

## حوكمة الشركات والريادية - بين الاختلاف والتأثير-

د. علي زيان محمد وأعمر\* أ. بن قايد فاطمة زهرة\*\*

مستلخص:

احتل موضوع الحوكمة خلال السنوات الأخيرة مكان الصدارة لدى الإدارات الاقتصادية في الدول المختلفة نتيجة للأزمة المالية التي عصفت بكبريات الشركات، وأدت إلى اهتزاز الثقة في مدى سلامة الإدارة لدى هذه الشركات ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وما لذلك من تداعيات سلبية مختلفة، لذا فإن تطبيق مفهوم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين إدارة الشركة ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية، حيث تكمن أهمية الحوكمة في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحد من المخاطر وجذب المستثمرين وتوطيد دعائم الاقتصاد، والذي يحقق لها الريادية والاستقرار من خلال دعم برامج التجديد والابتكار والحصول على مقاولين جدد يدعمون مركزها المالي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الريادية في المنظمة، الريادي.

### Abstract:

In recent years, the issue of governance has been at the forefront of the economic departments of different countries as a result of the financial crisis that hit the major companies, and led to a decline in confidence in the safety of the management of these companies and the validity of their financial results and the implications of different negative, so the application of the concept of governance Will improve the management of the company and then its performance and its ability to overcome the financial and operational crises, where the importance of governance in protecting the rights of shareholders and stakeholders and reduce the risk and attract investors and consolidate the economy, which achieves the Entrepreneurship and continuity of By supporting innovation and access to new contractors programs support its financial position.

\* أستاذ محاضر قسم - أ - جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة.  
\*\* أستاذة مساعدة قسم - أ - جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بو عرييج.

**Key words:** Corporate Governance, Entrepreneurship in the Organization, Entrepreneur.

### مقدمة:

أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى تحول الكثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر، وفتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها للشركات أن تحقق أرباحا مرتفعة، تمكنها من التوسع في مجال نشاطها مما له أثر في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات. وفي نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات للمنافسة الشرسة وتذبذبات في رؤوس الأموال وأصبحت تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على المنافسة وكسب مزايا العولمة، فإنها تحتاج إلى طرق وأساليب عمل جديدة تمكنها من إيجاد مزايا تنافسية جديدة، فالتجديد في أعمالها والبحث عن ملاك محتملين وأيضا إطلاق مشاريع جديدة أو استحداث ابتكارات مطورة بات أمرا يورق تلك الشركات.

لذلك ارتأت العديد من الشركات إلى البحث عن أنظمة تسيير جديدة بتحقيق الشفافية والعدالة وتضمن الثقة لكل المتعاملين معها، والذي يعتبر مكسب كبير لها خاصة ما تعلق بجذب رؤوس أموال جديدة تسمح لها القيام بعمليات التطوير والتجديد والابتكار.

وحكمة الشركات أحد تلك الأنظمة التي بإمكانها أن تحقق العمل في ظروف بيئية ملائمة، كما نجد أن هناك اختلاف في كيفية تطبيق هذا النظام من طرف العديد من الشركات التي تريد أن تصبح كبيرة ورائدة.

إن اختلاف الطرق التي تدار بها الشركات خاصة التي اتجهت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة قد يعيق عمليات التجديد والتطوير، كما أن عدم إتباع القواعد السليمة واحترام المدراء التنفيذيين لقواعد الحوكمة يعمل على غلق المجال أمام عمليات الإبداع والابتكار وتفشل كل مبادرة قد تزيد من مردودية الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية إضافية.

### الإشكالية:

إن نجاح الشركات في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرتها في تطبيق حوكمة الشركات كون هذه الأخيرة نظام يسمح بإيجاد بيئة عمل مكيفة وملائمة لكل من له أفكار تساعد على الابتكار والتجديد واغتنام الفرص التي مجوزتهم.

