



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس:

حوكمة المؤسسات الريادية

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر ريادة الأعمال

إعداد وإشراف: أ / د

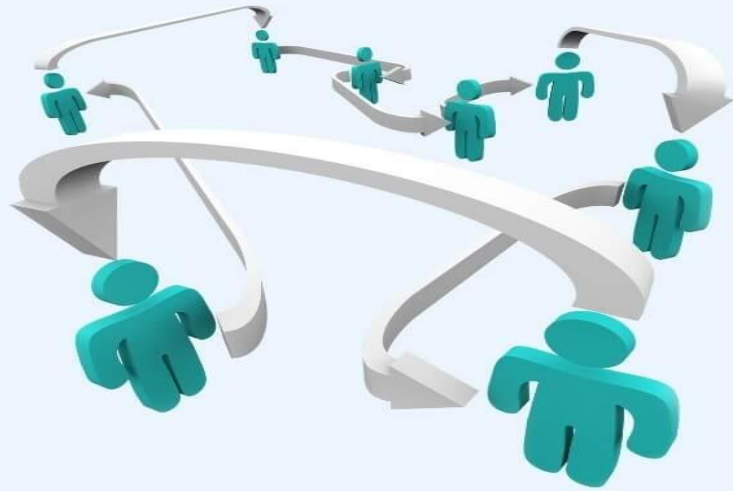
ليلي بن عيسى

الموسم الجامعي 2025-2026



الإطار العام للحوكمة والمؤسسات الريادية

ما المقصود بحوكمة الشركات؟



تشير الدراسات إلى أن أصول مفهوم "Governance" باللغة الإنجليزية تعود إلى علم إدارة الأعمال، حيث يرجع أول استخدام لهذا المصطلح إلى الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase في مقال له سنة 1937 بعنوان "The Nature of the firm"، حيث يشير مفهوم الحكم حسب هذا الباحث إلى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال يهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها وذلك بإعادة تنظيم وتسيير عمل المنظمات،

وهو ما ساهم في ظهور مفهوم حكم المنظمة أو حوكمة الشركات الذي تم تطويره في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال العمل على إيجاد تقنيات جديدة للتسيير يتم من خلالها التوفيق بين مصالح أصحاب الشركة المساهمين، العملاء، والمحيط الخارجي (عموما).

ونذكر هنا أنه لا يوجد ترجمة موحدة متفق عليها للمصطلح الإنجليزي **CORPORATE GOVERNANCE**، إلا أن أكثرها شيوعا واستخداما هو حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية والذي يتضمن مجموعة مصطلحات :

أهم الجوانب الممثلة لمصطلح حوكمة الشركات

• ما يتطلبه الأمر من توجيه وإرشاد

الحكمة

• ما يتطلبه الأمر من وضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك للسيطرة على وضع ما

الحكم

• ما يقتضيه الأمر من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وخبرات تجارب سابقة

الإحتكام

• طلب العدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بحقوق المساهمين

التحاكم

السياقات المعرفية للحوكمة

لمفهوم الحوكمة العديد من السياقات المعرفية (الإدارية، القانونية، الاقتصادية، المالية، المحاسبية، الإدارية، وغيرها من المجالات التي يمسها تعريف وتطبيق حوكمة الشركات،



الجوانب الإدارية بالإستناد على
الأسس والقواعد متمثل في
إستخدام مبادئ الإدارة

الجوانب الاقتصادية بالإستناد على
الفكر الاقتصادي للتنمية
والأخذ بتجارب الدول المتقدمة



جوانب إجتماعية وقانونية
بالإستناد على علم الإجتماع
والقانون بهدف تحقيق
العدالة



نشأة ومفهوم الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة الذي يمثل ترجمة لمصطلح **GOVERNANCE** إلى كلمة إغريقية قديمة ق 13 تعبر عن قدرة ربان السفينة **KUBERNAN** ومهارته على إدارة السفينة وسط الأمواج والأعاصير.

إلا ان حوكمة الشركات فكرة و إصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب نظام اداري يهدف الى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية ، ولا نجد لها اصطلاحا موحدا في الأدبيات المتخصصة , ويختلف النظر للمفهوم باختلاف السياق الذي يتم تناوله فيه ,

أول من اهتم بمفهوم الحوكمة في المؤسسات هما الباحثان الأمريكيان بيرل (Adolf berle;Gardiner means) سنة 1932 وقدم كتاب بعنوان «the modern corporation and private property» ، حيث قاما بدراسة تركيبية كبريات الشركات الأمريكية وتوصلا من خلال هاته الدراسة إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلزامية فرض الرقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.

