

## إشكالات تطبيق الحوكمة في المؤسسة السمعية البصرية العمومية

د.بوزيان عبدالغني - جامعة العربي التبسي - تبسة.

### مقدمة

عند الحديث عن حوكمة مؤسسة إعلامية لا بد من الأخذ في الاعتبار عدة عوامل أهمها طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة الإعلامية بالمؤسسات المختلفة خاصة مؤسسة الحكم ( بما في ذلك التشريعات والقوانين المنظمة للعلاقة ولكن أيضا الممارسات)، طبيعة المجتمع وتوازنات القوى فيه، وثقافة العمل داخل المؤسسة ذاتها ( كيف تنظر إلى دورها، آليات اتخاذ القرارات بها، علاقاتها بالمتلقي وأيضا نظرة الإعلاميين أنفسهم لدورهم ومكانتهم في النظام الثقافي والاجتماعي).

فالحوكمة هي مرآة عاكسة للسياقين المجتمعي والسياسي في لحظة تاريخية بعينها، إذ تعبر بوضوح عن قيم المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وتعتبر أيضا، وهو العنصر الأهم، عن الدور الذي ترغب في أن تؤديه وتطمح إليه. فبقدر طموح المؤسسة الإعلامية العمومية بقدر ما تأتي حوكمتها معبرة عن استقلاليتها. لكن تعترض هذه العملية عدة إشكالات، خاصة إذا ما غاب هدف (الخدمة العمومية) تلتصق حوكمتها (فلسفة وتشريعا وتطبيقا) بالسلطة بأشكالها المختلفة.

### 1- مصطلح حوكمة المؤسسة:

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد أسفرت محاولات مجمع اللغة العربية لتعريب هذا المصطلح إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة الحاكمة، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة المؤسسات (1).

كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة (IFC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (2).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (Organization for Economic Co-operation and Development) بأنها: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة" (3).

كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها:

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.

- مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

وكخلاصة عامة، يمكن تعريف حوكمة المؤسسات على أنها: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المؤسسة أيا كانت مواقعهم فيها، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية المؤسسة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن تم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى.

## 2- نظام حوكمة المؤسسات

لكل نظام مدخلات ومخرجات ونظام تشغيل خاص به، كذلك نجد لنظام الحوكمة مدخلاته الخاصة به وكذلك مخرجاتها ونظام التشغيل الذي يعمل بموجبه، لذلك فإن نظام الحوكمة تتكون من:

1- مدخلات النظام: مدخلات نظام الحوكمة هي مشاكل أطراف الوكالة الناتجة عن تفويض السلطة حيث يسعى نظام الحوكمة إلى تبديد هذه المشاكل من خلال مجموعة من الآليات، التي تختلف تبعاً للنموذج المتبع.

2- المعالجة: ويقصد به معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، مع معرفة جهات الرقابة وكل كيان إداري سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها أو الارتقاء بفعاليتها وكفاءتها(4).

3- مخرجات نظام الحوكمة: يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها تعتبر وسيلة فاعله لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع في أي دولة أو مؤسسة، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء الشركات، و تعتبر ممارسات علمية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والشركات وتعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية للشركات.

### 3- أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها:

أ-الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمنطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

ب-المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

ج- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية الاقتصادية.

د- المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصصة من توزيع الأرباح.

### 4- الأطراف الفاعلة في حوكمة المؤسسات:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي (5):

- **المساهمون Shareholders** : هم من يقومون بتقديم رأس المال المؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

- **مجلس الإدارة Board of Directors** : بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

- **الإدارة Management** : تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم هم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

- **أصحاب المصالح Stockholders** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة.

#### 4- مصطلح الخدمة العمومية

الخدمة العمومية هي فعل اجتماعي فرضته الحياة الاجتماعية والعقل الاجتماعي، ظهرت تلقائياً في الجماعة كضرورة لمساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، تحول نشاطه الفطري إلى مهنة علمية متخصصة خلال القرن الحالي كان ضرورة حتمية لتعقد الحياة الإنسانية والاجتماعية التي تجاوزت علاقة الوجه بالوجه والاحتياجات البسيطة للإنسان إلى عالم متشابك العلاقات متعدد الاحتياجات ومتراكم المشكلات، يبسر تعايش الإنسان مع مجتمعه وأدائه لوظائفه الاجتماعية (6).

فالخدمة العمومية هي خدمة تقدمها السلطة العامة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء لحاجة من الحاجات. أو هي كل مشروع تقوم به هيئة عامة يهدف إلى الوفاء لسد حاجات عامة للجمهور، أو هي خدمة عامة تسطير عليها الدولة.

كما يرى جاك شوفالي بأن " الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات العمومية لا تشبه تلك التي ترمي إليها المؤسسات الخاصة"، فمنطق العمليات يختلف حيث في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة الخاصة عن الترويج لمصالحها الخاصة) مصالح شخصية لأفرادها أو مصالح جماعية (فإن المؤسسات العمومية تسعى إلى إشباع حاجيات جماعية(7).

