

تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

Activating the mechanisms of governance and its role in improving the performance of public institutions- Leading international experiences

د/ أمحمد بلقاسم¹ ، د/ عمار ظهيرات²

¹ أستاذ محاضر (أ)، جامعة مستغانم- الجزائر، belgamhamed@gmail.com

² أستاذ محاضر (أ)، جامعة شلف- الجزائر، a.tahrat@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/08/29

Summary:

The establishment and implementation of guidelines on the governance of public institutions is considered as one of the main pillars to the development of any public institution. However, these mechanisms may vary in their effectiveness with different characteristics that are described by public institutions from one country to another.

The present work aims at showing the role of governance mechanisms in improving the performance of public institutions through some of the leading models in the world. Furthermore, this study concluded that the adoption of the concept of governance in the public institutions is a vital element of the economical development, to be managed through these institutions Effective, transparency and the responsibility of governance system.

Keywords: Governance, Governance of Public Institutions, Governance Mechanisms, Brazil, Singapore ,Norway.

الملخص:

إنشاء و تفعيل المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، يعتبر من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة عمومية، لكن هذه الآليات قد تختلف نجاعتها وفعاليتها باختلاف الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العمومية من دولة لأخرى.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية وهذا من خلال بعض النماذج الرائدة في العالم. كما خلصت الدراسة إلى أن تبني مفهوم الحوكمة في المؤسسات العمومية يعد عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية على أن تدار هذه المؤسسات من خلال نظام حوكمة يتسم بالفاعلية والشفافية والمسؤولية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة المؤسسات العمومية ، آليات الحوكمة، البرازيل، سنغفورة، النرويج.

1. مقدمة:

تعتبر الحوكمة من أبرز الأدوات التي أصبحت مختلف الهيئات سواء العمومية وغيرها تتبناها من أجل إحداث تغييرات هيكلية وأساسية للنهوض بالإستراتيجيات التنموية لتحقيق الرشادة في طاقاتها ومواردها. ومن هنا أصبح لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي، لكن أهميتها زادت كثيرا وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي تبحث الدول عن تحسين أدائها ورفع قيمتها سواء لخصصتها أو للاحتفاظ بها وجعلها أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية. كما أن الفترة الأخيرة تميزت أيضا بنقاش كبير حول مدى حاجة هذه المؤسسات إلى مبادئ وآليات الحوكمة تأخذ بعين الاعتبار طبيعتها وخصوصياتها.

ففي عام 2005 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مجموعة هامة من المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، ثم قامت بتحديثها في عام 2015 لمواكبة ومعالجة القضايا الجديدة التي نشأت في سياق المؤسسات العمومية على المستوى المحلي والدولي. وبالرغم من أن هذه المبادئ غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة عمومية، إلا أنها تبقى إرشادية وغير إلزامية، مما يعني أنه ينبغي أيضا صياغة آليات الحوكمة لسياق هذه المؤسسات حتى يمكن تبني هذه المبادئ.

ومن هذا المنطلق، تم تأسيس العديد من مخابر البحث، ونشرت العديد من الدراسات التي تدرس كيفية صياغة آليات حوكمة المؤسسات لسياق المؤسسات العمومية. وانفق جميع الباحثين، أنه يمكن صياغة آليات الحوكمة لسياق هذه المؤسسات، لكن هذه الآليات قد تختلف نجاعتها وفعاليتها باختلاف الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العمومية من دولة لأخرى.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة فهم والتعرف على أبرز المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات العمومية التي تعتبر المرجعية الأولى عند وضع قواعد الحوكمة لهذه المؤسسات.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

- تبيان أبرز المبادئ التوجيهية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات العمومية؛
- التعرف على أبرز النماذج الدولية الرائدة في مجال إصلاح ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية؛
- الخروج باقتراحات ممكنة التطبيق وواقعية للمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية الجزائرية.

إشكالية الدراسة: بغرض معالجة هذا الموضوع، سوف نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يتم تفعيل آليات الحوكمة، وما هي الطرق المنتهجة للوصول إلى تحسين أداء الهيئات العمومية من خلال بعض التجارب الدولية الرائدة؟

وبغرض الإجابة على هذا التساؤل، قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور

هي:

- المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والمؤسسة العمومية؛
- المحور الثاني: مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية؛
- المحور الثالث: تجارب دولية رائدة في مجال إصلاح الحوكمة في المؤسسات العمومية.