بالإضافة إلى مساهمة رونالد كوز – المذكورة آنفا- حول مصطلح الحكم وتأسيس نظرية تكاليف المعاملات

لكن في هاته الفترة لم يظهر مصطلح الحوكمة بعد في المعاملات الاقتصادية والإدارية.

أهم عوامل انتشار الاهتمام بمفهوم الحوكمة

عولمة الأسواق المالية

- إعادة ترتيب الأطر
المنظمة لاقتصاديات
دول العالم
- تشكيل سمات هيكل
الاقتصاد العالمي الحالي

انهيار العديد من الشركات
* فضيحة بنك الاعتماد والتجارة
الدولي 1991

- كارثة بنوك الإيداع والاقراض
في و.م.أ
- أزمة شركتي اونرون في قطاع
الطاقة وورلد كوم في قطاع
الاتصالات بوم أسنتي
2001 و2002

الأزمات المالية

- أزمة الكساد 1929/1933
- الأزمة المالية الشيلية في
السبعينات
- الأزمة المالية الآسيوية
والروسية في 98/97
- الأزمة المالية الأمريكية
والعالمية 2008

مفهوم حوكمة المؤسسات:

نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب	تقرير كادبوري
مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل والإطار المنظم الذي يساعد على تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء لخدمة مصالح الشركة ومساهميها ، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدامات مواردها وأصولها بكفاءة وفعالية	OCDE
الإطار الذي يجمع القواعد ،العلاقات ،النظم، المعايير والعمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم والتحكم في الشركات	IFC

▶ **المفهوم الضيق**: الذي يركز على مصلحة المساهمين ، حيث أن عدم تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من تكلفة رأس المال و يصعب من الحصول على هذا الأخير .

▶ **المفهوم الواسع** : يتضمن اداء الشركة في أساس تحقيق الكفاءة و **الفعالية** و الربحية للشركة .

▶ **المفهوم الشامل** : يضيف مسؤوليات أخرى للشركة ، حيث أن قواعد الحوكمة تتضمن جميع أصحاب المصالح و كذا مسؤولية الشركة تجاه المجتمع. – **الفاعلين في الحوكمة؟؟؟؟-**

يعتمد تطبيق مفهوم حوكمة الشركات على توفر :



- **القواعد :** القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج
- **العلاقات :** تشمل جميع العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة
- **النظم والمعايير:** مجموعة النظم التي تنظمها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها كمعايير محاسبية، أخلاقيات المهنة ،،،
- **العمليات:** المتابعة والرقابة / التصحيح والتقويم.

تعريف شامل للحوكمة:

▶ الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة الرقابية و الممارسات التنظيمية، التي تقوم على مراعاة المعايير الأخلاقية لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة ومراقبة الأداء بها، للحفاظ على مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة فيها، من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة

ابحث عن مفهوم الحوكمة من النواحي التالية:

القانوني

المحاسبي

الاجتماعي

الإداري

الاقتصادي,

أهمية الحوكمة في بيئة الأعمال الحديثة:

مالذي يميز بيئة الأعمال الحديثة؟



- ▶ تحسين أداء الشركة وضمان سيرورة حصولها على الأموال بتكلفة معقولة,
- ▶ ضمان الثقة والمصداقية بين جميع المتعاملين والأطراف أصحاب المصلحة
- ▶ الحد من الفساد الإداري باعتماد ضوابط دقيقة في المعاملات الإدارية والمالية,
- ▶ تدعيم المؤسسات في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية والمادية والبشرية من خلال مجموعة من الأطر والمبادئ التنظيمية التي ينطوي عليها تطبيق الحوكمة في المؤسسات,
- ▶ الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية ومعايير الاستدامة بما يتوافق ومتطلبات الاقتصاد العالمي لتحقيق ما يعرف بالتميز المؤسسي.

ماهية المؤسسات الريادية

مصطلحات ومفاهيم

ما هو مفهوم
المؤسسة الريادية؟



ظهور الفكر الريادي

بعد منتصف الثمانينات وظهور الأزمة الإقتصادية قامت المؤسسات الكبيرة بتسريح عدد هائل من العمال مما أدى إلى ظهور البطالة .