يجب أن نوضح هنا بعض الالتباس الذي ينتج عن هذا المفهوم :هل يتمثل الهدف الذي ترمي إليه المؤسسة العمومية في المصلحة العامة أم المصلحة الجماعية لمستعمليها؟ الفرق هنا جد مهم، في حالة ما إذا اتخذت المؤسسات العمومية إجراءات تخالف المصالح الخاصة بمستعمليها و ذلك بحجة المصلحة العامة التي هي من صلاحيات الدولة فإن ذلك يؤدي إلى إعطاء الأولوية للعرض على حساب الطلب. و يتابع جاك شوفالي ليقول "إن هذه الغاية تبرر تطبيق قواعد قضائية بالنسبة للقانون العام. يجب أن يتميز النظام العمومي بقدرته على منح المستعمل مجموعة من الضمانات وشروط الحماية، فللمستعمل بعض الحقوق لدى المؤسسات الخاضعة لنظام خاص ويجب أن يكون لديه الإمكانيات اللازمة لتحقيقها . عمليا، فإن النشاطات الخاضعة للخدمة العمومية يجب أن تراعي القواعد التالية:

- استمرار الخدمات.

- التغيير أو التلاؤم اللازمين للتحسين المستمر للخدمات التي يجب أن تواكب نمو الاحتياجات و التطور التكنولوجي.

- العدل والإنصاف بين المواطنين في تقديم الخدمات.

الولايات المتحدة الأمريكية اتبعت طريقا مختلفا عن الذي اختارته فرنسا. في هذا البلد، نادرا ما يستعمل مصطلح " الخدمة العمومية "بل يفضل أن يطلق عليه مصطلح " المصلحة العمومية "والذي يعني " مصلحة للخدمة العمومية". الفرق بين هذه المصطلحين يبين الاختلاف الذي يسود عند التعامل بهما. الأمر يتعلق هنا بتثبيت واجبات لمؤسسات معينة لضمان السير الحسن لنظام اقتصاد السوق بدلا من تغيير دور الدولة، وبالتالي توجد مصالح مستقلة آلية عن السلطات التنفيذية، تسند إليها مهمة التعديلات وفقا لقواعد يحددها المشرع. الهدف من ذلك هو التأكد من أن مؤسسات المصلحة العامة تتصرف فعلا وفق المصلحة العامة.

المسعى الأمريكي ينطلق من فلسفة "دعه يعمل " والذي يمكن اعتباره طريقة (صاعدة) على عكس الطريقة الفرنسية التي تعتبر (نازلة). غير إنه من الممكن وضع قائمة محدودة للمصالح العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية أو فرنسا أو في بلدان أخرى.

و بغض النظر عن الاختلافات بين التقاليد الأنجلوسكسونية والتقاليد الفرنسية (فإن) قاتان ترامبلاي Gaëtan Tremblay يلاحظ وجود بعض التشابه بين هذه التقاليد مثل(8):

- الخدمة العمومية أو المصالح العمومية تتعلق بنشاطات لها علاقة بالمصالح العام.

-الدولة هي التي تحدد ما يتعلق بالمصالح العام إذن ما يتبع للخدمة العمومية أو بالمصالح العمومية.

-يمكن أن يسند أمر تسيير المؤسسات العمومية أو مؤسسات ذات المصالح العمومية إلى المؤسسات الخاصة أو المؤسسات العمومية.

- المؤسسات العمومية مطالبة بضمان الخدمة المستمرة، المساواة و التكيف.
- موقف الدولة قد يتغير حسب الأزمنة أو السياقات خاصة السياق التاريخي والاجتماعي.

## 5- الخدمة العمومية والمؤسسة السمعية البصرية الجزائرية

ظهر مفهوم الخدمة العمومية، الذي يفضل أن يشير إليه الكثير من الباحثين بعبارة "الخدمة العامة" في وسائل الإعلام لأول مرة في بريطانيا ، بعد إنشاء مؤسسة هيئة الإذاعة البريطانية المعروفة اختصارا بـ BBC في عام 1926 ، ولهذا أصبح مقرونا بالإذاعة والتلفزيون (9) ، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية للتلفزيون التي منحها المرسوم التنفيذي رقم 91-101 المؤرخ في 05 شوال 1411 الموافق لـ 20 أبريل 1991 امتيازاً عن الأعمال المرتبطة بالخدمة العمومية للتلفزيون في المادة الأولى منه(10) .

وهذا المفهوم يرتكز أساس على بعض المبادئ العامة التي إذا انعدمت يفقد المفهوم دلالاته، وهي كونه:  
- ملكية للمجموعة الوطنية.

- يعكس الثقافة الوطنية بجميع مقوماتها وخاصة اللغة والقيم الحضارية.
- يعكس إجماعاً وطنياً، ليس على كل شيء وإنما على المسائل الأساسية والجوهرية
- يمول نفسه بغرض الحماية من أية ضغوط سياسية أو تجارية.
- يتجه إلى جميع أفراد المواطنين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو الاجتماعي.
- يقوم بوظيفة الإعلام والتربية والترفيه.
- بث الروح المهنية لدى المبلغيين.