من خلال هذا العرض المبسط نتضح لنا معالم الإشكالية المتمثلة في:

هل الاختلاف في تطبيق حوكمة الشركات يؤثر على الريادية؟

كما نجد ان هذه الإشكالية تنفرع إلى مجموعة من الأسئلة:

- هل الاختلاف في تطبيق حوكمة الشركات يكون في الشركات التي تسعى لأن تكون كبيرة جدا؟
- هل هذا الاختلاف له تأثير على ريادة المنظمات؟
- فرضيات الدراسة:
- ولإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- هناك اختلاف في تطبيق حوكمة الشركات من قبل الشركات التي تسعى لان تكون كبيرة جدا؛
- الاختلاف في تطبيق حوكمة الشركات يعيق الشركات الكبرى على التجديد والابتكار وتحقيق الريادية المطلوبة.
- أهداف الدراسة:
- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على إيجابيات حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الشركات؛
- تحديد نقاط الاختلاف في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات و كيف يؤثر ذلك على تطوير الشركة؛
- توضيح مفهوم الريادية ومعرفة المراحل التاريخية التي ساعدت على بلورتها؛
- توضيح دور الريادي في حركة التجديد المستمرة في الشركة؛
- إعطاء إجابة حول أداء العمل الريادي وهل هو حكر على منشأ الأعمال الجديدة أم انه أمر مشاع لكل من يملك أفكار إبداعية.
- المحور الأول: مدخل عام حول حوكمة الشركات:
- أولاً: تطور مفهوم حوكمة الشركات:
- "بعد أن كانت فكرة النظرية الكلاسيكية تتمحور حول العلاقة بين المدراء و المساهمين، بحيث كان في السابق الملاك هم الذين يملكون كل الحقوق بما فيها اتخاذ القرار، وبعد انفصال الملكية عن الإدارة أصبحت توجد علاقة وكالة واحدة فقط " مدراء/مساهمون، ثم جاء كل من (Berle et Means) اللذان تطرقا إلى فصل الملكية عن الإدارة عند الغرب سنة 1932 و محاولة سد الفجوة التي تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات التي تضر بالشركة و بالصناعة ككل.
- أين تحولت وظيفة الملكية إلى وظيفة رقابية تشجع المتابعة من طرف المساهمين، فوظيفة اتخاذ القرار مفترض أن تكون امتياز لدى المدراء التي حدثت في الولايات

المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين و هو ما يميز الشركات الكبيرة المدرجة في البورصة ( المنظمة الإدارية).

وبسبب عجز أنظمة الرقابة المكلفة بتأديب و تطويع المدراء الرئيسيون، أدى ذلك إلى انخفاض الأداء و سلب ثروة المساهمين.

هذا ما أدى إلى ضرورة تعزيز تقنين السوق المالية في الولايات المتحدة و منه ظهرت هيئة لجنة رقابية (SEC) المكلفة بحماية المستثمرين المليون .وقد قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات (N.C.F.F.R) في إعداد القوائم المالية التابعة إلى (SEC) بإصدار تقرير سمي (Tread Way) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من حدوث تلاعب في القوائم المالية، و في أعقاب الانهيارات الكبرى للشركات الأمريكية سنوات 2001-2003 تم إصدار قانون Sarbanes -Oxley الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري و الدور الذي يلعبه الأعضاء التنفيذيون في مجالس إدارة الشركات<sup>1</sup>.

ومن أهم النظريات الاقتصادية المؤسسة لحوكمة الشركات نجد<sup>2</sup>:

1- نظرية حقوق الملكية : يتم تقسيم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاث

مجموعات هي:

✓ USUS هو حق استعمال الشيء.

✓ FRUCTUS هو حق جني الثمار (الربح الناتج عن استعمال الشيء.)

✓ ABUSUS وهو حق بيع الشيء.

حيث يقترح (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات التالية حسب نظرية

حقوق الملكية:

- المنظمة الرأسمالية: بحيث USUS ، FRUCTUS و ABUSUS مجمعة في يد

واحدة وهو المالك أو المقاول (Entrepreneur) بحيث لا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار والملكية وهو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

- المنظمة الإدارية: ( شركة واحدة برأسمال مشتت ) تكون حقوق الملكية

مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح

الأسهم و السندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق

FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات

في الأهداف بين المالك و المسير الغير مالك لأن المسيرين لا يملكون سوى جزء

قليل من رأس المال، وبالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين، فكلما كان

رأس المال مشتتا ارتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين.

- المنظمة العمومية: ي كون USUS ج ماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، حيث يرى الكاتبان أن هذا النوع من المنظمات غير فعال بطبيعته، بحيث يؤكد (Gomez) أن كل العمال يتمتعون مواصلة المؤسسة وبقائها لكن كل واحد منهم (فرديا) يفضل العمل أقل ما يمكن ( لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والمجهود).

- المنظمة التعاونية: الملكية تكون جماعية، بحيث لا يوجد مالك واحد واضح، وبالتالي توجد رقابة فعالة على التسيير ويكون FRUCTUS للعمال والمدراء جماعيا ومنه ينتظر أن يكون النموذج غير ناجح.

