



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



هيكل الحوكمة في المؤسسات الريادية



1/ مجلس الإدارة

هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العامة ، ولهم صلاحيات واسعة في مجال مراقبة المسيرين ، وفي المؤسسات الريادية والمستحدثة يمثل هذا المجلس أعلى هيئة ، ويضم

- مؤسس الشركة

- ممثلين عن المستثمرين

- أعضاء مستقلين ذوي خبرة

- مستشارين وهو عضو اختياري ،

يتميز هذا المجلس في المؤسسات الريادية بتشكيلة مرنة تجمع بين الخبرة والإشراف بصورة تتوافق وتخدم طبيعة هذا النوع من المؤسسات القائم على الابتكار والتوسع ،

مهام مجلس الإدارة:

- ▶ * تحديد الرؤية المستقبلية للشركة وتوجهاتها الاستراتيجية,
- ▶ الرقابة الإدارية على الأداء والتأكد من كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية بما يحقق الكفاءة والفعالية,
- ▶ حماية حقوق ومصالح المساهمين والمستثمرين من خلال العمل على تفعيل الشفافية والمسائلة لاسيما فيما يتعلق بالجانب المالي,
- ▶ المصادقة على الميزانيات والخطط المالية ومراجعة التقارير الدورية بتكريس التدقيق الداخلي,
- ▶ دراسة استدامة المشروع وتحليل وإدارة المخاطر,
- ▶ اتخاذ القرارات الاستراتيجية لاسيما المتعلقة بالشراكة والتوسع في الأسواق وخطوط الإنتاج,



2 / الإدارة التنفيذية

هي محور تطبيق التوجه الاستراتيجي وتحقيق الرؤية الاستراتيجية ،
وتعمل على التسيير اليومي لنشاط المؤسسة وقيادة العمليات واتخاذ
القرارات ، وتتكون عموما من مديري المصالح /الوحدات الإدارية (مدير
الإنتاج / التسويق / التموين/ إدارة الموارد البشرية)

مهام الإدارة التنفيذية

- ▶ * العمل على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعية,
- ▶ تسيير العمل اليومي للمصالح,
- ▶ تطوير المنتجات وقيادة الابتكار والتطوير
- ▶ إدارة الموارد المالية والبشرية,
- ▶ إدارة المخاطر التشغيلية وإدارة الأزمات من خلال العمل على إيجاد حلول استباقية للمشاكل المتوقعة,
- ▶ تقديم تقارير لمجلس الإدارة

3/ المساهمون والمستثمرون:

▶ هم الأفراد أو الهيئات التي تتولى مهمة تمويل المؤسسة الريادية مقابل امتلاك جزء من رأسمالها ، كما ينظر لهم بأنهم أصحاب المصلحة الأساسيون الذين يهدفون إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم الخاصة وبين مصالح الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين لضمان نمو واستدامة الشركة. ويشمل دورهم الرقابة على أداء الإدارة، وضمان الشفافية والإفصاح، وحماية حقوقهم من خلال آليات حوكمة فعالة، بما في ذلك المستثمرون المؤسسيون الذين يلعبون دورًا هامًا في تحقيق هذا التوازن.

مهامهم :

- ▶ * المشاركة في صنع القرار,
- ▶ توفير الدعم المالي للمؤسسة
- ▶ مراقبة الأداء بما يضمن مصالح جميع الأطراف,
- ▶ وضع بعض السياسات الرقابية لتوجيه التسيير العام للمؤسسة,

4/ اللجان المساعدة :

- ▶ هي هياكل فرعية تنشؤها المؤسسات في سياق تفعيل الحوكمة والشفافية ، وهي عديدة أهمها :
- ▶ لجنة التدقيق : وهي أهم لجنة من حيث الأهمية إذ يوكل لها مهمة المتابعة والرقابة المالية لكل ما يتعلق بالجانب المالي والمحاسبي في المؤسسة.
- ▶ لجنة المخاطر
- ▶ لجنة التكنولوجيا والابتكار
- ▶ لجنة الموارد البشرية.
- ▶ ,,,, وغيرها من اللجان التي يختلف عددها ومهامها حسب حجم الشركة ونوع نشاطها.