وبصفة عامة، فالرسائل التي يبثها التلفزيون يعكس واقعا اجتماعيا يتفهمه الجمهور بجميع طبقاته فالتلفزيون هو من الوسائل الوثيقة الصلة بالجمهور العريض المنتشر في الريف والحضر، و الذي يحتاج إلى مضمون تلفزيوني لتحقيق الأهداف والتنموية والإرشادية . ويمكن القول أن المهمة الأصلية للتلفزيون هي الخدمة العمومية عن طريق الإعلام والتربية والتنقيف والترفيه، إضافة إلى مصالح أخرى تجارية. هذا هو البديل الوحيد في رأي الباحثين الذي يستطيع أن يضمن لجميع المواطنين إعلاما صادقا وشاملا وفعالاً، ويسمح لهم بأن يكونوا مدركين وواعين بكل ما يجري في محيطهم القريب أو البعيد والذي بفضلهم يستطيعون اتخاذ قرارات واعية والمشاركة في الحياة الوطنية السياسية مشاركة فعالة وهو البديل الوحيد الذي يستطيع تأدية وظيفة التربية لرفع المستوى المعرفي والتقني ). والجمالي للمواطنين، وأن يقدم لهم ترفيها خاليا من القيم السوقية والإثارة(11).

وهذا هو المفهوم الحقيقي لنظام الخدمة العمومية في وسائل الإعلام، وقد أصبح هذا المفهوم محلّ جدال دائم، ويقترن الجدل أساسا بتغيير في مواقف الناس اتجاه الحلول التي تقدمها الدولة بخصوص مشاكل الحياة الاجتماعية، والظرفان في صراع هما: فريق يؤدي دور الدولة كضمان وحيد للدفاع عن المصلحة العامة من خلال حماية القطاع العام في وقت تسيطر فيه الشركات المتعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي خاصة في مجال الإنتاج الاتّصالي وما تتضمنه هذه السيطرة من الانعكاسات على الثقافات الوطنية، وفريق آخر يعارض دور الدولة انطلاقا من اعتقاد مفاده أن مبادرات المشاريع التجارية الخاصة هي القادرة على تحرير الطاقات من خلال التنافس الحر في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن من بين البلدان الأوروبية أكثر اهتماما بالقطاع العام والخدمة العمومية في التلفزيون هي فرنسا بسبب حساسيتها اتجاه الغزو الأمريكي والياباني ومخاطره على صناعتها الاتّصالية وثقافتها الوطنية ويدخل الإصلاح الفرنسي للإعلام الإلكتروني ( 1982 ) في هذا السياق.

فهل يصلح تطبيق مفهوم الخدمة العمومية في التلفزيون العمومي؟ الإجابة عن هذا السؤال تعتمد على معرفة النوايا الحقيقية للسلطة، وهو ما لا نعرفه، ورغم ذلك تبدو بعض حججها مقنعة كما سنتعرض لها فيما بعد، فهناك نقطة يتفق عليها كثير من المهتمين بالإعلام وهو أنه في بلد نام لا يمكن للإعلام أن يكون في صالح جميع أفراد المواطنين إلا إذا كان منظما في إطار قطاع الدولة . لأنه لا يمكن أن ينتظر من قطاع إعلامي تجاري يسعى إلى تحقيق الربح أولا، والخدمة الاجتماعية ثانيا، أن يقوم بدور الخدمة العمومية(12) .

وعليه، فإن وجود القنوات العمومية لا يعتمد في تمويله بصفة رئيسية على المداخل الإشهارية، وإنما هو يعتمد على رسوم عمومية يتم استخلاصها من المواطنين إما مباشرة أو بشكل غير مباشر، وفي حالة وجود عجز في مداخل هذه الرسوم فإن الدولة تتدخل وتوفّر المبالغ الضرورية لضمان أفضل أداء للتلفزيون العمومي، على أساس أنه يوفر خدمة عمومية غير خاضعة لسوق العرض والطلب ولا تقدر بأي ثمن. فالتلفزيونات الخاصة تهدف إلى الربح المادي بالأساس بينما القنوات والمحطات العمومية تهدف إلى ربح من نوع آخر يتمثل في المساهمة في تشكيل الهوية وتدعيم حس المواطنة والانتماء وتعزيز الروابط الروحية والاجتماعية بين أبناء البلد الواحد إضافة إلى المساهمة في تطوير البلاد عن طريق نشر الثقافة والمعرفة.

وانتقل الكلام عن تحرير السمع البصري من الخطاب إلى الانجاز، حيث التزم القطاع الخاص بتقديم خدمات عمومية للجمهور وفق ضوابط مضمنة في القانون مع صيانة الثقافية الوطنية، واحترام القيم السائدة في المجتمع وخاصة ما يمس الإعلانات التي ستصبح الممول الرئيسي لقطاع الإعلام.

حيث تقوم المديرية الفرعية للمؤسسات السمعية البصرية تحت الوصاية بالسهر على ضمان ديمومة الخدمة العمومية في المؤسسات السمعية البصرية وتؤدي الخدمة العمومية مهمتها المتعلقة بالخدمة

العمومية بتطوير المنتج الإعلامي العام والتخصص ذي طابع سياسي واقتصادي وثقافي اجتماعي خاصة للتعريف بأعمال ومنجزات الجزائر إلى جانب مراعاتها لبرامجها التربوية والثقافية والترفيهية(13). وفي سبيل تحقيق ذلك وضعت الجزائر المرسوم التنفيذي رقم 91- 101 المؤرخ في 5 شوال 1411هـ الموافق لـ 20 أبريل 1991 م يتضمن منح امتياز عن الأملاك الوطنية والصلاحيات والأعمال المرتبطة بالخدمة العمومية للتلفزيون إلى المؤسسة العمومية للتلفزيون، في مادتها الثانية والثالثة. وفصلت في الجزء الملحق بهذا المرسوم في دفتر الشروط كيفية تطبيق الخدمة العمومية في التلفزة العمومية الجزائرية.