2- نظرية تكاليف التبادل: تعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الاختيار الطبيعي (Sélection Naturelle) بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمنظمة والتي كانت عبارة عن عبلة سوداء، وأصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) وأنظمة الرقابة والتقييم، حيث تعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والذين نجد منهم من له حقوق شرعية على المنظمة كالمساهمين والمدراء والإطارات والعمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى ممولة للنشاط كالجماعات المحلية والدولة، كما يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون والمدراء والتي هي مصدر الصراع.

3- نظرية الوكالة (العقود): تعتمد نظرية الوكالة أساسا على مبدئين:

توازي المعلومات و صراع المصالح ، و الجمع بينهما يؤدي إلى تكاليف الوكالة.

ومن بين خصائص هذه النظرية ما يلي:

- اختلاف أهداف المساهمين والمدراء؛

- امتلاك المساهمين القوة والنفوذ .

- العقد المبرم بين الرئيسي (Principale) و العميل (Agent) يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي التنبؤ بكل قرارات المدير؛

- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

#### 4- نظرية أصحاب المصالح لـ "I. Ansoff"

وتختلف هذه النظرية عن النظريات السابقة في كونها قدمت مساهمة جد فعالة في إرساء مفهوم حوكمة الشركات، حيث يعد (I. Ansoff) أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية المؤسسة التي بها جماعات ذو علاقات مع بعضهم ولهم أهداف متعارضة وهم: العمال، المساهمون، الموردون والموزعون، فالشركة عليها أن تضبط أهدافها التنظيمية بما يحقق إشباع متساوي لكل الأطراف.

ونقصد بأصحاب المصالح كل من " الدائون، الموردون، العملاء، العمال، و الموظفين، البنوك، المجهزون، المقاولون من الباطن" بالإضافة إلى الدولة والمجتمع. فأصحاب المصالح إذا هم أفراد أو أطراف تشارك بصفة إرادية أو غير إرادية في إمكانية خلق الثروة للمنظمة وأشطتها وقد يكونون مستفيدين أو متحملون للخطر.

#### 5- نظرية المسؤولية الاجتماعية :

ويقصد بالمسؤولية هنا استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية، بحيث تمس المسؤولية الاجتماعية دور الشركة في حياة المجتمع ومشاركتها فيه وليس فقط البعد الاجتماعي.

#### ثانيا: تعريف حوكمة الشركات:

يعد مصطلح الحوكمة Gouvernance من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخراً وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى " أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة "أو" حوكمة الشركات"، وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تحلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والتعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضرر من جرائها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال<sup>3</sup>.

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد الكُتاب واختلاف وجهات نظرهم، وذلك على حسب العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE: " هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات وتحديد هيكل الحوكمة من الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بنشاط الشركة مقل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يتم تحديد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كما

تحدد الهيكل الذي من خلاله يتم وضع الأهداف ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء.<sup>4</sup>

تعريف تقرير Cadbury عام 1992: "حوكمة الشركات هي النظام الذي تدار وتراقب به الشركات وتعد مجالس الإدارة مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في شركاتها، أما دور المساهمين في الحوكمة فهو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل استراتيجي للشركة مع توفير ذوي الكفاءات والكوادر لتحقيق تلك الأهداف، مع مراقبة الأداء والإفصاح للمساهمين والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ويعمل لمصلحة المساهمين"<sup>5</sup>

تعريف مؤسسة التمويل الدولية: "حوكمة الشركات هي مجموعة الهياكل والعمليات للمراقبة وإدارة الشركات، والتي تتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح."<sup>6</sup>

تعريف شحاتة: "حوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة بما يحقق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوثائق الاقتصادية فيما يخص استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها لتحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل"<sup>7</sup>

ولذلك فإن مصطلح حوكمة الشركات (Corporate Governance) يشير إلى عدة خصائص يجب على المدير المالي الأخذ بها وهي<sup>8</sup>:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي مسؤولية مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في المنشأة.

• العدالة: أي يجب على مجلس الإدارة احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة والسعي لتحقيقها.

- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كموطن جديد.