طبيعة هيكل الحوكمة حسب دورة حياة المؤسسة الريادية

مرحلة التراجع

إنشاء لجان أزمة ،
تدخل مجلس الإدارة
في العمليات
والقرارات
التشغيلية، تقليص
النفقات، تقليص
الموظفين لاسيما في
الإدارة التنفيذية،
ضرورة إعادة
صياغة
الاستراتيجية

مرحلة النضج

مجلس إدارة كامل
ومستقل، لجان
متعددة، تدقيق داخلي
عالي، إمكانية الدخول
للبورصة

مرحلة التوسع

مجلس إدارة كامل، لجان
متخصصة، إدارة
تنفيذية قوية، تقارير
مالية وهيكل رقابي
واضح وفعال

مرحلة النمو

وجود مجلس إدارة
، بدء لجان مساعدة
بسيطة، وجود
تقارير ، بدء
الفصل بين الملكية
والإدارة

مرحلة التأسيس

غياب مجلس
الإدارة بشكل
رسمي



الحوكمة و إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر



إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تشمل تحديد، وتقييم، ومعالجة التهديدات التي قد تؤثر على أهداف المنظمة. تتضمن هذه العملية وضع استراتيجيات لتقليل احتمالية أو تأثير هذه المخاطر، مثل تجنبها، أو تقليل آثارها.

مفهوم إدارة المخاطر **Risk Management** يشير إلى عملية تحديد، وتقييم، ومراقبة التهديدات أو الفرص المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع. هذه العملية تهدف إلى تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد المحتملة من خلال تبني إجراءات مدروسة ومستدامة

أهمية إدارة المخاطر:

حماية الموارد وتقليل الخسائر المحتملة

تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة الثقة لدى أصحاب المصلحة

زيادة فرص النجاح، تحسين الأداء وزيادة المرونة

خطوات إدارة المخاطر

تحديد المخاطر وتقييمها

ترتيب المخاطر وتحديد الأولويات

وضع الاستراتيجيات

المراقبة والتقييم

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر



علاقة تكاملية

هدف ورهان كل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر هو الوقاية ضد المخاطر الداخلية والخارجية التي من شأنها إلحاق الضرر بالأهداف المسطرة، وزيادة مردودية المساهمين في الشركة.

الحوكمة وأخلاقيات الأعمال

مفهوم أخلاقيات الأعمال



* هي المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة وتتعلق بما هو صحيح وما هو خاطئ.

* مجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة بحيث تكون مراعاتها ذات أهمية بالغة للمحافظة على المهنة وشرفها".