إن إحدى الإشكالات التي تواجه " المؤسسة الإعلامية الجزائرية " هو عدم قدرتها على الخروج من الإطار المرجعي الفرنسي، شأنها شأن الإعلام الوطني المنظم منذ 1982 إلى يومنا هذا حسب القوانين الفرنسية آخرها إعادة هيكلة الإذاعة والتلفزيون المنقول عن إصلاح الإذاعة والتلفزيون في 1974، وهذا بالرغم من اختلاف طبيعة نظامي المجتمعين بل وتناقضهما (نظريا)، ثم إذا كنا نقف في هذا المجال فلماذا لا نقف أيضا بما قاله، جورج فيون، كاتب الدولة الفرنسية لتكنولوجيات الاتصال في (21 مارس 1984 في صحيفة le monde): "إن فرنسا ليست إيطاليا وليست أمريكا يجب عليها أن تضطلع بميراثها: تقاليدها، أخلاقها، بناياتها، ومنشآتها التقنية: إن اللوح ليس بأملس".

وعلى هذا الأساس، فإن للجزائر أيضا ميراثا ومن الواجب أخذه بعين الاعتبار بدل الاعتماد على الحلول الجاهزة. فإذا صادق المجلس الوطني الشعبي على قانون يبقى المؤسسات الإعلامية في قطاع الدولة سيؤدي هذا دون شك إلى إثراء الساحة الإعلامية من خلال إنشاء صحافة حزبية أو تجارية مما يكون له انعكاسات ايجابية أقلها على التشغيل والانجاز المهني والثراء الفكري من خلال التنافس لكن في نفس الوقت مشاكل معقدة للغاية تتطلب إيجاد ضمانات كافية وضوابط صارمة من خلال التشريع وقواعد السلوك المهنية إنشاء مجلس الصحافة المكتوبة محايدة عن كلّ التيارات السياسية وهذا ليمارس دور الحارس يومي بخصوص التجاوزات(14).

وعلى ضوء التجربة الإعلامية في الجزائر، فإن إعلام القطاع الخاص تثير ردود فعل كثيرة بسبب فشلها في أداء وظيفة الخدمة العامة لانعدام توفّرها على أدنى معايير هذه الوظيفة أهمها الاستقلالية عن السلطة وعدم احترافية إعلاميها، ولأنّها تبّلع سياساتها وتدافع عنها بدون أي نقد معتبر، وهي لا تقوم بنقل الأفكار والآراء المناقضة لوجهات النظر الرسمية حتى تسمح للجمهور بالإطّلاع على جميع التيارات المتصارعة على السلطة . ولا بد من التأكيد في هذا الصدد أن العيب لا يكمن في وجود إعلام سمعي بصري حكومي - نظرا لمستوى التطور الذي توجد فيه الجزائر - وإنما العيب يكمن في رفع شعار الخدمة العمومية وعدم تطبيقه.

فهناك مخاطر كثيرة وأمور عديدة يجب تحديدها والفصل فيها بكلّ وضوح حتى تكون القواعد معروفة للجميع، ومن بين هذه الأمور نذكر : هل أن التلفزيون في المستقبل مهما كان قرار المجلس الشعبي

الوطني، سيعكس ويدافع عن الثقافة الوطنية عن طريق الخلق والإبداع أم سيكرس الثنائية الثقافية ويزيد الهوة التي تفصل بين الصحافة العربية والمفرنسة والتي هي في الأخير لصالح الصحافة المفرنسة على جميع المستويات.

وحيث أصبح الإعلام السعوي البصري محلّ جدل، فينتظر من المجلس الشعبي الوطني أن يجد له حلاً توفيقياً يرضي جميع الأطراف المتسابقة وفي نفس الوقت يحمي المصلحة الوطنية ويراعي الخصوصيات والثوابت الوطنية.

والإعلام من خلال تعامله مع الآراء والأفكار والمعلومات بصفة عامة يعتبر واحد من القطاعات الأكثر ارتباطاً بالنظام السياسي، وعلى هذا تبقى البنية الإعلامية دوماً انعكاساً للبنية السياسية القائمة، ومن جهة ثانية يقتزن الإعلام عادة بطابع ومحتوى سياسي بالدرجة الأولى، ويرتبط بأهداف المنظومة السياسية والاجتماعية السائدة، كما هو على علاقة وثيقة بمفاهيم الصراعات السياسية ومفاهيم الديمقراطية والحرية.

## 6- الإشكالات التي تواجه حوكمة المؤسسات الإعلامية

### أ- إشكالية غياب المساءلة

لا تسمح الأنظمة الشمولية بإقامة تعددية في مجال وسائل الإعلام، لأن هذه الأنظمة لا تريد أن يطّلع الجمهور على حقائق وآراء من شأنها أن تعطي الأدوات التي يمكن أن يستعملها في تبين ماهية المصالح التي تخدمها الأطراف التي تمتلك السلطة .

وحتى يتم ضمان أكبر قدر ممكن من تعددية وسائل الإعلام في المجتمعات الديمقراطية، باعتبارها توفر حماية ضد التفرد بالسلطة، فإلى الوضع المثالي يتمثل في وجود ثلاثة قطاعات إعلامية. وهي القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع المجتمعي. وعادة ما تشير هذه المصطلحات إلى قطاعات وسائل الإعلام الإذاعية والتلفزيونية، ولكن يمكن لكل منها أن تشمل وسائل الإعلام المطبوعة، كما أنها عادة ما تشمل في وقتنا هذا الانترنت.