2. الإطار النظري لحوكمة المؤسسات والمؤسسة العمومية:

1-2. حوكمة المؤسسات

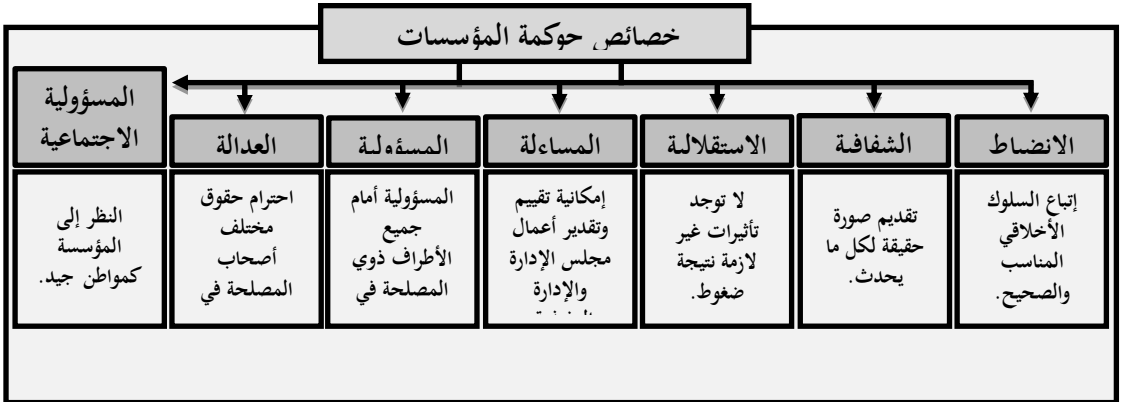
لقد اكتسب مفهوم حوكمة المؤسسات مؤخرًا اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بمختلف تخصصاتهم، لهذا تعددت تعاريف ومفاهيم حوكمة المؤسسات، وعليه سوف نحاول طرح أهم التعاريف لعدد من الباحثين والهيئات والمنظمات المختصة.

وصف تقرير كادبوري cadbury report حوكمة المؤسسات بأنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب (1- Adrian cadbury, 1992, p. 14)". وعرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة، لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المؤسسة،

والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وحفظ قيم المؤسسة". وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصلحة كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء" (Dana R. Hermanson, 2003, p. 27). أما مؤسسة التمويل الدولية IFC عرفت بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها (كافي، 2013، صفحة 207)". وحديثاً صار تعريف الحوكمة أوسع، ومن بين التعاريف التي قدمت لها تعريف مارتن هيلب Martin Hilb الذي ضمه كتاب المعنون "الحوكمة الحديثة للمؤسسات New Corporate Governance" الصادر سنة 2012، إذ عرفها على أنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص (زواي، 2016، صفحة 53)".

ومن جانبنا، نعرف حوكمة المؤسسات بأنها "نظام يعتمد على مجموعة من الآليات، تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق مختلف أصحاب المصلحة، وبما يضمن المساءلة، الإفصاح والشفافية في المؤسسة". ومن هنا، فإن هذا المفهوم يشير إلى مجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : خصائص حوكمة المؤسسات

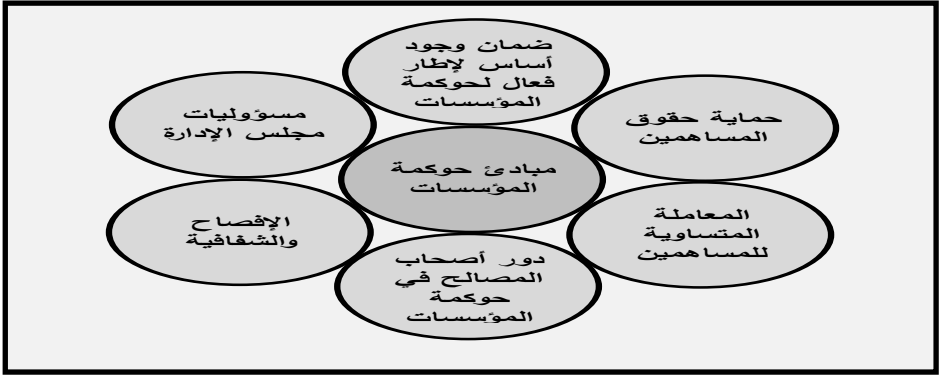


المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات، تطبيقات الحوكمة في، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص112.