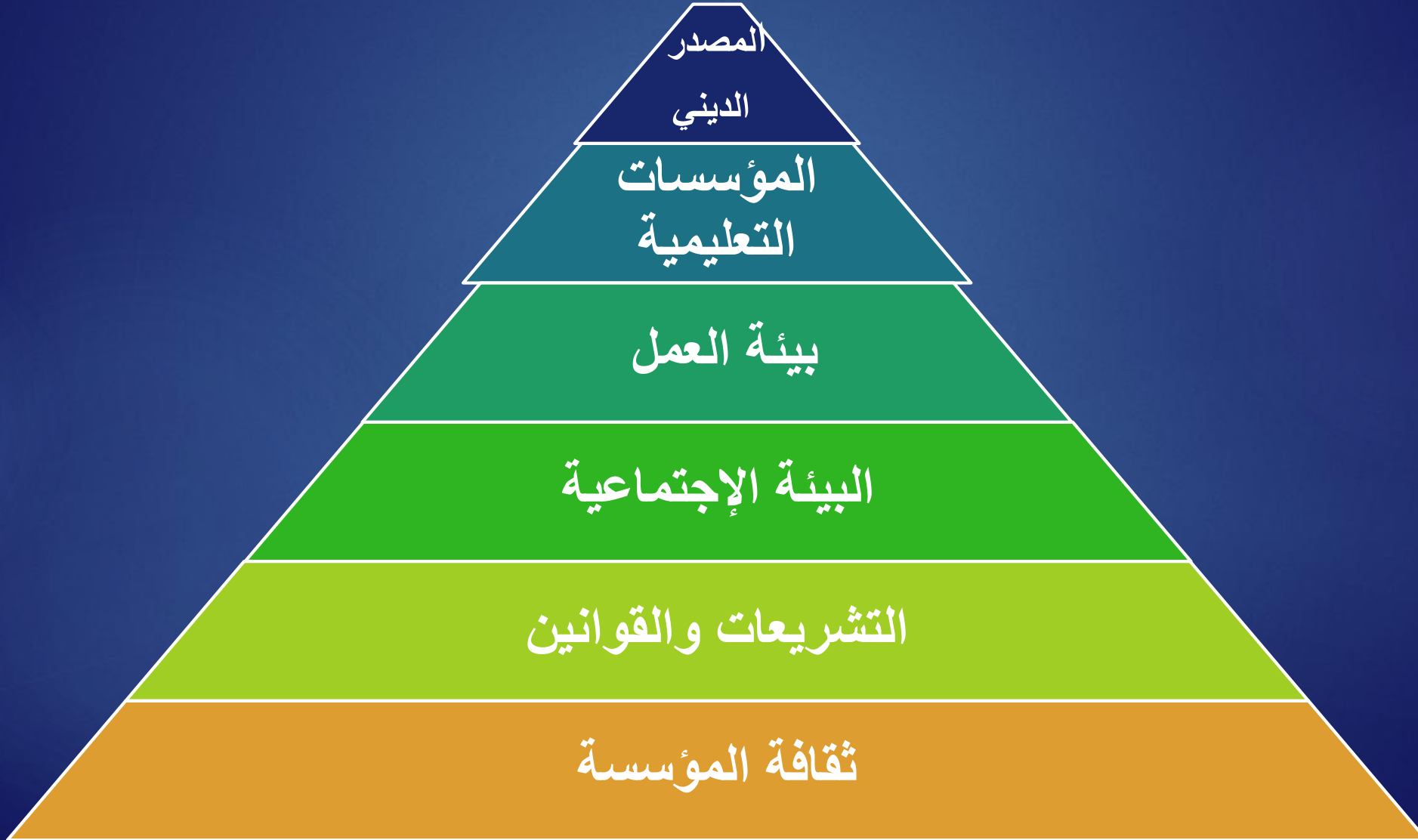
وتعمل أخلاقيات العمل على توفير أساس قانوني وأخلاقي لسلوك الفرد في مختلف المواقف والظروف التي قد تواجهه داخل العمل وخارجه، كما أنها تنعكس على القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية. فكل مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها.

الغاية من التزام أخلاقيات الأعمال نوردها في النقاط التالية :

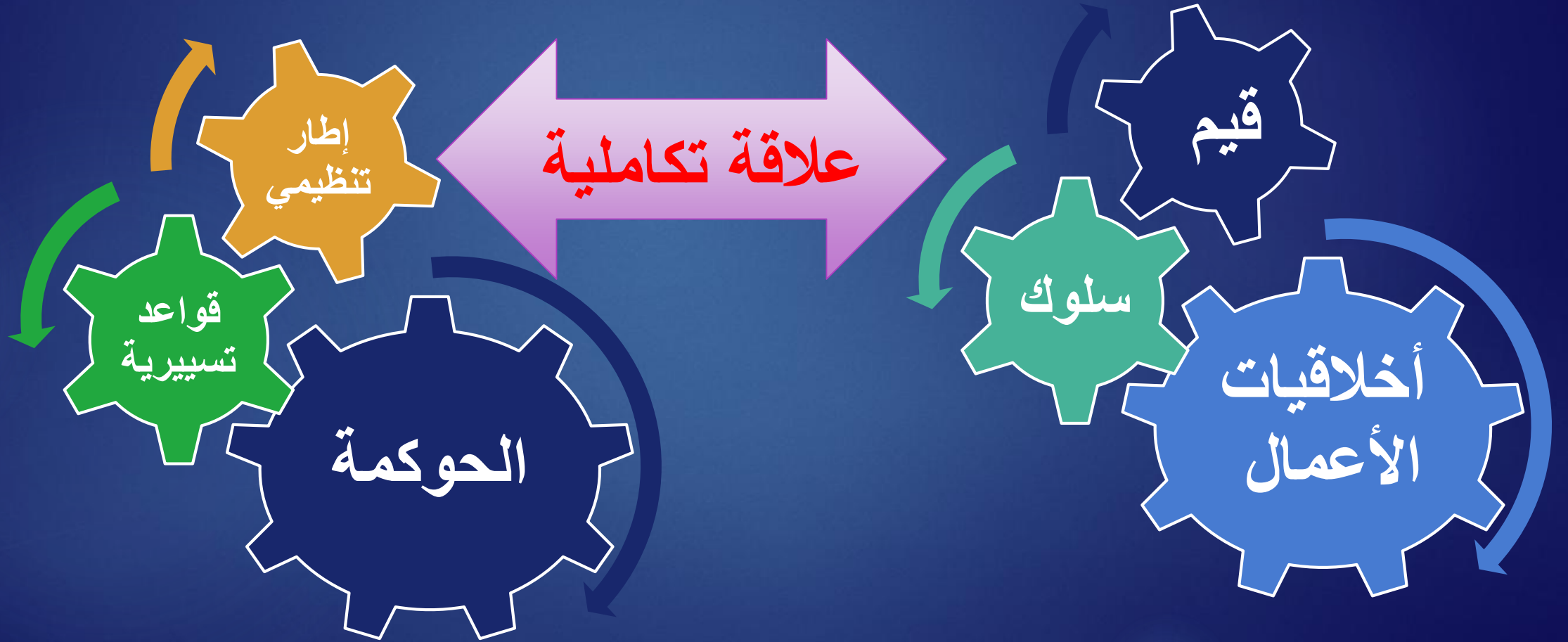
- 1- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
- 2- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- 3- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق الموظفين.
- 4- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارات.
- 5- تحقق للمجتمع الطمأنينة، التماسك، النظام والتقدم ، وتقضي على الفوضى والمشاكل بين