ثالثاً: الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لحوكمة الشركات:

هناك مجموعة من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بحوكمة الشركات يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>9</sup>:



1-المساهمين **Shareholders**: هم من يقومون بتقديم رؤوس الأموال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على أرباح تناسب استثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركات على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

2-مجلس الإدارة **Board of Directors**: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل: أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العممة للشركة وكيفية المحافظة على حقوقهم؛

3-إدارة **Management**: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

4-أصحاب المصالح **Stockholders**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين والعملاء والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرته الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

رابعا: محددات الحوكمة وأسباب الحاجة لها:

لقد أجمع الباحثون والممارسين للحوكمة على أنهم محدداتها ومعايير تقييمها ثم تقسيمها ووضعها بهدف تحسين أداء إدارة الشركة بشكل عام خاصة عندما تفشل الطرق القانونية في توفير الحماية الكافية لحقوق المساهمين، والتي تتمثل فيما يلي<sup>10</sup>:

أ. محددات خارجية: تتمثل في:

✓ القوانين المنظمة لعمل السوق مثل قوانين سوق المال والشركات والإفلاس المناخ العام للاستثمار في الدولة؛

✓ توفير التمويل اللازم للمشاريع ودرجة تنافسية أسواق المصارف وسوق المال وكفاءة القطاع المالي والأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.

ب. المحددات الداخلية: تتمثل فيما يلي:

القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات التي تؤدي إلى توافرها من ناحية وإلى تصنيفها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح هذه الأطراف الثلاثة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين).



### خامسا: مبادئ وأهداف حوكمة الشركات:

دفعت الانهيارات المالية التي حدثت بدول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وتعرض العديد من البنوك والشركات بالإضافة على التحولات الاقتصادية وظهور الاقتصاديات الانتقالية الناشئة، دفعت كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي إلى المشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في دراسة آلية حوكمة الشركات ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والناشئة وانتهت الدراسة إلى صياغة خمسة أقسام رئيسية تم إعلانها سنة 1999 تحت مسمى "مبادئ حوكمة الشركات" Principles of Corporate Governance وتشمل هذه المبادئ على:<sup>11</sup>

#### 1- المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين:

تتضمن هذه المبادئ الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:

- الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية.
- الحق في نقل الملكية.
- الحق في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشراكة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة.
- الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية.
- الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح.
- للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة.

#### 2- المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين:

تضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

#### 3- المبادئ الخاصة بدور ذوي المصالح:

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن والمصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون وتشجيع التعاون الفعال بينهم وبين الشركة، ويتعلق الأمر بأصحاب المصالح في هذا المقام كل الأطراف التي تتقاطع مصالحها مع بقاء واستمرار الشركة (كالتقابة، الوصاية) كما يضمن إطار الحوكمة بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين أداء الشركة، وتمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

#### 4- المبادئ الخاصة بالإفصاح و الشفافية:

يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة بما فيها الوضع المالي، حيث:

- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية على سبيل المثال:

- النتائج المالية.
- أهداف الشركة.
- أعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المديرين.
- هيكل وسياسات الحوكمة المطبقة في الشركة.
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها.
- يجب إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.
- ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

#### 5- المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع مخطط إستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة والمساهمين حيث:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل الجهود لصالح الشركة والمساهمين.
- الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار.
- يسهر أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذ المهام المحددة من بينها:
- اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة المالية وتحديد صلاحياتهم ورواتبهم.
- توجيه ومراجعة إستراتيجية الشركة، ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ.
- ضمان تكامل النظم المحاسبية والمالية، وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة بنظم مراقبة المخاطر والإدارة المالية.
- يجب أن يتحلى أعضاء مجلس الإدارة بالموضوعية في إدارة شؤون الشركة باستقلالية.

وتجدر الإشارة أن هذه المبادئ ليست ملزمة بل الغرض منها يتمثل في كونها

الإطار المرجعي بالإمكان استخدام من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحكومة في الشركات، وذلك بما يتفق والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم حيث تعد هذه المبادئ دائماً التطور بطبيعتها وتُصنف بالمرونة وينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحكومة. وتحقق المبادئ السابقة عددا من الأهداف نذكر منها<sup>12</sup>:

- العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.

- حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.

- مراعاة مصالح العمال والمجتمع.

- تشجيع جذب الاستثمارات المحلية والدولية.

- ضمان وجود هياكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين ووجود المراقبة المستقلة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

- ضمان مراجعة وتقييم الأداء، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء الحكومة الرشيدة.

سادسا: أهمية إتباع القواعد السليمة لحكومة الشركات<sup>13</sup> :

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.

- تعظيم القيمة السهمية للشركة وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال الدولية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة و حدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي ...

- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

- توفير مصادر تمويل محلية أو دولية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو من أسواق المال.

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية مما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة في الاقتصاد.

## المحور الثاني: الريادية:

أولاً: تعريف الريادية: تعددت المفاهيم ذات العلاقة بمصطلح الريادية في الآونة الأخيرة وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى ، فقد جاءت بعض المفاهيم على النحو التالي:

"الريادية هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الجهد والوقت والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، هذه الثروة التي تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه المنتجات والخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية"<sup>14</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أربع أبعاد أساسية للريادية:

- إن الريادية عملية إنشاء شيئاً جديداً ذا قيمة؛

- تخصيص الوقت والجهد والمال؛

- تقبل المخاطر المختلفة؛

- استقبال المكافأة الناتجة مثل: الاعتمادية، الاستقلال، والمال.

**Richard Cantillon**: "إن الريادية في نظره تعني التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة أو الاتجاه وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق"<sup>15</sup>.

**Josef Schumpeter**: "الريادية هي عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية"<sup>16</sup>.

تعريف الإتحاد الأوروبي 2003: "الريادية هي الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار والإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة"<sup>17</sup>.

فالريادية هي عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف خلق قيمة لمنظمة قائمة أو لمنظمة جديد.

ثانياً: مزايا وصفات مفهوم الريادة<sup>18</sup>:

- الريادية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المنتهجة للوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات؛

- الريادية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع الموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتم قراراتها بمستوى معين من

## المخاطرة؛

- الريادية تعني الإدراك الكامل لفرص المتمثلة في الحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
  - الريادية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية المهادفة الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
  - الريادية نحو العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر ليبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد؛
  - الريادية هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛
  - الريادية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- ثالثا: استراتيجيات الريادية:

إستراتيجية الريادية هي تلك الإستراتيجية التي تبني على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والمقدرة على التكيف وكذلك القدرة على المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة بالأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص، ولا بد الأخذ بالاعتبار العاملين المهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، ومن خلال الصعوبة أن تكون ريادية إذا لم تقم بتطبيق هذه الفلسفة وتدريب وتطوير العاملين.

إلا أن استراتيجيات الريادية هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية<sup>19</sup>:

1. استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق؛
2. الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة؛
3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعي؛
4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
5. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن استراتيجيات الريادية مايلي<sup>20</sup>:

1. الإبداع: يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وأن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج إلى أن. وأشار الباحثان هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق (Innovation) الإبداع تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

2. الابتكار: هو لوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في (الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

3. أخذ المخاطرة: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، وتم تعريف أخذ المخاطرة ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.

4. التفرد: وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية، منتجات جديدة، طريقة جديدة في تقديم المنتج، الخدمة، أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة في قاموس (Uniqueness) مختلفة عن الآخرين وقد تم تعريف التفرد بأنه فريد في النوع، و بديع ورائع، وحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع.

إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة المتميزة.

5. المبادأة: وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية؛ إن المبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

- أ. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
  - ب. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
  - ت. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- رابعا: تعريف الريادي:

تطور مفهوم الريادي بدءا من القرن 17 م وحتى أوائل القرن الحالي حيث أخذت الريادية بعدا اقتصاديا واجتماعيا. فالريادي عموما الريادي هو<sup>21</sup>:

- الوكيل Agent الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من اجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية بالإضافة إلى تحديد الأجر والفوائد والأرباح؛

- الشخص المجدد الذي يزاوّل التغيير في الأسواق من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة، وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

- تقديم منتج، أو إضافة جديدة لمنتج قائم؛
- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛
- المساهمة في فتح أسواق جديدة؛
- الحصول على مورد (أو موردين) جدد؛
- تأسيس منظمة جديدة في احد قطاعات الأعمال.

عرف بيتر دراكر الريادي "على انه الشخص المبادر الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية"<sup>22</sup>

كما عرف Histrich & peters 2002 "الريادي بأنه الشخص المبدع الذي يأتي بأشياء فريدة، ويحقق المنفعة والفرص الأفضل للآخرين وبناءا على ذلك فان المؤلف يرى أن الريادي يمكن أن يعرف بالجهة التي تبذل ثم تبذل إبداعاتها لتحقيق من ذلك قيمة مضافة تعود عليها بالميزة التنافسية"<sup>23</sup>

وأوضح كول بان هناك أربع أنواع من رائدي الأعمال وهم المبتكر، المبتكر المجمع، المروج شديد التفاؤل، ومؤسسي المؤسسات. حيث ترتبط هذه الأنواع بنوع الفرصة التي يواجهها رائد ولا علاقة لها بالشخصية."