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية
نماذج لتجارب دولية رائدة

إن خصائص الحوكمة التي تضمنها الشكل أعلاه، قد تم صياغتها على شكل مبادئ من طرف العديد من المنظمات الدولية والمحلية. ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تعتبر من أهم المبادئ التي قامت بدراسة وتوضيح وشرح مبادئ حوكمة المؤسسات، حيث امتازت هذه اللائحة الصادرة منها بأنها إرشادية وليست إجبارية (الحيالي، 2015، صفحة 109) كما أن هذه المبادئ بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية (CIPE، 2004، صفحة 4)، إذ تغطي هذه المبادئ بشكل عام ستة مجالات، كما هي ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02) : مبادئ حوكمة المؤسسات



Source :OCDE (2015) , Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015, Editions OCDE, Paris, p 03 .

حقيقة إن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة. ومع ذلك أخفقت هذه المبادئ في معالجة بعض المواضيع الخاصة بحوكمة المؤسسات في الاقتصادات النامية والمتقدمة لأنها لا تطبق على كافة المؤسسات بدرجة متساوية، وعلى سبيل المثال فإن الإرشادات لا تطبق على المؤسسات العمومية. وعليه، خصصت منظمة OCDE مجموعة هامة من المبادئ بشأن حوكمة المؤسسات العمومية

المشار إليها بالمبادئ التوجيهية في عام 2005 ثم قامت بتحديثها في عام 2015 (OCDE, 2015, p. 3).

2-2. المؤسسة العمومية

مما لا شك فيه أن المؤسسات العمومية لها وزنها في المجال الاقتصادي والاجتماعي مما دفع العديد من الباحثين والمنظمات إلى إعطاء تعريفا لها، وقد أدى ذلك إلى تعدد وتنوع المفاهيم والتعريفات المسندة للمؤسسة العمومية، وفي هذا المقام لا يسع ذكر غالبيتها، لذا سيتم الاكتفاء بذكر أهم هذه التعاريف.

من بين أهم التعاريف التي قدمت للمؤسسة العمومية نجد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، إذ تعرفها بأنها "المؤسسات التي تمارس الدولة عليها رقابة فعالة، سواء كانت المساهم الوحيد، أو تمتلك أغلبية رأس المال أو تمتلك أقلية لكن مؤثرة (Malika Amghar, 2017, p. 7)".

هذا التعريف الذي اقترحه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE يستند إلى أسس نظرية الوكالة، إذ يضيف الشرعية على الرقابة التي تمارسها الدولة بصفتها مالكا. كما عرفت أيضا على أنها "كيان اقتصادي واجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية متخصصة واستقلالية نسبية، تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة (وفاء، 2016، صفحة 35)".

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة العمومية هي عبارة عن كيان اقتصادي واجتماعي، بمعنى إلى جانب المهمة الاقتصادية لهذه المؤسسات، توكل لها مهمة أخرى وهي المهمة الاجتماعية من أجل ضمان توزيع عادل للخيرات والثروات بين مختلف الطبقات الاجتماعية. بمعنى آخر، المؤسسة العمومية لا تهدف فقط إلى تحقيق المردودية الاقتصادية، إنما هي مطالبة أيضا بتحقيق المردودية الاجتماعية.

وعليه يوجد ثلاث عناصر أساسية تتكرر تقريبا في معظم تعاريف المؤسسة العمومية، حسب ديليون Delion سنة 1979 تتمثل في: (Idrissi, 2017, p. 43)

المؤسسة العمومية هي شخصية معنوية؛ تنتج سلع أو خدمات مقابل سعر؛ تمتلك أغلبية رأس مالها بشكل مباشر أو غير مباشر - الدولة (أو أحد فروعها).