و تعني أشكال الملكية المختلفة لكل من هذه القطاعات الثلاثة - العامة والخاصة والمجتمعية- والأسس المنطقية التي تستند إليها أن كلا من هذه القطاعات يساهم بشكل مميز في تقديم هذا المزيج من المعلومات المتاحة للمجتمع. إن غياب أي من هذه القطاعات الثلاثة يؤدي إلى وضع أشبه بوضع المحرك الذي لا يعمل بكامل طاقته.

ولكن بسبب السلطة التي تمثلها هذه القطاعات تحديداً، فإن أصحاب المصالح على اختلافهم يبدون اهتماماً بالغاً بها في محاولة لتطويعها لخدمة أجنداتهم الخاصة . وفي المجتمعات الديمقراطية التعددية، فإنّ هذا الأمر متوقع - مع العمل على أن لا يتجاوز ذلك حدوداً معينة من خلال وجود الضوابط والموازن.

إن الشيء المهم هو أن يتم تجنب احتكار السلطة من قبل أي قطاع، أو أي مشغل رئيسي لوسائل الإعلام ضمن القطاع لأنّ من شأن ذلك تشويه الديمقراطية. إن وسائل الإعلام الإذاعية والتلفزيونية



العمومية تمتلك تأثيرا بالغا على المستوى الوطني، كما أن تمويلها يعتمد على المال العام، وهو ما يزيد من جاذبيتها لدى أولئك الذين يسعون إلى مزيد من السلطة. عادة ما تكون وسائل الإعلام الإذاعية والتلفزيونية العمومية مملوكة للدولة ، وهذا ما يعطي دافعا مباشرا للحكومات للاعتقاد أنّ من حقّها أن تبسط نفوذها عليها خدمة لما تقتضيه المصلحة الفضلى . إلا أن وسائل الإعلام العمومية ليست هي نفسها وسائل الإعلام الحكومية ذلك أنّها تعمل من أجل خدمة الجمهور وهو أمر يتجاوز في مداه الحكومة حتّى وان كانت الحكومة حكومة منتخبة . لا ينبغي النّظر إلى وسائل الإعلام العمومية على اعتبارها أداة بيد السلطات بل يجدر اعتبارها أحد الموارد المتوفرة للمجتمع بأكمله.

لهذه الأسباب فإنّه ينبغي أن تكون وسائل الإعلام العمومية مستقلة عن الحكومات، وفي نفس الوقت فإنّ عليها أن تخضع للمساءلة من قبل الجمهور -والحكومات ليست سوى خادم لهذا الجمهور. إن هذين المتطلبين، أي الاستقلالية والخضوع للمساءلة يسيران في اتجاهين متعارضين إلا أن الحاجة إلى كليهما حاجة أكيدة. فالاستقلالية من دون خضوع للمساءلة يمكن أن تؤدي إلى الفساد المالي أو الصحفي كما إن الخضوع للمساءلة في غياب الاستقلالية يعيق خدمة وسائل الإعلام للمصلحة العامّة التي تقتضي أحيانا الاصداع بحقائق لا يستسيغها أولئك القائمون بالمساءلة. وإذا ما تعرّضت المساءلة إلى التشويه كما سوف نتطرق إليه أدناه فإنّ الأمر قد ينتهي بنا إلى الفساد سواء تعلّق الأمر بفساد مالي أو صحفيّ.

#### ب- إشكالية الشفافية والرقابة

يقوم مجلس الإدارة ( أو المجالس في بعض الحالات مثل ألمانيا ) بحوكمة وسائل الإعلام العمومية بما يخدم مصلحة الجمهور، ولا يقوم المجلس بإدارة مؤسسة الإعلام العمومي ولا حتّى على نطاق متناهي الصغر . إن ممارسة المجلس للحوكمة لا يعني أنّه يعمل كعنصر حرّ فهو لا يملك مطلق الحرّية في التصرف في ما يتعلّق بعمل وسائل الإعلام العمومية . وعلى خاف ذلك فإنّه يحتاج إلى العمل في سياق يوجد فيه، في وضع مثالي، هيئة تعديلية مستقلة تقوم بإصدار رخصة تحدّد الشروط العامّة التي تعمل حسبها المؤسسة الإذاعية والتلفزيونية . كما ينبغي أن يعمل المجلس في إطار نموذج إداري خاصّ بوسائل الإعلام العمومية وحيث تتوقّر مساءلة ماليّة، خاصة بشأن استخدام المال العامّ . وعلى نطاق أوسع فإنّ المجلس مسؤول عن استقلالية المؤسسة الإعلامية وعن ضمان خدمتها للصالح العامّ وليس لأي مصلحة شخصيّة.

#### ج- إشكالية تركيبة و مهام مجلس الإدارة:

في حال كانت عضوية المجلس تشمل طيفا واسعا من أصحاب المصلحة فان ذلك يمكن أن يقلّل من إمكانية أو نجاح هيمنة طرف بعينه أو فريق يمثل مصالح معيّنة . ويعود هذا إلى التموّج الهيكلي الحصين لكلّ المصالح ذات الأهمية في المجلس وهو ما يعني وجود حاجة للتعامل مع هذه المصالح من

خلال التفاوض والتوافق وليس وفقا لنموذج يمكن فيه لطرف ما أن يهيمن بطريقة مطلقة إما من الداخل أو من الخارج.