الأفراد

مصادر أخلاقيات الأعمال



العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال



أخلاقيات الأعمال محور الحوكمة الجيدة

الحوكمة توفر آلية وأجهزة تضمن الإلتزام بالأخلاقيات وتنظم العلاقات داخل المؤسسة وفقا لذلك

تقوم فعالية الحوكمة على مدى الإلتزام بالأخلاق

الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية



المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي للأفراد والمؤسسات تجاه المجتمع، ويعني العمل بطريقة تفيد المجتمع ككل من خلال تحسين الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. ويشمل ذلك تجنب الأفعال الضارة والقيام بأنشطة إيجابية لتعزيز رفاهية المجتمع والتنمية المستدامة

المسؤولية
الإجتماعية



المسؤولية
الأخلاقية



المسؤولية
القانونية



المسؤولية
الإقتصادية

العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية



توفر الحوكمة إطار عمل للمسؤولية الاجتماعية:

تتضمن قواعد وأنظمة حوكمة الشركات (مثل وجود مجلس إدارة مستقل، إفصاح شفاف، وممارسات أخلاقية) أدوات فعالة لتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

الحوكمة تضمن إدارة الشركة بطريقة مسؤولة أخلاقياً، مما يعزز استدامتها ونموها على المدى الطويل.

المسؤولية الاجتماعية آلية داعمة للحوكمة:

