أحمد زكي(1994) ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مصر، بيروت، ط2 ، دار الكتاب المصري .  
 . بربر كامل(2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، القاهرة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات .  
 . درويش عبد الكريم وتكلا ليلي(1976)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، ط2، مكتبة الأنجلومصرية .  
 . داداي عدون ناصر (2003) ، إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، الجزائر، دار المجموعة  
 . ربحي محمد حسن(1976)، العلاقات الإنسانية في العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، العدد، (1)، السنة الرابعة .  
 . رشوان حسين عبد الحميد(1997) ، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .  
 . عبد الحفيظ مقدم(1992) ، الثقافة وتسيير الأعمال، ملتقى دولي الجزائر 28-30 نوفمبر .  
 . حجازي مصطفى(2000)، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات .  
 . عبيدات فايز ، الزغبي محمد(1997)، أساليب الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل .  
 . عابدين محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة ، القدس ، دار الشروق .  
 . عاطف غيث محمد(دون سنة) ، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الاجتماعية .  
 . ماهر محمد عليش (دون سنة) ، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس .

- . مطر الهبيّ خالد (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل.
- . سويدان طارق ، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2000.
- . شوقي طريف محمد فرج(2003) ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب.
- . فتحي محمد(2003)، 766 مصطلح إداري، القاهرة، دار التوزيع الإسلامية.
- . فهمي منصور(1978) ، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية.
- . كيت كينان(1995)، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة ناجي حداد، بيروت، الدار العربية للعلوم.
- . زواتيني عبد العزيز(2007/2006) الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز البلدية ،رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة البلدية، الجزائر.

LOUART (P) : Encyclopédie de la gestion et de management sans la déretion. LE DUFF. Ed tolloz paris 1999.

GRESLE (F)PERRIN (M) et autres : Dictionnaire des science Humaines Sociologie psychologie sociale. Anthropologie. Ed nothan. Paris 1999.

FREDERIC (M): Dictionary of sociology English. French. Arabica. Academia. Bierut 1998

GRAND DICTIONNAIRE: Encyclopédique la rousse. Librairie la rosse paris 1984

ENOIS (D) : Information communication Et darganisation. Paris 1992.

22 ALBOU (p) : Problèmes Humaines de l'entreprise paris donod 1981.  
www.sonelgaz.dz

**دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية**

**أ/ حسام الدين غضبان**

**جامعة محمد خيضر بسكرة ( الجزائر )**

[houssem.doctorant@gmail.com](mailto:houssem.doctorant@gmail.com)

**ملخص:**

تلعب الأسواق المالية دوراً استراتيجياً و هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي، وبشكل خاص من الناحية التمويلية فهي تقوم بحشد المدخرات الوطنية وتحويلها إلى القنوات الاستثمارية الأنسب من خلال توفير قاعدة بيانات ضرورية لبيان فرص الاستثمار المتاحة للمستثمرين المحليين والأجانب.

وتعتبر حوكمة الشركات بما تحمله من معاني الإفصاح والشفافية وضمان لحقوق المساهمين كآلية للرفع من كفاءة الأسواق المالية وأدائها وتعظيم قيمة الشركات مما يساهم في جعل هذه الأسواق محركاً لعجلة النمو الاقتصادي وليس مثبطاً لها، والعمل على التقليل من إخفاق وتعثر هذه الشركات. و من خلال هذا التقديم يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية بالدول النامية؟

**الكلمات المفتاحية:**

حوكمة الشركات - الأسواق المالية - خلق القيمة - الإفصاح - الشفافية - كفاءة السوق المالي - الثقة - الأطراف الآخذة

## Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la revitalisation des marchés financiers des pays en développement

**Résumé :**

Les marchés financiers jouent un rôle stratégique et un rôle important dans la réalisation de la croissance économique, en particulier en termes de financement est la mobilisation de l'épargne nationale, et les transforment en canaux d'investissement le plus approprié grâce à la fourniture de données de base nécessaires pour démontrer les opportunités d'investissement disponibles pour les investisseurs locaux et étrangers,

La gouvernance d'entreprise, y compris en ce qui concerne les significations de divulgation et de transparence et de garantir les droits des actionnaires en tant que mécanisme pour accroître l'efficacité des marchés financiers et de leurs performances et de maximiser la valeur des entreprises qui contribuent à rendre ces marchés sont un moteur de croissance économique plutôt que l'inhiber, et travailler à réduire l'échec et de ces entreprises. Grâce à cette présentation peut être demandé à la problématique suivante: Comment la gouvernance d'entreprise contribuer à la revitalisation des marchés financiers dans les pays en développement?

**Les mots clés :**

Gouvernance des entreprises - Les marchés financières - Création de valeur - La divulgation - La transparence - L'efficacité du marché financier - La confiance - Les parties prenantes .

### دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية

**1- الإطار المنهجي للبحث:**

**1-1- أهداف البحث:**

من أهداف البحث التي نسعى إلى تحقيقها:

- توضيح ماهية حوكمة الشركات خاصة في ظل القفزة النوعية التي حققها المفهوم من ناحية الاهتمام به، رغم حداثة الموضوع.
- أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، و المؤسسات الناشطة في البورصة بصفة خاصة.
- توضيح الأسباب التي أدت إلى الانهيار الأخلاقي في المؤسسات، و انتشار الفساد.
- معرفة خصائص الأسواق المالية في الدول النامية.
- إيجاد العلاقة بين حوكمة الشركات و الأسواق المالية.
- إبراز آليات الحوكمة التي تساهم في تفعيل الأسواق المالية خاصة في الدول النامية.

### 1-2- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق إلى موضوعين لا يمكن للمؤسسة أن تتجاهلهما في الوقت الحالي، لأنهما يرتبطان بنشاط المؤسسة و بقائها، في ظل الظروف الراهنة التي تتميز بانتشار الفضائح و الأزمات المالية نتيجة غياب الرقابة و الواعز الأخلاقي. فحوكمة الشركات تعتبر الأسلوب الإداري المفضل رقم واحد لدى المسيرين في المؤسسات و الباحثين في الجامعات، أما الأسواق المالية فتعتبر السوق الخصب و المريح الذي يجبه المستثمرون و أعوانهم ( المضاربون، السمسارة...). لذلك تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق إلى الطريقة التي يمكن بها أن تفعل الأسواق المالية في الدول النامية.

### 1-3- إشكالية البحث:

نسعى من وراء هذا البحث إلى التأكيد على أهمية الالتزام بحوكمة الشركات و من ثم توضيح دورها في تنشيط الأسواق المالية بالدول النامية، و هذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تساهم حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية بالدول النامية ؟

### 1-4- منهجية البحث:

في سبيل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع الأجنبية و العربية و أخذ منها ما يخدم مصالح بحثنا، أي الانطلاق من المعلوم لاكتشاف المجهول.

### تمهيد:

تميز عقد التسعينات من القرن العشرين بتطورات سريعة و عنيفة أصابت بنية الاقتصاد العالمي، فبرزت آثار عولمة الأسواق المالية، و انهارت أسواق مالية في جنوب شرق آسيا و أمريكا، وتسارعت عمليات الخصخصة و التحول إلى اقتصاد السوق، هذه التطورات دفعت كل من صندوق النقد الدولي

و البنك الدولي إلى المشاركة مع منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OECD) إلى صياغة مبادئ حوكمة الشركات و من ثم دراسة مدى فاعليتها بكل من الأسواق المالية المتقدمة و الناشئة على حد سواء، خاصة لما نعلم أن اقتصاد الدول غدا يقاس بمقدار نشاط سوقها المالي، فهذا الأخير يعتبر مرآة حقيقية تنعكس عليها الصورة الصادقة للاقتصاد.

و نظرا للحمود الذي يطبع معظم الأسواق المالية في الدول النامية فإن الحاجة ملحة لخوض إصلاحات و إدخال مفاهيم جديدة في الاقتصاديات النامية، و من دون شك فإن أبرز ما يمكن الاعتماد عليه لمباشرة عملية تنشيط الأسواق المالية هي آلية حوكمة الشركات، و هذا ما سنحاول توضيحه من خلال عناصر هذا البحث المتمثلة في:

**I- مدخل إلى حوكمة الشركات****II- الأسواق المالية في الدول النامية****III- دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية****I- مدخل إلى حوكمة الشركات:**

بعد الفضائح و الأزمات المالية و الازمات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة ( إنرون، وورد كوم....)، أثير جو من الخوف و التردد لدى أصحاب رؤوس الأموال (les investisseurs) نتيجة لعدم قدرة آليات التسيير ( Outils de gestion) في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات....

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها و التوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بـ "حوكمة المؤسسات" Gouvernance d'entreprise<sup>1</sup> (Brahim Iakhlaf, 2007).

**I-1- مفهوم حوكمة الشركات:**

لغويا على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع، استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح " حوكمة الشركات". و الحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط و قيود تحكم العلاقات داخل المنظمة.<sup>2</sup> ( محمد سليمان، 2008)

أما اصطلاحا و بعد أن أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المثيرة جدا خاصة بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية و الاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها: " الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية"، أما منظمة التمويل الدولية فعرفت بها بأنها: " مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك، و أصحاب المصالح الآخرين".<sup>3</sup> ( محمد سليمان، 2009).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن حوكمة الشركات تعني "إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على تسيير الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح"<sup>4</sup> ( محسن الخضيري، 2005)، ما يعني باختصار أن حوكمة الشركات تعبير واسع يتضمن قواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركة لقراراتها، و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عن القرارات.<sup>5</sup> ( عبد الوهاب علي، شحاتة شحاتة، 2006).

**I-2- أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات:**

هناك عدة عوامل ارتبطت بالناخ الاقتصادي في دول العالم، ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات إلى العلن منها:

أ- منذ العام 1997: مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، و الأزمة الآسيوية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال، و العلاقات فيما بين منظمات الأعمال و الحكومات، و كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين

الداخليين، منها حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق وأساليب محاسبية مبتكرة.

ب- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون Enron، وورلد كوم Worldcom وغيرهم من الشركات العالمية بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، و ذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.

### I-3- مبادئ حوكمة الشركات:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصقعة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، والتي تظهر من خلال النظام و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة" <sup>6</sup> ( محمد سليمان، 2006).

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص ، بوضع مجموعة من المعايير و المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، و في سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية ( و ذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال، و كانت هذه المبادئ على النحو التالي:

أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: و يقصد به ضرورة وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، و عادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات النظام الداخلي، و ممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها. <sup>7</sup> ( مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004).

ب- حقوق المساهمين: يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، صغار أم كبار، و يمكن القول بشكل أدق بأن على حوكمة الشركات أن تعمل على الأقل على حماية مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون: كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت....

ج- المعاملة المتكافئة للمساهمين: إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة معينة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، و عليه يتضمن هذا المبدأ تأكيداً على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، ولكن لا يتصدى للمبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر. <sup>8</sup> ( طارق حماد، 2005).

د - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: عرف كل من KOCHAN ET RUBENSTIEN أصحاب المصالح: " هم الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات هي:

- القدرة على التأثير في أداء المؤسسة
- تقديم موارد خاصة من أجل تميز و نجاح المؤسسة
- القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة

أما saches et Puston فقد عرفا أصحاب المصالح على أنهم: " الأفراد الذين يسعون لخلق الثروة للمؤسسة و السعي لنجاح أنشطتها " <sup>9</sup> (Yahchouchi.G). من خلال ما سبق يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل.

**٥ - الإفصاح و الشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية، هيكل المالية...

**و - مسؤوليات مجلس الإدارة:** حيث يجب أن تتيح حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه و تسيير المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و أن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين. <sup>10</sup> ( محمد سليمان، 2008).

**I-4- أهمية حوكمة الشركات:**

يمتد نظام حوكمة الشركات ليتقاطع مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية. <sup>11</sup> ( غضبان حسام الدين، 2010).

أما من الناحية القانونية، يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة، لذا فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين و اللوائح الداخلية بشكل محدد و دقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة ( قوانين الشركات، المنافسة، الضرائب...).

و عليه يمكن القول بأن أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة.

و من الناحية الاجتماعية و باعتبار أن الشركات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة، حيث أن أداؤها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول، المدخرات...، فإن الحفاظ على هذه الشركات و حسن تسييرها يعتبران عنصرا جوهريا في معادلة الأداء الاجتماعي.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، المحاسبية للشركات، و لكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية، و يمكن القول أنه إذا صلحت الشركة أو المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا معتبرا من فئات الاقتصاد و المجتمع. <sup>12</sup> (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).

## II- الأسواق المالية في الدول النامية:

تعتبر الأسواق المالية بمثابة مقياس لدرجة حرارة الاقتصاد، فلقد أثبتت بعض الدراسات أن حالة السوق المالي تشير بشكل عام إلى التطور في الاقتصاد المعني كما تعكس حقيقة الأوضاع الاقتصادية للدولة و أوضاع الشركات المفيدة الناشطة ضمن هذا الاقتصاد، و قد برزت في العصر الحديث أهمية الأسواق المالية كواحدة من أهم الأدوات المالية للنهوض بالاقتصاد خاصة في ظل العولمة.

كما تلعب الأسواق المالية دورا حيويا في تعبئة الموارد و المدخرات و تهيئتها للاستثمار، و كذا في بعث الحيوية في قطاعات الاقتصاد المختلفة، و تحريك عجلة النمو الاقتصادي على نحو متزايد و مستمر، بالإضافة إلى ما سبق يؤكد بعض الباحثين على أن نجاح برنامج الإصلاح الاقتصادي يتوقف على مدى وجود سوق مالية نشطة تعمل على تنمية و توسيع نطاق التعامل بالأوراق المالية.

**II-1- مفاهيم حول الأسواق المالية:**

يعرف السوق المالي على انه عبارة عن: " نظام يتم بموجبه الجمع بين البائعين و المشترين لنوع معين من الأوراق أو لأصل معين، حيث يتمكن بذلك المستثمرون من بيع و شراء الأسهم و السندات داخل السوق، إما عن طريق السماسرة أو الشركات العاملة في هذا المجال " .

كما تعرف بأنها: " السوق التي يتم فيها التعامل بالأوراق المالية بيعا و شراء على نحو تشكل إحدى القنوات الرئيسية التي ينساب المال فيها بين الأفراد و المؤسسات و القطاعات المختلفة الناشطة في الاقتصاد، ما يساعد في تعبئة المدخرات و تهيئتها للمجالات الاستثمارية التي يحتاجها الاقتصاد القومي".<sup>13</sup> ( عصام حسين، 2007).

كما يعرفها البعض على أنها: " ذلك الإطار الذي يجمع بائعي الأوراق المالية بمشترى تلك الأوراق، وذلك بغض النظر عن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الجمع أو المكان الذي يتم فيه، و لكن بشرط توفر قنوات اتصال فعالة فيما بين المتعاملين في السوق بحيث تجعل الأثمان السائدة في أي لحظة زمنية معينة واحدة بالنسبة لأية ورقة مالية متداولة"، أما البعض الآخر فيرى بأن السوق المالي هي: " التنظيم أو الجهاز المسؤول عن التقاء المدخرين ( الوحدات ذات الفائض المالي) بالمستثمرين ( الوحدات ذات العجز المالي).

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الأسواق المالية، من أهمها:

- 1- كفاءة التشغيل: وهي قدرة السوق على تحويل الأموال و المواد لمن يحتاجون إليها، بأقل من التكلفة التي تنشأ من المعاملات، وهي ما تسمى بتكلفة المعاملات وتضم التكلفة الوسيطة المالية، وتكلفة تحويل الورقة المالية لذا فإن نجاح السوق المالي يتوقف إلى درجة كبيرة على تقليل هذه التكلفة.
- 2- كفاءة تخصيص الموارد: إن المهمة الأساسية للأسواق المالية، هي تحويل فائض الأموال ممن لديهم الفائض، إلى من يحتاج إلى هذه الموارد وهي مهمة ليست سهلة لأن أحد شروطها أن تتم بكفاءة أو ما يسمى بكفاءة التخصيص.
- 3- توفير السيولة: من المعروف أن الأسهم ليس لها تاريخ استحقاق كما أنه يمكن لحملة الأسهم إعادتها إلى الشركة المصدرة كذلك بالنسبة للسندات برغم أن لها آجال استحقاق مختلفة، حيث أن السوق في هذه الحالة هي الملجأ الوحيد الذي يمكن للمستثمر من بيع أوراقه وتحويلها إلى نقدية.
- 4- توفير المعلومات والاستجابة الفورية لأي أحداث جديدة: السوق هو أهم مصدر للمعلومات عن الاستثمارات المتداولة وخاصة الأسعار والأحجام وكذا حركة التعامل ولا يقتصر على توفير المعلومات فقط بل يجب أن تستجيب بسرعة لأي تغييرات أو أحداث وهي تؤثر في أسعار الأسهم، وهذه الخاصية يطلق عليها بكفاءة السوق.<sup>14</sup> (مبارك بن سليمان، 2005).

**II-2- تصنيفات الأسواق المالية:**

كما سبق و أن رأينا فالسوق المالية هي وسيلة ( ينتفي فيها شرط المكان)، يلتقي خلالها المشترين، الباعون، الوسطاء، السماسرة، بالإضافة إلى مختلف المتعاملين الإداريين بغرض تداول و توثيق وتعزيز الأصول المختلفة ( المالية، النقدية...) لفترات متباينة اعتمادا على قوانين و أنظمة، و إلى حد ما عادات و تقاليد و أعراف معتمدة محليا ودوليا. و عليه تصنف الأسواق المالية إلى:

**II-2-1- أسواق نظامية و أسواق غير نظامية:**

تجري النشاطات المالية في نوعين رئيسيين من الأسواق يعرف أحدهما بالأسواق النظامية والآخر بالأسواق غير النظامية، تتبع الأسواق النظامية القواعد، الأنظمة، الأساليب، و الإجراءات المعتمدة في الأسواق المركزية الرسمية التي ترتبط بها في تسيير عملياتها و نشاطاتها، كما هو الحال مع سوق MYES ( New York exchange stock )، أو في سوق عمان المالي.<sup>15</sup> (هوشيار معروف، 2003).

كما يقصد بالأسواق المنظمة تلك الأسواق المالية التي تتميز بوجود مكان محدد يلتقي فيه المتعاملون بالبيع أو الشراء، أين توجد إجراءات محددة لتداول الأوراق المالية، كما يدار هذا المكان بواسطة مجلس منتخب.<sup>16</sup> (عصام حسين، 2007).

و فيما يخص الأسواق غير النظامية و التي تدعى غالبا OTC (Over – the Counter)، فهي أسواق مالية لا تخضع للمحددات و الأساليب و التنظيمات التي تتبناها عادة الأسواق النظامية، وبالتالي فإن نشاطات هذه الأسواق لا تجري وفق تشريعات البورصات الرسمية، ولا تعتمد تنظيمات إدارية محددة لنشر و تبادل و توثيق الأدوات المالية، غير أنها لا تعد ضمن الأسواق غير المشروعة بسبب التزامها العام بالتشريعات السائدة في الدول التي تدار فيها أعمالها، فهي بعبارة أخرى تتقيد بإطار محدد من العمليات شبه المنظمة و تخضع في النهاية لرقابة الرسمية كأى سوق مالية نظامية.<sup>17</sup> (هوشيار معروف، 2003).

كما تختص الأسواق غير النظامية أو الغير منظمة بتداول الأوراق المالية سواء المسجلة في البورصة ( سوق منظمة) أم غير المسجلة فيها، ففيها تتم ( المعاملات) خارج السوق المنظم، حيث لا يوجد مكان محدد لإجراء التعامل، كما يتم هذا الأخير في أوقات غير أوقات العمل الرسمية للبورصة.<sup>18</sup> (عصام حسين، 2007).

## II-2-2- أسواق أولية و أسواق ثانوية:

يمكن تمييز الأسواق المالية من حيث المساهمة المباشرة في الاستثمار أو التداول إلى أسواق مالية أولية أو سوق الإصدار: و هي الأسواق التي يتم فيها الاكتتاب في الأدوات الاستثمارية الصادرة عن الشركات...، بمعنى آخر في هذا السوق يكون فيه البائع للورقة المالية هو مصدرها الأصلي.

تعكس الأسواق المالية الأولية العناصر التالية:

- واقع التغييرات التي تحدث في العلاقات الهيكلية للاستثمارات
- تطور الاستثمارات في الاقتصاد المعني
- المناخ الاستثماري السائد في البلد
- النظام السوقي المعتمد

و عليه ففي الاقتصاديات التي تتسم بارتفاع معدلات تنميتها، و تزداد فيها الإمكانيات المالية

و المادية و البشرية المرنة لتوسع الاستثمارات و تنسم مجتمعاتها بالاستقرار و الأمان و التطور

و يسود فيها النظام التنافسي السوقي الحر الذي يسهل فيه نشر المعلومات، تتعاضد سعات الأسواق المالية فيها ( أي الاقتصاديات) و كفاءتها، و تمتد تعاملاتها إلى أوسع نطاق.

بالإضافة إلى الأسواق المالية الأولية هناك الأسواق المالية الثانوية التي يجري فيها تداول الأدوات المالية، و يتحقق فيها نقل الملكية من

شخص إلى آخر، و بالتالي فهي لا تضيف للتبادلات التجارية في هذه الأسواق أي رأسمال إلى الشركة أو المؤسسة التي تعود إليها.

غير أن في المقابل فإن للأسواق الثانوية دور هام و إن كان غير مباشر في حركة الاستثمارات للمؤسسات المعنية، لأن أي هبوط أو تدهور في نشاطات هذه المؤسسات و خاصة بالنسبة لحجم مبيعاتها أو لقيمة أرباحها الموزعة ينعكس على حركة تداول أدواتها، و يؤدي ذلك غالبا إلى انخفاض قيمة هذه الأدوات في السوق الثانوية. و إن هذا الاتجاه قد يتضاعف بتأثيراته السلبية و في حلقات متتالية من خلال مزيد من الإساءة إلى سمعة التنظيمات المذكورة و نشاطاتها السوقية و الاستثمارية.