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية
نماذج لتجارب دولية رائدة

عموما، هناك عدد من المبررات (الاعتبارات) التي تدفع السلطات العمومية لإنشاء المؤسسات العمومية، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **السيادة الوطنية:** في هذا المجال نجد أن أغلب الدول التي تقوم بإنشاء المؤسسات العمومية للحفاظ على قوتها في ميدان استقلالية اتخاذ القرارات، وخاصة القطاعات الاستراتيجية؛

- **مبررات مرتبطة بالرقابة الجبائية:** تعتبر الجباية موردا ماليا هاما يعمل على إحداث التوازن الميزاني لكل الدول، لذا يجب إحداث رقابة بصفة دائمة وصارمة في نفس الوقت في هذا المجال. لهذا الشأن نجد الدولة كسلطة عمومية تفضل الحفاظ على مراقبة هذا القطاع، وهذا لأغراض اقتصادية واجتماعية بحتة؛

- **الاحتكار الطبيعي:** هناك بعض القطاعات تتطلب تدخل الدولة لمراقبتها (النقل بالسكك الحديدية، توزيع الغاز والمياه والكهرباء مثلا). إن الاحتكار المفروض على هذه القطاعات يجعل الدولة في مركز القوة وتصبح المسير والموجه الرئيسي للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية (خميسي، 2002م، صفحة 40)؛

- **فشل سوق رأس المال:** قد يرفض المستثمرون من القطاع الخاص الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المرتفعة و/أو تتطلب فترات طويلة الأجل لإنجازها؛

- **العدالة:** قد يرفض الخواص الاستثمار في المشاريع التي تقدم سلع وخدمات بأسعار معقولة أو مجانا (بأسعار تقل عن تكلفة انتاجها أو توفيرها)، مما يدفع الدولة إلى التدخل للاستثمار في تلك المشروعات، لإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، أو الأشخاص الذين يعيشون في المناطق النائية (الخدمات البريدية، النقل العمومي مثلا) (Chang, 2007, p. 14)؛

- **المبررات الاستراتيجية:** من أهم المبررات الاستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، السعي إلى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه من أسلحة كماً ونوعاً على سبيل المثال، كما تؤدي هذه الاعتبارات إلى توجيهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفاً من استغلال أفراد المجتمع.

وعليه، المؤسسات العمومية تتفرد بطبيعتها وخصوصياتها عن المؤسسات الخاصة، ولهذا خصصت لها مجموعة هامة من مبادئ الحوكمة. ومن المنطقي أيضا، ينبغي صياغة آليات الحوكمة التي تتلائم مع هذا النوع من المؤسسات حتى يمكن تبني وتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات بالشكل الجيد.

3. مبادئ وآليات حوكمة المؤسسات العمومية:

نتطرق في هذا المحور لمجموعة هامة من "المبادئ التوجيهية" التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، وأهم آليات حوكمة المؤسسات التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية. لكن التعقيد الذي يميز هذا النوع من التنظيم، منطقيًا يتطلب التطرق إلى النظريات التي تعاملت مع هذا النوع من المؤسسات، بهدف التقرب من الأسس النظرية للمؤسسات العمومية، حتى يمكننا التعامل مع ممارسات الحوكمة الخاصة بها. ولهذا الغرض سوف نقوم بعرض نظرية التسيير العمومي الجديد، باعتبارها إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية.

3-1. نظرية التسيير العمومي الجديد:

ارتبطت المؤسسة العمومية في العقود الأخيرة ارتباطًا وثيقًا بنظرية التسيير العمومي الجديد، التي تعد إحدى أهم النظريات المفسرة للمؤسسات العمومية. ظهرت نظرية التسيير العمومي الجديد لإنجلترا مع بداية الثمانينيات تحت حكم ماركارات تاتشر Margaret Thatcher وفي دول أخرى ذات تقاليد أنجلو- سكسونية وهي نمط للتسيير يهدف إلى إدخال قيم وطرق تسيير المؤسسات الخاصة إلى المؤسسات العمومية، ويفسر الطرف العام لميلاد هذا المفهوم الجديد بالضرورة العاجلة لتخفيض النفقات، وتعويض عدم الفاعلية والعجز في التسيير الذي يميز المؤسسات العمومية، وهو مطلب تعزز منذ اتفاقية ماستريخت Maastricht، يضاف إلى ذلك أزمة الشرعية التي هزت الإدارة العامة حيث انتقدها كثير من الكتاب بسبب اختلالاتها، وتهدف نظرية التسيير العمومي الجديد من خلال خصائصها الجوهرية وتوجهها نحو النجاعة والفاعلية، الوصول إلى الأهداف والشفافية والمسؤولية في تسيير المؤسسات العمومية (الواحد، 2012م-2013م، صفحة 27).