إن هذا الأمر يعني أن مجلس إدارة المؤسسة الإعلامية العمومية ليس من شأن الحكومة بمفردها على الإطلاق كما أنه ليس شأنًا ينفرد به السياسيون من مختلف الأحزاب في البرلمان. وفي الحقيقة فإن المسؤولين المنتخبين يمثلون مصالح الجمهور كما أنهم يمثلون في نفس الوقت مصالح مؤسساتهم أو أحزابهم. ولهذا السبب فإن مشاركتهم في إدارة الممتلكات العامة مثل وسائل الإعلام ينبغي أن يقابله تمثيل مباشر من قبل الجمهور حتى يكون التوازن مضمونا. وبالأخير فإنه من مصلحة السياسيين أنفسهم أن لا يكون فصيل سياسي بعينه قادرا على الهيمنة.

لا ينبغي أن يدفع بنا هذا الأمر إلى الاعتقاد أنّ الممثلين الذين تقوم بتعيينهم منظمات أخرى ( مثل رؤساء الجامعات أو المنظمات النقابية ) ليست لديهم انتماءات سياسية. كما ينبغي أن لا نتجاهل أن المصالح السياسية تمارس ضغطا من أجل أن يتم تعيين متعاطفين معهم. ما أردنا قوله هو أنّ السلطة السياسية المتقرّدة والمباشرة سوف لن تكون بنفس القوّة إذا لم يخضع المجلس إلى منطق التعيينات السياسية المحضة.

من المهم أيضا أن نلاحظ أن لعب مجلس الإدارة لدوره التمثيلي يتوقف على ضرورة أن يمثل أعضاؤه في مجملهم وفي حدود الإمكان طيفا واسعا من الجمهور بما في ذلك على مستوى النوع الاجتماعي والمنطقة واللغة والطبقة الاجتماعية.

#### 7- حلول إشكالات تطبيق الحوكمة:

تقترح "غي بيرجر" مدير قسم حرية التعبير وتطوير وسائل الإعلام- منظمة اليونسكو، مجموعة من حلول للمشكلات السابقة نوجزها فيما يلي(15):

#### أ- الحلول المقترحة لإشكالية غياب المساءلة:

تحتاج وسائل الإعلام إلى كل من الاستقلالية والقابلية للمساءلة على أن لا يؤدي ذلك إلى تهديد استقلاليّتها. ويمكن أن يتم ذلك عبر طرق مختلفة:

- يمكن أن تنص القوانين صراحة على استقلالية الخطّ التحريري لوسائل الإعلام العمومية وعلى آليات المساءلة التي تدعم هذه الاستقلالية مع المحافظة على مسؤولية وسائل الإعلام في تقديم خدمة عمومية.

- يمكن أن تقوم هيئة تعديلية مستقلة بتحديد المعايير ( من قبيل إسناد رخصة تنص على تقديم نشرة إخبارية كلّ ساعة وعلى التناصف بين الأصوات الرجالية والنسائية في المحطة).

- يمكن أن تشمل القابلية للمساءلة نظاما لتقديم الشكاوى، مجالس استشارية اجتماعات عامة.

- سياسات ومسارات تحريرية واضحة تحافظ على الاستقلالية وتنص بوضوح على ما يعنيه المرفق العمومي من حيث البرمجة والمحتوى.

في كل هذا المزيج فإن أحد أهم الآليات التي تقيم التوازن بين الاستقلالية والقابلية للمساءلة هو الهيئة أو المجلس الاستشاري لوسائل الإعلام العمومية . ينبغي أن تكون هذه الهيئة مستقلة وأن تمثل الجمهور في نفس الوقت . وحين ترفع وسائل الإعلام العمومية تقاريرها لوزير ما فإنها قد تكسب شيئاً ما في مجال المساءلة لكنها تفقد استقلاليتها . وفي مقابل ذلك فإن مجلساً لإدارة لهيئة إذاعية وتلفزيونية عمومية يحمي المؤسسة من التدخّلات السياسية ويضمن أن تكون هذه المؤسسة في خدمة الجمهور العريض وأن لا تصبح أداة طيعة في يد الحزب الحاكم .

عندما يتوفّر مجتمع ما على هيئة تعديلية مستقلة فإنّ هذه الهيئة تقوم بمراقبة المشهد العام للقطاعات جميعها ولا تقتصر على النظر في المسائل المتعلقة بهيئة الإذاعة والتلفزيون العمومية بحيث تضمن أن تحافظ المؤسسة على استقلاليتها وأن تكون مرفقا عمومياً . إن هذه المهمة موكولة إلى المجلس أو المجالس التي تضطلع بهذا الدور .

#### ب- الحلول المقترحة لإشكالية الشفافية والرقابة:

من أجل القيام بالدور الحيوي العام الذي يعتبر أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الحفاظ على استقلالية القطاع الإذاعي والتلفزيوني العمومي وقابليته للمساءلة في نفس الوقت فإن وظائف المجلس تتمثل في ما يلي:

- إلزامية رقابية بما يعني أن المجلس يحتاج إلى الحصول على معلومات جيّدة حتى يتمكن من رصد الأداء

- تبني مبادئ توجيهية تتعلّق بالسياسات التحريرية بالنسبة للمؤسسة تتناول مواضيع من قبيل اتخاذ القرارات في مجال الأخلاقيات ومعالجة المواضيع الحساسة، إلى غير ذلك (من المستحسن أن يكون ذلك نتوياً لمسار تشاوري).