و عليه فإن الأسواق الثانوية تولد باستمرار تأثيرات مختلفة على الأسواق الأولية، من أهمها:

- أ- تجعل من السندات و الأسهم أكثر سيولة، وبالتالي فهي تخدم الأسواق الأولية في خلق السيولة الضرورية للاستثمارات الجديدة، وذلك حين تزيد رغبة المشترين عند الإصدار في الأسواق المالية
- ب- إن المشترين للأدوات المالية في الأسواق الأولية لا يدفعون عادة أسعارا أعلى من الأسعار السائدة في الأسواق الثانوية، فتزيد بذلك رؤوس أموال المؤسسات المصدرة من خلال الوضع الملائم في الأسواق الثانوية، و ذلك لأن الظروف السائدة في هذه الأسواق الأخيرة تعكس قدرات المؤسسة على إصدار الأدوات في السوق الأولية.

## II-2-3- أسواق حالية و أسواق مستقبلية:

يمكن اعتماد الزمن من حيث فترات التعاقد و/أو الإنجاز كأساس لتمييز الأسواق المالية، حيث نجد الأسواق المالية الحالية: وهي الأسواق التي يتم فيها عرض و تداول و تسجيل الأدوات المالية المختلفة، وتعقد فيها الصفقات لتنفيذ عادة بشكل فوري، و بالتالي فهي تتسم بنوع من التأكد اليومي لظروف الأسواق المعنية وذلك بغض النظر عن التقلبات التي تشهدها هذه الأسواق.

و على أية حال تسود الأسواق الحالية تبادلات متباينة و من حيث الأزمنة و الوصول، فمنها من تكون طويلة الأجل تتعلق بالأسهم و السندات أي بالأصول الرأسمالية، ومنها قصيرة الأجل ( أقل من سنة و حتى ليون أو لبضعة أيام) و هي تخص الأدوات المعروفة بالنقدية لسرعة سيولتها: كأذونات الخزينة، شهادات الإيداع....

بالإضافة إلى الأسواق الحالية نجد الأسواق المستقبلية التي تعرف أيضا بأسواق المشتقات المالية، وذلك لأنها تقوم على مبدأ اشتقاق أسعار الأدوات من أدوات الأسواق المالية الرئيسية ( الأسهم و السندات)، وهنا عندما تبدو أسعار هذه المشتقات رخيصة مثلا مقارنة بالأسعار السائدة للأسهم فإن الأخيرة تباع لتشتري المشتقات كفرصة استثمارية بديلة.

و هناك عدة أنواع من المشتقات نذكر منها:

أ- عقود الخيارات: تعطي هذه العقود حقوق الخيارات في شراء أو بيع أداة معينة في وقت محدد، أين تعتمد الأسعار الحالية و تنفيذ العقود مستقبلا.

ب- الحقوق المتداولة: وهي حقوق تعطي لحاملها إمكانية شراء أسهم عادية عند سعر محدد و في وقت ما على أن تحدد فترة الاحتفاظ بهذه الأسهم و التي يمكن تبادلها في السوق المالية، علما بأن هذه الحقوق لا تشمل المطالبة بالحصص الموزعة أو المشاركة في التصويت.

ج- عقود المستقبل: وتتعلق هذه العقود بشراء أو بيع كمية معينة من سلعة ما عند سعر معين و لوقت محدد، فيكون الأجل فيه هو السلعة و العاجل هو السعر، فتسمى في مجتمعاتنا بعقود السلم.

د- المقايضات: و هي تضم مجموعتين رئيسيتين للمبادلات إحداهما للفائدة و الأخرى للعملة،

و تقوم على وضع مدفوعات دورية بين طرفي التعاقد، ففيما يخص المجموعة الأولى تجري المقايضات بين معدلات الفوائد الطويلة أو المتوسطة الأجل مع معدلات الفوائد قصيرة الأجل،  
و بالنسبة للمجموعة الثانية تتم المقايضات من خلال تبادل مستقبلي لعمليتين عند نفس سعر الصرف السائد وقت التعاقد.

## II-2-4- أسواق رأس المال و أسواق النقد و أسواق الصرف الأجنبي:

يمكن تصنيف الأسواق المالية من حيث أنواع الأدوات و فترات استثمارها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- أسواق رأس المال: و هي أسواق متخصصة في الاستثمارات بعيدة المدى و التي تتجاوز فترة سدادها للسنة الواحدة، و تتعامل بشكل رئيسي بالأسهم ( العادية و الممتازة) و السندات، سواء كانت هذه الأدوات تعود إلى مؤسسات خاصة، حكومية، أو خزينة... إن أسواق رأس المال تمثل محور العملية الاستثمارية في الأسواق المالية، حيث تتحول السيولة النقدية إلى أدوات تستمر لفترات طويلة نسبياً، و تحمل عوائد مستقرة و منتظمة غالباً.

ب- الأسواق النقدية: و هي أسواق مفتوحة تنافسياً، تتعامل بالأدوات المالية قصيرة الأجل و التي لا تتجاوز فترات استثمارها غالباً سنة واحدة، و بالتالي فإن تسمية الأسواق المعنية بهذه الأدوات " أسواق نقدية " جاءت بسبب سرعة و سهولة تحولها إلى سيولة. و من أهم الأدوات التي تتعامل بها هذه الأسواق: أذونات الخزينة، و دائع قابلة للتداول....