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

مفهوم التسيير العمومي الجديد جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإدارية المتمثلة على نطاق واسع، والتي طغت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في أواخر السبعينيات. إنه يجسد معظم التغييرات الهيكلية والتنظيمية والإدارية التي تشهدها الخدمات العامة في هذه البلدان. وعلى حد تعبير بوليت Pollit، فإن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح). فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص والتي تستهدف إصلاح القطاع العام (طارق، 2011م، صفحة 111).

أما تيشات عام 2015 فترى أن التسيير العمومي الجديد هو "تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المؤسسات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق من أجل عصنة إدارة المؤسسات العمومية، والرفع من مستوى أدائها مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المؤسسات" (جوال، 2016م، صفحة 69).

وعليه، فإن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن فكر إداري جديد يهدف إلى تفعيل دور وأداء المؤسسات العمومية عن طريق إدخال واستخدام أساليب وأدوات إدارية واقتصادية أثبتت فعاليتها ونجاحتها في المؤسسات الخاصة. ومن هنا، يظهر مفهوم حوكمة المؤسسات كإحدى الأساليب التي أثبتت نجاحها وفعاليتها في المؤسسات الخاصة باعتبارها النظام الأمثل الذي يضمن كفاءة إدارة المؤسسات والرقابة الفعالة. كما أن مفهوم حوكمة المؤسسات لا يختلف باختلاف القطاعات، فمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الخاصة هو ذات مفهومها في المؤسسات العمومية، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع.

3-2. مبادئ حوكمة المؤسسات العمومية "المبادئ التوجيهية"

إن المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية هي عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية

تعمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة. وتشكل هذه المبادئ المعيار الدولي المنفق عليه و يتعين بموجبها على الحكومات ممارسة وظيفة ملكية الدولة لتجنب مخاطر كل من الملكية السلبية والتدخل المفرط من جانب الدول. وتنقسم هذه المبادئ إلى سبع (7) مجموعات (OECD, 2015, p. 3):

- **المبررات لملكية الدولة:** تمارس الدولة حق الملكية في المؤسسات العمومية لمصلحة الجمهور. وعليها أن تقيم الأهداف التي تبرر ملكية الدولة بعناية وتفصح عنها وتقوم بمراجعتها بشكل دوري؛

- **دور الدولة كمالك:** يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية، بما يضمن حوكمة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة، مع درجة عالية من المهنية والفعالية؛

- **المؤسسات العمومية في السوق:** تماثيا مع المبرر لملكية الدولة، يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متكافئة لكافة المساهمين ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية؛

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين والمستثمرين الآخرين:** عندما تكون المؤسسات العمومية مدرجة في البورصة أو تضم بين مالكيها مستثمرين غير حكوميين، يتعين على الدولة والمؤسسات أن تعترف بحقوق كافة المساهمين وتضمن المعاملة المتكافئة لهم والمساواة في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمؤسسة؛