### خامسا: الامتيازات التي يحققها الريادي:

ما يميز الريادي انه يحقق مجموعة من العوائد التي تعود فقط على شخصه وإنما تعود عليه وعلى كل من حوله من آخرين وأصحاب المصالح، حيث أن هذه المميزات العائدة عن نشاطات أو نتاج رواد الأعمال يمكن أن نلخصها فيما يلي<sup>24</sup>:

- التوظيف: ويتمثل في التوظيف الذاتي وتوظيف الآخرين من خلال فرص العمل المستجدة؛
- تساعد في تحسين الوضع المادي للريادي ومن يحيط به من أصحاب المصالح؛
- تطور المناطق الريفية ورفدها بالمشاريع الريادية الصناعية؛
- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي للدولة؛ تساعد على زيادة المنافسة والتركيز على الجودة؛
- تقديم المزيد من المنتجات الجديدة وكذا فتح أسواق جديدة؛
- التشجيع على استخدام لتكنولوجيا الحديثة؛
- تقليل هجرة الكفاءات وأصحاب المواهب من خلال توفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال...

### سادسا: مميزات متبني الريادية

ينبغي على متبني الريادية سواء كانوا أفراد أو جماعات أو منظمات مؤسسية من التحلي ببعض المميزات التي تميزهم عن غيرهم لان العملية الريادية نشاط في غاية الصعوبة والتعقيد وان الجهات التي تقوم عليها تحتل مكانة التميز والخروج عن المألوف، لذلك نجد مجموعة من المميزات التي تميز الريادية عن غيرها التي نوجزها فيما يلي<sup>25</sup>:

- 1- المبادرة: وتعني استباق الحدث وأول من يأتي بالفكرة أو المعلومة؛
- 2- المنظمة: وهي الجهة التي تمتلك كل الموارد ومستلزمات تنفيذ الأفكار الريادية لتحقيق الأهداف؛
- 3- الإدارة الذاتية: وتعني أن الرياديين هم بأنفسهم يقوموا بإدارة منظماتهم؛
- 4- التحرر والاستقلال وتعني عدم التزام الرياديين لأي جهات أو أطراف أخرى وإنما هم أصحاب استقلالية مطلقة وأصحاب قرار؛
- 5- تحمل المخاطر: أي قبول وتحمل النتائج النهائية والأضرار التي يمكن أن تلحق به كالمخاطر المالية والإفلاس أو المخاطر النفسية والجسمية والاجتماعية؛
- 6- التمويل الذاتي: وتعني تحمل الريادي لكل التكاليف والمصاريف التي تنفق على أفكاره أو مشاريعه الريادية.

### المحور الثالث: النتائج والتوصيات

قدنا من خلال هذه الورقة البحثية استعراض أهم الأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات والريادية في المنظمات وكيف لاختلاف أنظمة الحوكمة أن تؤثر على الريادية، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- تحسين عمل حوكمة الشركات يساعد على رفع رأس المال الخارجي من خلال تشكيل مجموعة من المستثمرين والتفاوض معهم وضمهم إلى مجلس الإدارة وهذا يحقق شرطين مهمين:

✓ توفير القدرات المطلوبة للمساهمة في تحقيق النجاح؛

✓ وجود مساهمين جدد يوفر حافز جديد لقيام مجلس الإدارة بدوره.

- سعي الشركات لأن تنمو وتكبر أكثر هو الذي يجعل منها محط الكل التهديدات والمشاكل، لأن ذلك ليس بالشيء السهل فكل تطوير ونمو يتبعه إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة وهذا الذي قد لا يتناسب وقدرات ومؤهلات العمال التي بحوزتها مما يضطرها إلى تحمل تكاليف إضافية لتدريبهم وتكوينهم، وفي أغلب الأحيان قد ينشأ عن ذلك بعض النزاعات والصراعات داخل الشركة. هذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

- تتأثر الأدوار التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة بالقدرات التي يملكونها ومسؤوليتهم اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع؛

- من بين أهم العوامل التي تؤثر على تكوين شركات جديدة أو تخصيص جديد للموارد المالية هي عدم الحماية الجيدة لحقوق الملكية وللمستثمرين مع زيادة تركيز الشركات؛