- تعيين القيادة التنفيذية لإدارة العمل اليومي للمؤسسة.

- الدفاع عن استقلالية الخطّ التحريري من الهجمات التي يمكن أن يتعرّض لها من مجموعات المصالح السياسية والدينية والتجارية والمصالح الأخرى.

- إعلام أصحاب المصلحة مثل الجمهور والبرلمان والحكومة ( خاصة الوزير المسؤول ) والهيئة التعديلية

- تبني نظام داخلي ينطرق إلى المسائل المتعلقة بالشفافية وبأجور أعضاء مجلس الإدارة وبحضور الاجتماعات من قبل المسؤولين التنفيذيين كأعضاء لا يحقّ لهم التصويت و بآليات تجاوز حالات الوصول إلى طريق مسدود.

إن هذه المهام صعبة بالتأكيد كما أنها تطرح مجموعة من التحدّيات. ولذلك فإنّه يجب التفكير ملياً في تحديد الأشخاص اللذين بإمكانهم أن يصبحوا أعضاء في مجالس إدارة المؤسسات الإذاعية والتلفزيونية العمومية وكيف يتمّ اختيارهم لتولّي هذه المسؤوليّة.

#### ج- الحلول المقترحة لإشكالية تركيبة و مهام مجلس الإدارة:

من المهم في البدء أن يمنح مجلس الإدارة نوعاً من الشرعية القانونية إما من خلال قانون يتبناه البرلمان أو من خلال أنظمة تتولى العمل عليها الهيئة التعديلية. ويشمل ذلك:

- الدور القانوني للمجلس واستقلالته في مجالات اتخاذ القرارات.  
- الأشخاص الذين لا يحق لهم أن يكونوا أعضاء في المجلس (رجال السياسة، المنافسون من هيئات إذاعية وتلفزيونية أخرى...)

- الشروط الواجب أن تتوفر في الأعضاء.  
- طريقة تعيينهم.

- التأمين الوظيفي للأعضاء.

- أما تعيينهم مرة واحدة أو أن تكون عضويتهم متدرجة زمنياً كأن يقع تغيير ثلث الأعضاء فقط عند نهاية كل فترة (3 سنوات على سبيل المثال).

- طريقة إقالة الأعضاء إذا ما اقتضى الأمر ذلك.

#### 8- المعايير الدولية لإرساء حوكمة المؤسسات السمعية البصرية العمومية:

إن تركيبة وشكل مجلس إدارة هيئة إذاعية وتلفزيونية عمومية تختلف اختلافاً كبيراً حسب البلدان. لكن هذا الاختلاف لا يمنع وجود مجموعة من القيم المشتركة.

وتستند هذه القيم إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وعلى وجه الخصوص الفصل 19 حول حرية التعبير. وبالنظر إلى اعتماد الإعلان من قبل الأمم المتحدة فإنه يمكن النظر إلى هذه القيم باعتبارها معايير دولية. وبعبارة أخرى فإنها قيم ينبغي أن تمثل المرجع الذي يستعمله كل مجتمع للتموقع.

لا يتعلق الفصل 19 فقط بحرية التعبير ولكنه يشير إلى أن هذا المبدأ ينطبق في كل الحالات بالنسبة لوسائل الإعلام. وقد تم تأويل هذا الأمر على المستوى الدولي باعتباره يشير إلى الحق في صحافة حرة. ويبدو هذا الأمر منطقياً باعتبار أنه إذا كانت حرية التعبير تنطبق في حالات التواصل وجهاً لوجه بين شخصين فقط فإن ذلك يعني أن هذا الأمر يشمل المجال الرحب لوسائل الإعلام التي تستعمل أيضاً للتواصل.

كما ينص إعلان المبادئ الخاصة بحرية التعبير بإفريقيا الذي أقرته في 2002 اللجنة الإفريقية لحقوق الإنسان والشعوب التابعة للاتحاد الإفريقي على ضرورة حماية القيم التي ينص عليها الفصل 19. وهذه آلية دولية أخرى تنص أيضاً على المبادئ العامة بشأن الإعلام السمعي والبصري العمومي.

وبالعودة إلى سنة 1991 بعد نهاية الحرب الباردة فقد قام ممثلو المجموعة الدولية في منظمة اليونسكو بالتنسيق الدقيق على مفهوم حرية الصحافة من خلال اعتماد إعلان ويندهوك. وقد نص هذا المعيار على أن تحول حرية الصحافة إلى واقع ملموس يتطلب وجود:

- وسائل إعلام حرة (الحق القانوني في النشر أو البث).

- تعددية إعلامية.

- استقلالية إعلامية .

إن كل هذه الأشياء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات الإعلامية العمومية. إن سيطرة الحكومات على المؤسسات الإعلامية يمثل خرقاً لمبدأ الاستقلالية.

ما يمكن ملاحظته أيضاً أنّ الإعلام المملوك للدولة يتحمل مسؤولية خاصة كما هو الأمر بالنسبة للدول التي تملك هذه الوسائل الإعلامية وهي مسؤولية النهوض بحرية الإعلام ويشمل ذلك هيكله الاستقلالية بحيث تكون في خدمة المصلحة العامة.

