

جامعة باجي مختار عنابة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

امتحان في المادة التعليمية حوكمة المؤسسات الريادية موجه لطلبة ماستر2 تخصص ريادة أعمال المدة 1.30 سا

س1: أجب في حدود عدة أسطر فقط

- ✓ هل تطبيق حوكمة الشركات إلزامي أم اختياري؟ 2ن
- ✓ أهمية مجلس الإدارة كآلية رقابية قبلية وبعديّة. 2ن
- ✓ لا يمكن تعزيز تطبيق مبدئ المعاملة المتكافئة ما بين المساهمين، إلا بتعزيز دور تطبيق مبدئ آخر لحوكمة الشركات، اشرح باختصار المبدئين والتكامل ما بينهما. 2ن

س2: GLOBAL PHARMA شركة أمريكية مختصة في صناعة اللقاحات قامت بشراكة مع شركة في إنجلترا لصناعة و تسويق اللقاحات في أوروبا في ظل أزمة جائحة كورونا . حيث عانت من المنافسة الشديدة و تقلبات السوق وحالات الاغلاق التي كانت تفرضها السلطات.

- ✓ أوضح النظام الرقابي الواجب اعتماده للرقابة في الشركة المشتركة في ظل أزمة جائحة كورونا، 3ن
- ✓ نموذج الحوكمة المعتمد. 3ن

س3: الشركة الناشئة مستشير مؤسسة متخصصة في مجال الاستشارة توفر خدمة الاستشارة في عدة مجالات إدارة الاعمال ، التسويق ، المالية و القانونية وغيرها ... ، و قد بدأت كفكرة لصاحب المشروع الذي هو متخصص في مجال إدارة الاعمال و ريادة الاعمال ثم تشارك مع متخصص في البرمجيات و الاعلام الالي و متخصص في مجال المالية حيث قاموا بإبرام عقد عند الموثق لانشاء شركتهم ، ثم قاموا بعرض الفكرة على مجموع من المستشارين الذين هم أساسا أعضاء في شبكة علاقاتهم للاستعانة بهم في تقديم خدمات الاستشارة عن بعد ، و في عام 2022 تحصلوا على وسم شركة ناشئة خدمية متخصصة ، و قد تحصلوا على دعم مالي استثماري من طرف مستثمر خارجي. في نوفمبر 2024 قررت المؤسسة الناشئة "مستشير" الدخول لسوق البورصة عن طريق الرفع من راس المال و طرح 125 ألف سهم بسعر اکتتاب قدر ب 760 دج للسهم الواحد، و قد تعاونت مع وسيط معتمد متخصص بعملية الربط بين الشركة و بورصة الجزائر. كما تعاونت مع " لجنة تنظيم و مراقبة عمليات البورصة "كوسوب" ، التي قامت بإنشاء قسمين جديدين في البورصة: قسم النمو و القسم الناشئ، واللذان تم إطلاقهما بموجب النظام العام الجديد لبورصة القيم" ، وهذا لمساعدة مؤسسة مستشير و إنجاز إدراجها في البورصة ، و بالفعل تمت العملية بنجاح؛ حيث تم بيع الأسهم المطروحة لصالح 306 مكتتبا، منهم 257 شخص طبيعي (62 الف و 500 سهم)، و 29 موظف و مستشار لدى شركة "مستشير" (12 الف و 500 سهم) وكذا 20 شخص معنوي جزائري قاموا بشراء (50 الف سهم). و منذ الأسبوع الماضي بتاريخ 14 جانفي 2025 أصبحت أسهما تتداول في السوق المالي.

- ✓ قدم تعريف مختصر لحوكمة المؤسسة الناشئة. 2ن
- ✓ أوضح الآليات المعتمدة قبل إدراج شركة مستشير في البورصة و بعدها وفق المراحل التي مرت بها

3ن.

- ✓ اقترح نموذج حوكمة مناسب لحوكمة المؤسسة الناشئة مستشير. 3ن

مع تمنياتي لكم بالتوفيق

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الإجابة النموذجية لامتحان مادة حوكمة المؤسسات الريادية موجه لطلبة ماستر 2 ريادة أعمال

الإجابة على السؤال الأول:

ج 1-1 2ن

ذكر تعريف حوكمة الشركات مع التعليل

حوكمة الشركات تشمل: "مجموع الآليات التي تحد من صلاحيات المسيرين وتؤثر في قراراتهم، أي تحكم تصرفاتهم وتحدد مجالات تدخلهم" هذا التعريف الشامل والواسع يسمح بأخذ مجمل الآليات سواء الداخلية أو الخارجية، واستخدامها كآليات حوكمة. تطبيق حوكمة الشركات الزامي من الناحية القانونية فعلى كل الشركات امتلاك الآليات الخاصة بالمراقبة سواء الداخلية او الخارجية هذا ، لكن يبقى تفعيلها اختياري من شركة لآخرى و درجة التزام بتطبيقها 2ن
مع ذلك على الشركات اختيار تطبيق و الالتزام بحوكمة الشركات نظرا لاهميتها لنمو أعمال الشركة و اجتذاب أموال المستثمرين و تقليل تعرضها للخطر المالي .