ج- أسواق الصرف الأجنبي: تشمل هذه الأسواق كافة المعاملات المتعلقة بتبادل العملات الدولية، و تتسم بالخصائص العامة للأسواق المالية و التي من أهمها عدم اشتراط مكان معين، و إنجاز نشاطاتها من خلال شبكات الاتصال المنتشرة عبر المراكز المالية في كافة أنحاء العالم.<sup>19</sup> ( هوشيار معروف، 2003).

## II-3- الأسواق المالية في الدول النامية:

لقد حققت الأسواق المالية في الدول النامية تطوراً كبيراً فاق كل التوقعات في السنوات الأخيرة، وقد تشمل هذا التطور زيادة في حجم التداول و مجموع رصمة السوق و عدد الشركات المدرجة و معدل دوران الأسهم، بالإضافة إلى التطورات القانونية و المالية و التنظيمية التي صاحبت التطورات الأخرى.

و للتدليل على سرعة نمو الأسواق المالية و تطورها في البلدان النامية فقد بلغ مجموع رصمة الأسواق النامية و التي تقوم برصدها نشرة متخصصة تصدرها مؤسسة التمويل الدولية ( IFC ) نحو 85.6 مليار دولار سنة 1980 ، وناهز مجموع رصمة الأسواق سنة 1990 أكثر من 200 مليار دولار أي بنسبة نمو تعادل 700% خلال عشرة سنوات، كما أن عدد الشركات المدرجة في تلك الأسواق تضاعف ووصل إلى 11000 شركة سنة 1990، ولقد لفت هذا النمو السريع انتباه المستثمرين الغربيين إذ تشير الوقائع إلى أنه ومنذ منتصف الثمانينات أخذت صناديق الاستثمار المشترك بالتركيز على أسواق الدول النامية، و فد قفز عدد الصناديق التي تستثمر بتلك الأسواق من أربعة صناديق في بداية الثمانينات إلى 120 صندوقاً مع بداية التسعينات. بل و زاد اهتمام المستثمرين بتلك الأسواق إلى درجة أن بورصات الولايات المتحدة قامت بإدراج أكثر من 17 صندوقاً ضمن تعاملاتها كما قامت بريطانيا بإدراج ثلاثة و عشرون صندوقاً في بورصة لندن.

و يمكن إرجاع أسباب هذا النمو السريع للأسواق المالية و تطورها في الدول النامية إلى مجموعة من العوامل نذكر منها:  
أ- الربحية العالية: تشير الإحصائيات و الأرقام القياسية المثلثة في المؤشرات المستخدمة و التي تعكس الارتفاع في أسعار الأسهم المدرجة في الأسواق المالية إلى أن معدلات الأرباح الرأسمالية المختلفة في أسواق الدول النامية تفوق تلك المحققة في أسواق الدول المتقدمة.

فقد أظهر مؤشر مؤسسة التمويل الدولية و المأخوذ من تسعة عشر سوقا في الدول النامية أن العائد السنوي المركب في تلك الأسواق وصل إلى نسبة 33.9% ، و هذا المعدل يقل بنسبة بسيطة عن العائد من الأسواق الأوروبية و البالغ 36.5% ولكنه أعلى بكثير من معدل العائد لمؤشر Standard and Poors الأمريكي.

ب- التوجه نحو تنويع المحفظة الاستثمارية: يعتبر مبدأ تنويع الاستثمارات من المبادئ الأساسية في سياسات الاستثمار، و حتى فترة وجيزة كانت فكرة التنويع الجغرافي تقتصر على توزيع الاستثمارات بين الدول المتقدمة مثل أسواق الولايات المتحدة، ألمانيا، اليابان...، إلا أن بعدا دوليا آخر أضيف الآن لزيادة التنويع الجغرافي وهو إمكانية الاستثمار في الأسواق المالية للدول النامية. كما أن تدويل التعامل في الأسواق النامية و إزالة القيود التي كانت مفروضة على دخولها تلك الأسواق و الحوافز المغربية التي تمنحها تلك الدول ساعد على زيادة الاستثمارات الأجنبية في أسواق الدول النامية.

ج- سهولة التعامل مع أسواق الدول النامية: لقد نجحت كثير من الدول النامية في استقطاب الاستثمارات الأجنبية و ذلك بفضل الحوافز التي تقدمها للمستثمرين الأجانب. فقد قامت غالبية الدول بإزالة العوائق التي كانت مفروضة على الأجانب عند تعاملهم مع أسواق الأوراق المالية، و سمحت لرؤوس الأموال الأجنبية بالدخول و تحويل الأرباح بدون عائق. أضف إلى ذلك أن الاستثمار بالأسواق المالية يعتبر بديلا مرضيا عن الاستثمار المباشر لجميع الأطراف.

و بالطبع لا يمكن الإدعاء أن الأسواق المالية في الدول النامية أصبحت عالية الكفاءة و تخلو من العيوب، بل إن الأسواق النامية مازالت تعاني من مستوى الكفاءة الضعيف و الركود خاصة ببعض الدول. و يعتقد بعض الكتاب أن ضعف كفاءة السوق المالي بالدول النامية يعود إلى عدم انتظام توزيع المعلومات و دقتها، كما أن الشركات في الدول النامية اعتادت على التأخر في إصدار تقاريرها السنوية بالإضافة إلى قلة المعلومات التي تقدمها.

لذلك سنحاول في العنصر الموالي إبراز دور حوكمة الشركات في القضاء على مشكلة عدم انتظام توزيع المعلومات لمختلف الأطراف الآخذة، وكذا أهمية الشفافية في التعاملات بين مختلف المتعاملين.<sup>20</sup> (هشام غرايبة ، رتاب خوري، 1994).

### III- دور حوكمة الشركات في تشييط الأسواق المالية في الدول النامية:

إن الركود و الجمود الذي تعرفه مختلف الأسواق المالية بالدول النامية أدى إلى المناداة بضرورة إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات و الشركات للدخول بقوة إلى هذه الأسواق و لتفادي مختلف الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه، بل أن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء المؤسسات المالية و المصرفية. بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف و الربحية و النمو للاقتصاد بصفة عامة و للمؤسسات الأعمال بصفة خاصة.

### III-1- مبادئ حوكمة الشركات كضابط من ضوابط السوق المالي:

بدأت معظم الأسواق المالية التفكير في إلزام الشركات المقيدة في البورصة بأن تكون ملتزمة بتطبيق قواعد الحوكمة كشرط جديد من شروط القيد، هذه القواعد مطبقة عالميا على الشركات و تقوم الهيئة العامة لسوق المال بإصدار قواعد الحوكمة في صورتها النهائية مع منح فترة زمنية لهذه الشركات كي تنظم أمورها لتتوافق مع حوكمة الشركات. و بدراسة أسواق رأس المال و خاصة الأسواق المتقدمة نجد أن جميعها تطبق نظام الحوكمة على الشركات المدرجة لديها و هذا يعتبر شرطا أساسيا حتى تتمكن الشركات من قيد أسهمها لدى هذه البورصات. و لكن في الأسواق الناشئة نجد أن هناك الكثير من تلك الأسواق التي لا تطبق هذا النظام نظرا لعدة أسباب تتمثل في إن هناك

الكثير من الآليات الضرورية المفقودة في تلك الأسواق و التي هي في اشد الاحتياج إليها لتطبيقها والعمل بها . ولعل هذه الأسباب وتلك السلبيات هي من أهم الأسباب وراء ضعف كفاءة أسواق رأس المال في الدول الناشئة و التي حالت دون وصول هذه الأسواق إلى أية صيغة من الكفاءة المتعارف عليها بما فيها صيغة الكفاءة الضعيفة.

وبتحليل الفترات الزمنية التي مرت بها الأوراق المالية وما استتبعه ذلك من عمليات جذب وتنشيط الشركات لكي تقوم ببيع أسهمها لدى البورصة كمنح بعض المزايا الضريبية فيجب العمل على تطوير هذا النظام وان تكون بورصة الأوراق المالية سوقا فعليه لمن يرغب في بيع وشراء أسهم الشركة و الو الحصول على تمويل ذاتي لإجراء بعض التوسعات لدى شركته . من ناحية أخرى فان تطبيق قواعد الحوكمة ستزيد من ثقة المستثمرين و المساهمين في أداء الشركات وتضمن لهم حقوقهم لأن احد متطلباتها، رفع مستوى الشفافية لتحقيق كفاءة الأسواق لأنها تضمن حقوق المساهمين الأساسية كحق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة وحق المساهمين في المشاركة بفعالية، والتصويت في اجتماع الجمعية العامة و إعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة، ووجوب الإفصاح عن الهيكل المالي للشركة.

تؤثر الحوكمة على السوق المالي بتأثيرها على الشركات من حيث حجم التداول، أسعار الأسهم ودعم الثقة بين الأطراف المتعاملة. حيث أن التطبيق الفعلي لقواعد الحوكمة يحقق الشفافية و العدالة و يميز مساهلة إدارات بما يحمي المساهمين وحملة الوثائق جميعا ويراعي مصالح العمل والعمال و الحد من استغلال السلطة مما ينعكس إيجابا على تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات الوطنية وتعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة.

كما يزيد من الثقة في الاقتصاد القومي وتعمق دور سوق المال وزيادة قدراته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والمحافظة على حقوق الأقلية من صغار المستثمرين، مما يشجع على نمو القطاع الخاص، ويدعم قدراته التنافسية ويساعد على تمويل المشروعات، وتحقيق الأرباح .

إن عملية الإفصاح عن المعلومات المالية تعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمراريتها في أداء أعمالها، حيث أن الحوكمة تساهم في جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية، وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد المالي و الإداري.<sup>21</sup> ( محمد سليمان، 2008).

### III-2- دور الإفصاح المحاسبي في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية:

كان الإفصاح وليد الانفصال بين الملكية والتسيير، هذا الانفصال أوجد بعدا بين المساهمين الذين يمتلكون المؤسسة وبين المعلومات المحاسبية والمالية التي تمثل مركز المؤسسة المالي.

وبذلك يلعب الإفصاح دورا مهما في تنشيط السوق المالي لأن المستثمرين يعتمدون على تقاريره في اتخاذهم للقرارات الاستثمارية، ومما لا شك فيه أن وجود قصور في التقارير المالية والمحاسبية يجعل البيانات والمعلومات الواردة فيه مضللة، ما ينعكس على قرارات الأطراف التي تريد التعامل مع المؤسسة.<sup>22</sup> ( محمد سليمان، 2009 )

يساهم الإفصاح في تنشيط السوق المالي من خلال تحسين صورة المؤسسات في هذا الأسواق بحيث يتم تقديم المعلومات الحقيقة عن حالة المؤسسة إلى الجمهور، تتضمن هذه المعلومات:

- تقديم المعلومات الملائمة لاحتياجات المستفيدين : كتقديم معلومات تساعدهم على تقييم قدرة المؤسسة في المستقبل على توليد تدفق نقدي إيجابي كاف، بمعنى آخر تدفق نقدي من الممكن للمؤسسة توزيعه للوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها بما في ذلك توزيع الأرباح على المساهمين دون تقليص لحجم أعمالها.
- القياس الدوري لدخل الشركة: من المعروف أن قدرة الشركة على تحقيق الدخل وتحويله إلى تدفق نقدي في المستقبل تعتمد على تغيرات كثيرة منها: الظروف الاقتصادية العامة، الطلب على منتجاتها أو خدماتها ، ظروف العرض في الحاضر والمستقبل، كما تتوقف على قدرة الإدارة على التنبؤ بالفرص المتوقعة في المستقبل، والاستفادة من تلك الفرص وقدرتها على التغلب على الظروف غير الملائمة وما إلى ذلك من العوامل، ومن المؤكد أن تقييم أثر بعض هذه التغيرات على أداء الشركة قد يحتاج إلى معلومات يوفرها الإفصاح المحاسبي.
- تقديم معلومات عن الموارد الاقتصادية للشركة ومصادرها.<sup>23</sup> ( محمد سليمان، 2006)

### III-3- أهمية الشفافية في تعاملات الأسواق المالية

- تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي و الإداري في المؤسسات فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة.
- يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم التي دخلت اللغة العربية حديثاً، فلم يكن هذا المصطلح و ما له من دلالات لغوية معروفاً أو متداولاً في الأدبيات العربية حتى وقت قريب إلا حديثاً مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية عند بداية تسعينات القرن الماضي، حيث أسسها الألماني Peter Eigen مع تسع أشخاص آخرين من خمس دول. و هناك من يؤكد أن تطبيق الشفافية صار مطلباً حضارياً و إنسانياً في سبيل القضاء على الفساد، حيث أن تطبيقها يخدم أهداف جميع الأطراف الآخذة عن طريق توفير المعلومات التي يحتاجونها في نشاطاتهم.
- فالشفافية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث ولا يمكن للمؤسسات أن تزدهر إذا لم ترافقها في فترة نشاطها، كما تعتبر من مبادئ حوكمة المؤسسات التي تعني توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها.<sup>24</sup> ( حسين الحمدي، 2008).

و عليه و من خلال ما سبق فالشفافية تساهم في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية من خلال:

- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عليها.
- النشر الإلكتروني للمعلومات ليتسنى للجميع الوصول إليها.
- تحليل الانحرافات و العمل على التقليل منها و كشفها للرأي العام.
- تطابق التقارير مع النمط الدولي .
- تقييم الأداء مع أفضل الممارسات الدولية .
- تطابق الممارسات مع معايير الحاسبة والمراجعة الدولية.
- المساءلة المحاسبية لأعضاء مجلس الإدارة.
- التنبؤ بربحية الشركة مستقبلاً.

- تحليل ملكية تركيز الأسهم<sup>25</sup>. ( محمد عبد الفتاح، 2005).

### خاتمة:

إن الحوكمة الجيدة للشركات ترفع من معدلات الإفصاح و الشفافية و تقدم المعلومات المالية التي تساعد على تحسين الأداء و تنويع استثمارات الشركات مما يزيد من معدلات العائد على استثماراتها، فمما لاشك فيه أن الحوكمة هي احد المجالات التي تؤدي إلى إنعاش الاقتصاد و رفع كفاءة الأسواق من خلال حماية الاستثمارات، و منح المستثمرين الثقة في مختلف الأسواق المالية الأمر الذي يجعلها أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة و الغير مباشرة.

### قائمة المراجع و الهوامش:

<sup>1</sup>Brahim lakhlaf, la bonne gouvernance, édition dar el khaldounia, Alger, Algérie, 2007,p30.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 47

<sup>5</sup> عبد الوهاب نصر علي و شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 77.

<sup>6</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15-16.

<sup>7</sup> مركز المشروعات الدولية CIPE.

<sup>8</sup> Yahchouchi .G, « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », [www.lacpa.org.l](http://www.lacpa.org.l)

[b/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchou chi. pdf](http://b/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchou%20chi.pdf)

<sup>9</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 09.

<sup>10</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات: دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 15.

<sup>11</sup> حسام الدين غضبان، دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير

استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2011.

<sup>12</sup> حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 09.

<sup>13</sup> عصام حسين، أسواق الأوراق المالية ( البورصة)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17.

<sup>14</sup> مبارك بن سليمان، أحكام التعامل في الأسواق المالية المعاصرة، كنوز إشبيلية للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2005، ص 34-35.

<sup>15</sup> هوشيار معروف، الاستثمارات و الأسواق المالية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 58.

<sup>16</sup> عصام حسين، المرجع السابق، ص 22.

<sup>17</sup> هوشيار معروف، المرجع السابق، ص 59.

<sup>18</sup> عصام حسين، المرجع السابق، ص 22.

<sup>19</sup> هوشيار معروف، المرجع السابق، ص 64-70.

<sup>20</sup> هشام غرابية و رتاب حوري، الأسواق المالية في الدول النامية ( تطورها و أهميتها)، مجلة أبحاث اليرموك، أريد، الأردن، العدد الثالث، 1994، ص 430-432.

<sup>21</sup> دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء و كفاءة السوق المالية، [www.souforum.com/](http://www.souforum.com/) archive/ [3.html/t-1578 p x.ph inde vb/archive/](http://3.html/t-1578%20p%20x%20ph%20inde%20vb%20archive/)

15:02، 2011/07/07

<sup>22</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 91.

---

<sup>23</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص171.

<sup>24</sup> حسين المحمدي، الفساد الإداري لغة المصالح، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35

<sup>25</sup> محمد عبد الفتاح، إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-2005/04/27.