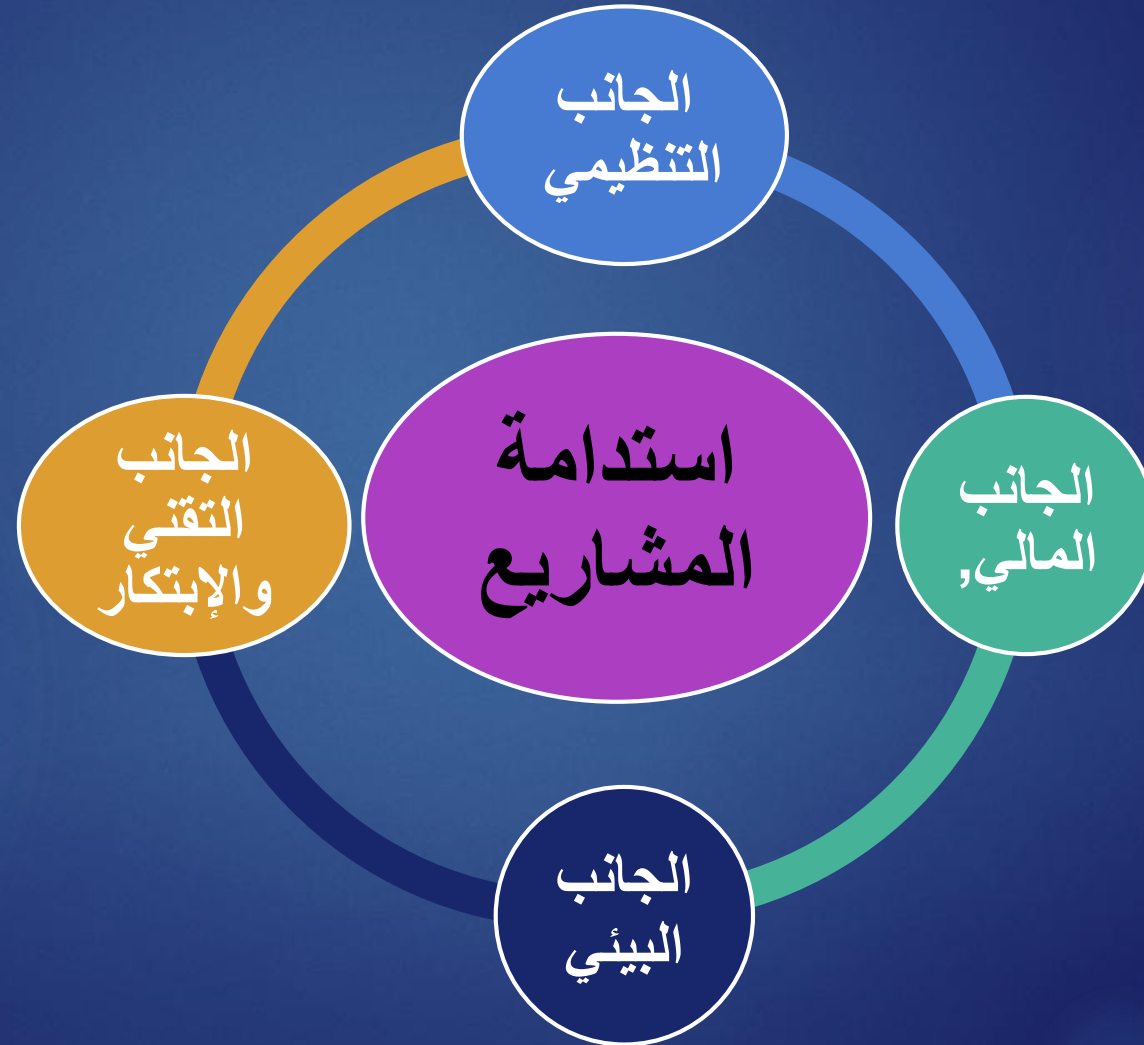
التزام بالمسؤولية الاجتماعية يعزز سمعة الشركة وولاء العملاء، ويدعم الأداء العام للشركة. تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحقيق أهداف الحوكمة، مثل تعزيز الثقة والشفافية والمساءلة من خلال الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية.

العلاقة : تكامل وتأثير متبادل

الحوكمة واستدامة المشروع (المؤسسة الريادية)

- ▶ استدامة المشروع تعني قدرة هذا الأخير على الإستمرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وكذا تحقيق قيمة مضافة، بالنسبة للمؤسسات الريادية الإستدامة تعني:
- ▶ الإستمرار في السوق
- ▶ تحقيق الأرباح
- ▶ النمو،
- ▶ التكيف مع تغيرات البيئة
- ▶ الحفاظ على الإطار التنافسي للمؤسسة

وتتم الاستدامة بمراعاة :



العلاقة بين الحوكمة والإستدامة

الحوكمة إطار فعال لضمان الإستدامة لأنها :

- تقلل المخاطر،
- ترشد القرارات ، تراعي مصالح جميع الأطراف،
- تضمن الشفافية المالية وهو ما يتطلبه نجاح المشروع
- تضمن مراقبة وتحسين الأداء
- تقوم على المحاسبة والمسائلة مما يضمن التحديد الدقيق للمسؤوليات مما ينتج قرارات مدروسة وتسيير فعال

كل هاته العناصر يضمن تطبيقها بفعالية استدامة المشاريع