ج 2-1

أهمية مجلس الإدارة كآلية رقابية قبلية وبعديّة :

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في أن يوفر إطار لحوكمة الشركات و الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، فهو يصادق على خطة أعمال الشركة ، و يراقب تنفيذها كما ان كل التقارير الفصلية و السنوية ترفع عليه للمصادقة عليها. 2ن

ج 3-1

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. 1ن

من اجل تحقيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين يجب تطبيق مبدأ حقوق المساهمين و هو المبدأ الأول من مبادئ حوكمة

الشركات أي حماية حقوق المساهمين كافة و ينص على :

المبدأ الأول: حقوق المساهمين ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين 1ن

أو يمكن قبول الإجابة : يجب تطبيق المبدأ الرابع لحوكمة الشركات و هو الإفصاح و الشفافية و ينص على

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية 1

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة. حيث يتضمن تطبيق هذا المبدأ حصول كافة المساهمين على المعلومات في الوقت المناسب و بنفس كمية و نوعية المعلومات التي تضمن ممارسة حقوقهم و عدم ضياع فرص الاستثمارية و عدم تحمل تكاليف الوكالة

ج2: شركة GLOBAL PHARM شركة مختصة في صناعة الادوية الصيدلانية و الشبه الصيدلانية و لتسير عقد الشراكة مع الشركة البريطانية في ظل أزمة جائحة كورونا عليها الاعتماد على الجانب الغير الرسمي للنظام المرئي أكثر من اعتمادها على الجانب الرسمي : 1.5

- يتضمن الجانب الغير الرسمي للنظام المرئي: كل العناصر التي يمكن قياسها عن بعد وبسهولة من طرف أي ملاحظ خارجي، تتمثل في: نسبة تكرار الاجتماعات، أهدافها، والإجراءات المعتمدة لعقدتها، الاتصالات، الزيارات، تغيير المسيرين والإطارات المسيرة في حالة شراء شركة جديدة، ... الخ
- ✓ نظام الرقابة الغير مرئي : المقصود به، مجموع العوامل النفسية، الاجتماعية، والثقافية التي تؤثر على عمل وسلوك الأشخاص في الإتجاه الذي تريده الإدارة. و يتكون من الثقة، الإتصال، والتعهد
- الثقة : تتمثل في آلية غير رسمية وغير مرئية تحكم تصرفات الأعوان الإقتصاديين وتحد من حالة عدم التأكد الذي يحيط بتصرفاتهم فهي آلية مرنة قوية تسمح بتطور العلاقات ما بين الأفراد وتحد من تصرفاتهم الإنتهازية.
- الإتصال: يسمح الإتصال الرسمي والغير رسمي بحل الخلافات القائمة ما بين الأطراف الفاعلة، حيث تظهر أهمية العلاقات الشخصية في تقارب الأفكار والأهداف والمصالح.
- التعهد: يشكل تعهد الأطراف الفاعلة أمراً أساسياً لتطوير الإتصال فيما بينهم وخلق ثقة متبادلة، ويمكن قياسه من خلال: درجة انفتاحهم في علاقاتهم، وتكرار اتصالاتهم الرسمية والغير الرسمية، وحجم تدفق المعلومات ما بينهم.

✓ أما ما بعد الازمة فيمكنها الاعتماد أكثر على 1.5

نظام الرقابة المرئي: المقصود بالنظام المرئي، هو ذلك الذي يمكن ملاحظته من خارج الشركة. هذا النظام يتضمن كل ما هو رسمي أو غير رسمي، كما تتفق كلاً للأبحاث الميدانية والأكاديمية في مجال مراقبة الشركات على أن التناغم المنشود داخل الشركة لا يتحقق إلا عن طريق التكامل ما بين الجانب الرسمي وغير الرسمي للمراقبة.

- يتضمن الجانب الرسمي للنظام المرئي: التخطيط الإستراتيجي، نظام الميزانية، الترخيصات والتفويضات المتعلقة بالاستثمارات والنفقات، المراجعة الداخلية، أنظمة التقارير المالية، معايير مكافأة المسيرين والإطارات، بالإضافة إلى مجموع القواعد الرسمية المتعلقة بوصف المنصب، ... الخ.