- لاستشراف المستقبل في مجال الأبحاث على الشركات أن تؤكد على أهمية العوامل القانونية لأنشطة تنظيم المشاريع من خلال قمع البيروقراطية والتحكم في التكاليف لأن مثل هذه الأبحاث قد تظهر مختلف العوائق وتعطي حوافز لصناعة الريادة لتعزيز بيئة العمل الحر لصالح مختلف الرواد هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- قد يتداخل مفهوم الريادية مع بعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والابتكار والتغيير... الخ، بحيث كل منها تكمل الأخرى ويربط بينها علاقات تكاملية تساعد على بناء الهيكل المنظمي ومدتها بالجد يد أو القيمة المضافة التي هي من خصائص النمو والبقاء والتي من خلالها تتميز الشركات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجات سواء كان هذا المنتج سلعي خدمي أو معلوماتي.

الهوامش:

1-Benard Garrette et autres, Toute la stratégie d'entreprise « Stratégo», DONOD édition, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, pp(633-635).

2-<http://www.wikipedia.org/>

3- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص.7

4-Donald .J. Johnston, Principales de Gouvernance d'entreprise de l'OCDE,2004, p7.

5- Chaired by Sir Adrian Cadbury, Cadbury Report of the Commit on the Financial aspect of Corporate Governance, , London,1992,p14.

6-International Finance Corporate(IFC), Corporate Governance, Why Corporate Governance,2005,p1.

7-شحاته السيد شحاتة وآخرون، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص.17

8- طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص 9، 10.

9- خالد الخطيب تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، أيام 27-28-29 نيسان، 2009.

10- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول: حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، أيام 15-16 تشرين الأول، 2008.

11- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نتمود ومالية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص(167-169).

12- المرجع نفسه، ص.170

13- محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد البشرية، محاضرة مع بحث علمي ودراسة تحليلية أعدت ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين، جامعة دمشق، 2007، ص.3.

- 14- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ط1، ص 5،6.
- 15- مروة احمد وذسين برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص7.
- 16- المرجع نفسه، ص8.
- 17- الريادة في المملكة العربية السعودية، العواثق والتهديدات  
<http://www.chamber.org.3a/>
- 18- <http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=رائد&oldid=760895>  
consulté le : 20/09/2013 à 17 :28
- 19- بلال خلف السكارنه، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 17، ص88.
- 20- المرجع نفسه، ص88،89.
- 21- فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص9.
- 22-Poul.A.Zaman, Corporate Governance : Innovation & Entrepreneurship thrive or die ! <http://www.qualvin.com>, consulté le : 14/02/2015 à 14 :41.
- 23- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص66.
- 24- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص147.
- 25- المرجع نفسه، ص145.
- المراجع:  
المراجع باللغة العربية:
1. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص7.
2. شحاتة السيد شحاتة وآخرون، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. طارق عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص9، 10.

4. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للدراسات والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص66.
  5. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة النشر.
  6. فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ط1.
  7. مروة احمد ونسين برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2008.
- الأطروحات:

بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لتليل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.

#### الأبحاث والمقتنيات:

1. خالد الخطيب تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة المنظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، أيام 27-28-29 نيسان 2009.
  2. محمد خالد المهيني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات الأجنبية وتنمية الموارد البشرية، محاضرة مع بحث علمي ودراسة تحليلية أعدت ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين، جامعة دمشق، 2007.
  3. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول: حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، أيام 15-16 تشرين الأول، 2008.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Benard Garrette et autres, Toute la stratégie d'entreprise « Stratégor », DONOD
2. Donald.J.Johnston, Principales de Gouvernance d'entreprise de l'OCDE, 2004.
3. Chaired by Sir Adrian Cadbury, Cadbury Report of the Commit on the Financial aspect of Corporate Governance, London, 1992, p14.

4. International Finance Corporate(IFC), Corporate Governance, Why Corporate Governance,2005,p1.édition, 5<sup>ème</sup>édition, Paris,2009

### مواقع الانترنت:

1. <http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=رائد&oldid=76089>  
5 consulté le : 20/09/2013 à 17 :28
2. Poul.A.Zaman, Corporate Governance : Innovatoin & Entrepreneurship thrive or die ! <http://www.qualvin.com>, consulté le : 14/02/2015 à 14 :41.
3. <http://www.chamber.org.3a/> الريادة في المملكة العربية السعودية، العوائق والتحديات