من هنا بدأ انتقاد المؤسسات الكبرى وكذا أعمال الباحثين الذين لطالما أقروا بأن نجاح اقتصاديات الدول مرهون فقط بالمؤسسات الكبيرة .

فأعطي دعم كبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها بديل أساسي للخروج من هذه الأزمة التي شهدتها الإقتصاد العالمي.

من خلال ما تقدم يتضح جليا أن الحديث عن الريادة وإنشاء المؤسسات والريادي لم يحظ بالإهتمام والنضج إلا في فترة نهاية الثمانينات ، بالرغم من وجود جذور لإنشاء المؤسسة الصغيرة منذ قرون خلت .

تعريف الريادة

عرفها الاتحاد الأوروبي عام 2003 بأنها:

" الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والفاعلية في تسيير وإدارة الأنشطة وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.

وعليه :

المؤسسة الريادية هي مؤسسة تنشأ من خلال:

أهم المصطلحات في تعريف المؤسسة الريادية



خصائص المؤسسات الريادية:

- ▶ الابتكار والإبداع,
- ▶ المرونة والرشاقة الاستراتيجية
- ▶ المخاطرة ,
- ▶ استغلال واكتشاف الفرص,
- ▶ الاعتماد على التطور التكنولوجي في ممارساتها,
- ▶ التركيز على العملاء
- ▶ الاستقلالية
- ▶ الاهتمام باستدامة المشروع ,

ابحث في أنواع المؤسسات الريادية

الفرق بين الحوكمة في المؤسسات الريادية والمؤسسات التقليدية

المعيار	الحوكمة في المؤسسات التقليدية	الحوكمة في المؤسسات الريادية
المرونة والسرعة	منخفضة، تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات بسبب الهيكلية الصارمة.	عالية، تسمح بالتكيف السريع مع تغيرات السوق والفرص.
محور الاهتمام	الامتثال للقوانين واللوائح والرقابة المالية والضمانات التنظيمية.	تحقيق النمو والابتكار والتوازن بين أصحاب المصلحة.
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي هرمي ومعقد ، يقوم على التسلسل الوظيفي.	غالبًا ما يكون أفقياً ومرناً وبسيطاً في البداية.
المسؤولية	محددة بدقة للمديرين والمجالس الإدارية.	موزعة على أصحاب المصلحة المتعددين.
الاستدامة	تهدف إلى الاستقرار المالي على المدى القصير والطويل.	تهدف إلى النمو المستدام على المدى الطويل.

المعيار

الحوكمة في المؤسسات التقليدية

الحوكمة في المؤسسات الريادية

صنع واتخاذ القرار

بطئ نسبيا يعتمد على التسلسل الهرمي والمركزية

سريع يعتمد على روح الفريق والمخاطرة

الأهداف الاستراتيجية

الاستقرار، الحفاظ على الحصة السوقية، الاهتمام بالكفاءة التشغيلية

الابتكار، النمو السريع ، توسيع الحصة السوقية ، الدخول لأسواق وخطوط انتاج جديدة

قطاع وبيئة النشاط

مستقرة ، تخضع لقوانين وإجراءات محددة وثابتة

ديناميكية تتسم بالتغير والسرعة باستمرار

الأطراف الآخذة

المساهمين، الملاك ، الإدارة العليا والجهات الرقابية

الممولين، الحاضنات ، العملاء، الموردون،

النظرة الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات: (حسب New Corporate Governance، Martin Hilb)

حوكمة الشركات

الحوكمة التقليدية للشركات

الحوكمة الحديثة للشركات

حسب خصائص الشركة

حوكمة الشركات المدرجة في
البورصة:
• المؤسسات الكبرى،
• المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

حوكمة الشركات غير
المدرجة في البورصة:
• الشركات،
• حوكمة المؤسسات
العائلية

حسب القطاع نجد:

- حوكمة
المستشفيات
- حوكمة المؤسسات
التعاونية
- حوكمة البنوك
- قطاعات أخرى

ضمان قيمة مضافة

- آنية لكل من:
المساهمين
- المستهلكين
- الموظفين
- المجتمع

مقومات ومبادئ الحوكمة:

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:



حسب صندوق النقد الدولي

ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة, / ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية السياسات النقدية والمالية,

إدارة الموارد العامة: تتضمن إصلاحات تشمل المؤسسات العامة لضمان إدارة سليمة للموارد.