- يتضمن الجانب الغير الرسمي للنظام المرئي: كل العناصر التي يمكن قياسها عن بعد وبسهولة من طرف أي ملاحظ خارجي، تتمثل في: نسبة تكرار الاجتماعات، أهدافها، والإجراءات المعتمدة لعقدتها، الاتصالات، الزيارات، تغيير المسيرين والإطارات المسيرة في حالة شراء شركة جديدة، ... الخ

نموذج حوكمة الشركة المختلطة الأمريكية الانجليزية:

يمثل في نموذج حوكمة خلق القيمة لصالح المساهمين : تمثل هذه المقاربة في المنظور المالي لحوكمة الشركات، فهي تتمحور حول تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، كما تعتبر كنمط مرجعي في البلدان الأنجلوسكسونية، وتعتمد الشركات في تمويلها بالدرجة الأولى على الأسواق المالية، التي هي جد متطورة ونشطة في تلك الدول.

حيث يتمثل الهدف من نظام حوكمة الشركة في وضع قيد التنفيذ مجموعة من الآليات التي تسمح بضمان انضباط المسيرين وتقليص حريتهم في التصرف، من أجل حماية الاستثمار المالي للمساهمين، لأن خلق وتعظيم القيمة لصالح المساهمين لا يتم إلا بانضباط قرارات وتصرفات المسيرين لصالح المساهمين، في هذه الظروف يتم مراقبة المسيرين من طرف الجمعية العامة للمساهمين، وبالأخص من طرف السوق المالي، فعندما لا تحقق المساهمات أداء جيداً بالقدر المطلوب، يلجئ أقلية المساهمين إلى بيع أسهمهم ما يعجل من تخفيض قيمة أسهم هاته الشركة في البورصة. 3

ج3

حوكمة المؤسسات الناشئة:

وتشير إلى الطريقة التي يتم بها توجيه المؤسسة الناشئة والسيطرة عليها، مع التركيز على المبادئ والممارسات التي تعزز ريادة الأعمال والابتكار وخلق القيمة. وتحتاج الشركات الناشئة إلى حوكمة مكيّفة وفقاً لمواصفاتها الخاصة لمرافقة كل مرحلة من مراحل تطورها وضمان تجددتها. 1

الجزء الثاني من التعريف على 1

وتكون متدرجة: تتطور مع نمو الشركة بمرور الوقت

متناسبة: تتفاوت في شدتها وطبيعتها بناءً على مرحلة وحجم الشركة والمخاطر التي تتعرض لها تكيفية: تتغير بناءً على التعلم وردود الفعل حول المخاطر والأولويات.

أوضح الآليات المعتمدة قبل إدراج شركة مستشير في البورصة: 3

في هذه الحالة يتم الاعتماد أكثر على الآليات القصديّة وهي خاصة بمستشير لحوكمة المؤسسة الناشئة مستشير ، وهي:

مجلس إدارة يتكون من أربعة أعضاء أساسيين وهم الشركاء الثلاثة المؤسسون إضافة إلى المستثمر الخارجي

- عقد الشركة،

- اتفاقية المساهمة للشركاء الثلاثة عند الموثق

- عقد التمويل الخاص بالمستثمر الخارجي

الآليات الغير قصديّة وهي خاصة بمستشير و الممكن الاعتماد عليها لحوكمة مؤسسة مستشير :

- تقاسم المهام حسب التخصص في أداء نشاطات الاستشارة للزبائن: استشارة في إدارة الاعمال او المالية او البرمجيات ، و درجة تدخل المستثمر الخارجي في عملية صنع القرار
- شبكة العلاقات الخارجية المطورة من طرف الشركاء ، و المستثمر الخارجي
- العلق مع أصحاب المصالح
- تطوير ثقافة أعمال خاصة بمستشير و التي ترتبط بدرجة العلاقة ما بين الشركاء و شبكة العلاقة و أصحاب المصالح .
- علاقة الثقة ما بين الشركاء و أيضا المستثمر الخارجي

الاليات قصدية و هي غير خاصة بمستشير :

- البيئة القانونية بالأعمال في الجزائر خاصة القوانين المنظمة و الأطر العامة للاستثمار
- القوانين الخاصة بإنشاء المؤسسات الناشئة،
- وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة و اقتصاد المعرفة،