وفي هذا الصدد فقد تبنت لجنة وزراء مجلس أوروبا توصية حول ضمان استقلالية الهيئات الإذاعية والتلفزيونية العمومية. « وقد تمت الإشارة إلى الفرق بين » هيئة مملوكة للدولة ذات صلات قوية مع الحكومات وقابلية ضعيفة للمساءلة من قبل الجمهور العريض أو المجتمع المدني ومرفق إعلامي عمومي حقيقي يتمتع باستقلالية خطّه التحريري والتسييري عن الدولة.

كما تقرّ التوصية بوجود نماذج متعدّدة للهيئات التعديلية لهيئات الإذاعة والتلفزيون. ويذكر مجلس أوروبا أنّه في صورة تعيين كلّ الأعضاء أو بعضهم من قبل البرلمان فإنّه ينبغي الحصول على أغلبية مطلقة (أكثر من 50 بالمائة) لضمان عدم خضوع الهيئة لهيمنة حزب أغلبي. وكبديل عن هذا فإنّ المجلس يوصي بأن تقوم مختلف المجموعات البرلمانية بتعيين ممثليها في الهيئة التعديلية بطريقة متناسبة مع عدد المقاعد التي تحتلها المجموعة في البرلمان.

وكما توحى بعض التجارب العالمية، فإن آلية تعتمد على البرلمان فقط لاختيار أعضاء مجلس إدارة الإعلام السمعي والبصري العمومي لا يمكن أن تضمن استقلالية هذا المرفق العام بل بدلا من ذلك يمكن أن تضر باستقلاليته عن طريق ربط المساءلة بتقلبات القوى السياسية الحاكمة. إذا اعتبرنا أن من بين مهام مؤسسات الإعلام السمعي والبصري العمومي إثبات الدليل على التزامها بالتعددية وتعزيزها فإنه يجب تمكين الجمهور -وما يضمنه من تعددية - أن يكون ممثلاً في مجالس إدارة هذه المؤسسات.

إذا أخذنا بعين الاعتبار مختلف التجارب في الدول الديمقراطية، فإن هناك خمسة طرق لتعيين أعضاء مجالس الهيئات الإذاعية المملوكة للدولة : وزارية، حكومية، برلمانية، برلمانية من خلال الأغلبية والمجتمع المدني، أو مزيجاً من كلّ هذا. وقد يكون سرّ التوفيق بين الاستقلالية والخضوع للمساءلة من قبل العموم كامناً في وجود نظام يجمع بين مختلف المصالح. لأنه يحمل سر المزج بين الاستقلالية وبين مساءلة الجمهور.

**الخاتمة :**

رغم انفتاح القطاع السمعي البصري في الجزائر ورغم الظهور المحتشم للقطاع الخاص إلا أننا لا نجد ممثلين للإعلاميين ولغيرهم من الأسلاك المهنية . وتوحى تركيبة المجلس بالسيطرة التامة للسلطات العمومية على المؤسسة، بما أن السلطة التنفيذية هي التي تعين مجموع أعضاء المجلس تقريباً.

فقد بقيت تركيبية و صلاحيات مجلس إدارة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون على حالها . وقد حان الوقت لإعادة هيكلة مجلس إدارة الإذاعة على أساس الانفتاح على ممثلي المجتمع المدني ( وعلى النقابات بوجه خاص) . فالإذاعة والتلفزيون مدعوتان للقيام بتغيير حقيقي من أجل تكريس تحولها من وسيلة إعلام تابعة للدولة إلى مرفق عمومي، حيادي ومستقل.

ويتطلب الوضع الحالي القيام بإصلاحات عميقة في كنف الشفافية التامة، صلب هاتين المؤسستين بمساهمة كافة المهنيين وباستشارة واسعة في هذا الخصوص لدى أعضاء الأسرة الواسعة من العاملين في وسائل الإعلام، ولكن أيضا لدى المجتمع المدني والخبراء على الصعيدين الوطني والدولي.

### قائمة المراجع:

1- كمال بوعظم وعبد السلام زايدى، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية- الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات يومي 18 و 19/11/2009، جامعة باجي مختار، عنابة، ص :.04

2- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform:Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

3- Alain jounot et Christaine Lallement: Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises,Afnor, France,2003,p75.

4- مخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول: التدقيق في إطار حوكمة الشركات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، 2005ص: 85

5- سليمان محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006،ص: 33.

6- سلوى عثمان عباس الصديقي، وأميرة منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ص:219 .

7-Eric GEORGE, service public de la télévision et marchandisation de la communication, Revue sciences de la société, no 43 (Février 1998) , pp .147-

163

8- ibid,p 164

- 9 - السعيد بومعيزة، دراسات حول مفهوم الخدمة العامة والصحافة المكتوبة، المجلة الجزائرية للاتصال، ص7 .
- 10-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19 ، ص:621 .
- 11- السعيد بومعيزة، المرجع نفسه، ص ص:3-9.
- 12- المرجع نفسه، ص 10
- 13- نورالدين تواتي، الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية في الجزائر، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ص:108 .
- 14 - السعيد بومعيزة، دراسات حول مفهوم الخدمة العامة والصحافة المكتوبة، المجلة الجزائرية للاتصال، ص:11 .
- 15- غي بيرجر، المعايير الدولية في مجال حوكمة المؤسسات الإذاعية والتلفزيونية العمومي، ورقة مقدمة في ورشة عمل دولية: تركيبة مجالس إدارة المؤسسات السمعية البصرية العمومية في الدول الديمقراطية، منشورات الائتلاف المدني للدفاع عن حرية التعبير، تونس 6 مارس 2014 ، ص 21-23.