بيئة اقتصادية وتنظيمية مستقرة: العمل على إرساء بيئة شفافة ومستقرة تدعم أنشطة القطاع الخاص.

المساءلة والشفافية: تشجيع البلدان الأعضاء على تحسين المساءلة من خلال الإفصاح عن المعلومات.

الاستجابة للمعايير الدولية: إجراء تقييمات لمدى التزام البلدان الأعضاء بالمعايير الدولية في مجالات السياسة

الاقتصادية.

تطبيق مبادئ الشفافية: إعداد موثيق ومبادئ للشفافية، مثل "ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية

العامة".

التعاون الدولي: التعاون الوثيق مع منظمات أخرى مثل البنك الدولي وبرامج الإتفاق العام والمسؤولية المالية

حسب مؤسسة التمويل الدولية

- ▶ الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- ▶ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد؛
- ▶ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- ▶ التركيز على عنصر القيادة كمحور لعملية الحوكمة

حسب لجنة بازل

- ▶ 1/ أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها,
- ▶ 2/ إشراف مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية
- ▶ 3/ رسم خطوط المسائلة والمسؤولية وتعزيزها,
- ▶ 4/ إشراف الإدارة العليا,
- ▶ 5/ المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية,
- ▶ 6/ ضمان ممارسة سياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ,
- ▶ 7/ الشفافية ,
- ▶ 8/ ضرورة فهم الإدارة العليا للهيكل التشغيلي والالتزام بمعايير قانونية معينة,

حسب المنظرين

المساءلة

الشفافية

الانضباط

العدالة

الثقة
والاحترام

صناعات

الحكم

الراشد
للمؤسسات في
الجزائر

إصدار 2009



بوابة
E R G
www.erg.com

قبل صدور ميثاق الحكم الراشد في الجزائر كانت هناك مجموعة من البوادر الإصلاحية التي تصب في تكريس هذا المفهوم ولعل من بين أبرز معالم هذا التوجه نذكر:

▶ الإدماج في الاقتصاد العالمي ,

▶ انضمام الجزائر للعديد من المنظمات والاتحادات لاسيما الإفريقية التي تسعى لتكريس مفهوم الحكم الراشد,

▶ ظهور اول مفهوم للحوكمة,

▶ تأسيس الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في 2006

▶ انعقاد أول مؤتمر دولي للحوكمة 2007

▶ إصدار قانون أخلاقيات الأعمال,

▶ إنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات لوضع مدونة الحوكمة من قبل مجتمع ورجال الأعمال (مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة، منتدى رؤساء المؤسسات، الإتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات)

مفهوم الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد

▶ العملية الإدارية والتطوعية ،من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسيير المؤسسات وإدارتها ومراقبتها لضمان استدامة وتنافسية المؤسسات ويكون ذلك بـ

▶ تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة،

▶ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك،

المؤسسات المعنية بميثاق الحكم الرشيد

▶ مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة،
والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما
تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري
وتنافسي، تلعب فيه دور محركا للتنمية الوطنية ؛

▶ المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي
تتھيا لذلك،

أهمية ميثاق الحكم الراشد:

- ▶ يعتبر وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات لا سيما الصغيرة والمتوسطة.
- ▶ منح المؤسسة أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.
- ▶ يعتبر وثيقة مرجعية في متناول المؤسسات.
- ▶ وسيلة مساعدة للمؤسسات في ضمان بقائها واستمراريتها
- ▶ يعطي فرصة للمؤسسات لتقييم وضعها وتقويمه فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحكم الراشد الكفيلة بتحسين أداء المنظمات وتحديد الانحرافات ورسم تدابير معالجتها

محتوى ميثاق الحكم الراشد

الجزء الأول

دوافع الإهتمام بالحكم
الراشد

الجزء الثاني

المقاييس الأساسية التي
يبني عليها الحكم الراشد
علاقات الهيئات التنظيمية
داخل المؤسسة وعلاقة
المؤسسة بالمؤسسات
الخارجية كالبنوك

الجزء الثالث

الملاحق
أدوات ونصائح عملية
للمؤسسات في حالة
مواجهتها لانشغالات
واضحة

مبادئ الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر