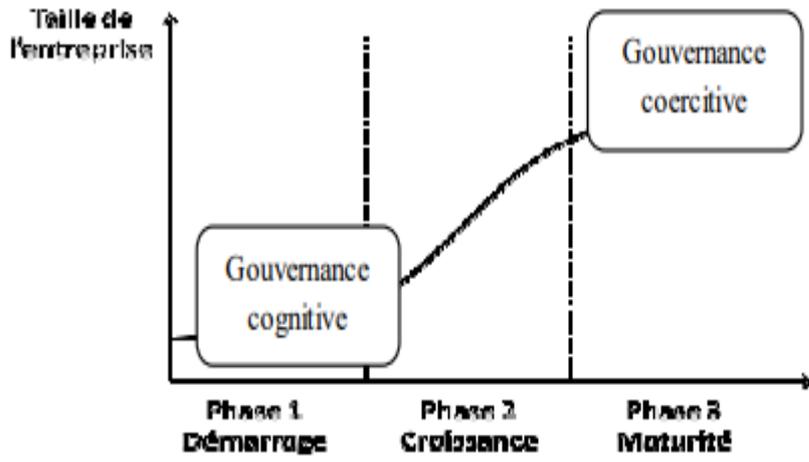
الاليات الغير قصدية و غير خاصة بمستشير

- سوق السلع و الخدمات (المنافسة) في الجزائر في مجال الاستشارة عن بعد
- سوق العمل إمكانية (استبدال شريك) أو مسير
- ثقافة زيادة الاعمال في مجال الاستشارة في مجال الاعمال و القانون و المالية و البرمجيات في الجزائر عن طريق المنصات
- فلسفة التدخل في تسيير المؤسسة الناشئة عند المستثمرين الخارجيين

- بعد إدراج مستشير في البورصة نوفمبر 2024 في الاليات القصدية و هي خاصة بمستشير تتغير تركيبة مجلس الإدارة حيث يصبح المساهمين الكبار و هم الشركاء الثلاثة، وممثلين عن :

- مساهمين صغار 257 شخص طبيعي يملكون (62 الف و 500 سهم)
 - 29 موظفون و مستشار مساهمين يملكون (12 الف و 500 سهم)
 - 20 شركة مساهمة وكذا 20 شخص معنوي جزائري قاموا بشراء (50 الف سهم).
 - و الباقي يبقى كما هو في اليات الغير قصدية و هي خاصة بمستشير
- في الأليات الغير خاصة بمستشير و هي قصدية نحد سوق المال ابتداء من 14 جانفي تصبح لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة "كوسوب" ، عن طريق ال قسمين الجديدين في البورصة: قسم النمو والقسم الناشئ، و النظام العام الجديد لبورصة القيم " بمتابعة و مراقبة عملي التداول على اسهم مستشير و تصبح و باقي اليات الخارجية او بما يسمى القصدية و الغير قصدية بمستشير تبقى كما هي قبل و بعد الادراج .

النموذج المقترح لحوكمة مؤسسة مستشير على 3 نقاط :



ستحتاج شركة الناشئة مستشير خلال المراحل الأولى من النمو، إلى إدارة معرفية إلى حد ما.

حيث يقوم أصحاب المصلحة في الشركة الناشئة بدور رئيسي لدعم رئيس مجلس الإدارة هو المؤسس لها حتى يتمكن من تحقيق نمو شركته.

حيث سيجلبون معارفهم وخبراتهم وأيضًا شبكاتهم حتى تنجح الشركة في تمييز نفسها عن المنافسة والتطور في أسرع وقت ممكن.

وأخيرًا، عندما تصل الشركة إلى مرحلة نضج معينة، سيتعين عليها تطوير نظام الحوكمة الخاص الذي سيضمن لها المزيد من السيطرة على نشاطها. إذ يتطلب نمو نشاط الشركات الناشئة فتح رأس مالها وهذا ما قامت به الشركة الناشئة مستشير، حيث تم تغيير هيكل رأس مالها حيث ساهم العديد من المساهمين الصغار في رأس مالها، وموظفين ومستشارين ومؤسسات اقتصادية في رأس مالها، وهنا يجب اللجوء إلى آليات حوكم قسرية انضباطية مثل الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة، مراعاة الحسابات، مراقبة الحسابات، الهيكل التنظيمي، قانون داخلي، اتفاقية المساهمين، النقابة وغيرها، ثقافة مؤسسة مستشير، أما من ناحية الآليات الخارجية فتستكون سوق المالي والقوانين المنظمة للمؤسسات الناشئة وقوانين الاستثمار ومكاتب مراجعة خارجية والخ، ومنه سيكون نموذج هجين مبني على المعرفة والانضباط (التصحيح)