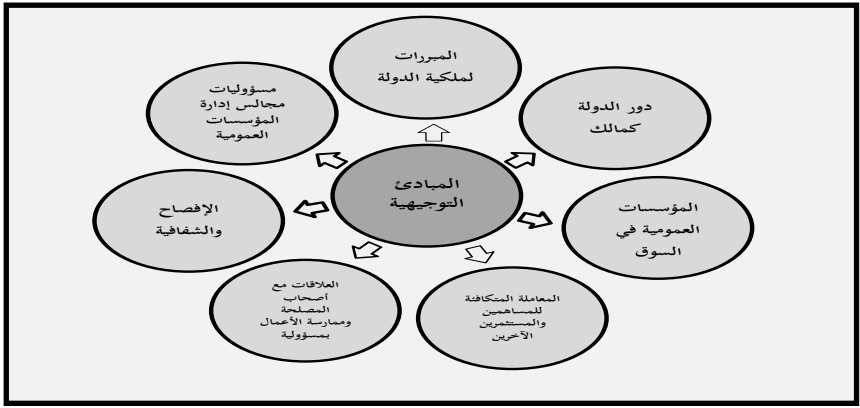
- **العلاقات مع أصحاب المصلحة وممارسة الأعمال بمسؤولية:** يجب أن تعترف سياسة ملكية الدولة بشكل تام بمسؤوليات المؤسسات العمومية تجاه أصحاب المصلحة، وأن تطلب أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم التقارير عن علاقتها مع أصحاب المصلحة. ويجب أن توضح ما هي توقعات الدولة بشأن ممارسة الأعمال بمسؤولية من قبل المؤسسات العمومية؛

- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي على المؤسسات العمومية أن تلتزم بأعلى معايير الشفافية وتخضع لنفس معايير المحاسبة والإفصاح والامتثال والمراجعة العالية ذات الجودة التي تخضع لها المؤسسات المدرجة في البورصة؛

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العمومية: يجب أن تتمتع مجالس إدارة المؤسسات العمومية بالصلاحيات والكفاءات والموضوعية اللازمة للقيام بمهامها على صعيد التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة. ويتعين عليها التصرف بنزاهة، وأن تخضع للمساءلة عن أعمالها. والشكل الموالي يعطي تمثيل للمبادئ التوجيهية.

الشكل رقم (03) : المبادئ التوجيهية للمؤسسات العمومية



المصدر: تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE (2015)، (النسخة العربية)،
OCDE للنشر، باريس، ص 03.

نستخلص أن المبادئ التوجيهية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تؤدي دورا مهما في ضمان نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية طالما بقيت ملكيتها في حوزة الدولة. مع ذلك فإن هذه المبادئ التوجيهية هي أيضا إرشادية وغير ملزمة. وهنا، تظهر الحاجة إلى آليات الحوكمة التي تساعد على ممارسة الحوكمة بالشكل الجيد في المؤسسات العمومية. وبأسلوب آخر، إن المبادئ التوجيهية لمنظمة OCDE لا يمكن تبنيها وتنفيذها إلا من خلال جملة من آليات الحوكمة.

3-3. آليات حوكمة المؤسسات العمومية:

خلال العقود الأخيرة، اكتسبت حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم خاصة بعد النتائج المتوصل إليها من قبل الكثير من الباحثين حول إسهامها في الرفع من أداء وقيمة المؤسسات العمومية وأن أهميتها بالنسبة لهذه المؤسسات بنفس قدر أهميتها بالنسبة لمؤسسات الخاصة. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية تلقى مزيداً من الاهتمام مؤخراً، وهذا ما لاحظناه من خلال المبادئ التوجيهية التي خصصت لها. وفي هذا الجزء سوف يتم عرض عدد من آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية، والتي أشرنا إليها بآليات حوكمة المؤسسات العمومية -حتى لا يكون هناك خلط بينها وبين آليات حوكمة المؤسسات، أي الآليات الخاصة بالمؤسسات الخاصة-. وتجدر الإشارة، أن سوف يتم عرض هذه الآليات وفق معيار التقسيم داخلي-خارجي.

أولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية

يمكن إيجاد وتصنيف آليات حوكمة المؤسسات العمومية الداخلية إلى ما يأتي (الجيلاني، 2014، صفحة 138):

أ- **مجلس الإدارة:** يذكر كل من سينغ وهاريانتو Singh & Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة من المؤسسات العمومية بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية. ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت؛

ب- **لجنة التدقيق ولجنة المكافآت:** إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب إفريقيا سنة 1994 وتلى ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول، أما فيما يخص لجنة المكافآت، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

ج-التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق دورا مهما في عملية الحوكمة بصفة عامة، وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العادلة، لتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العمومية والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

د-الرقابة من المساهمين: بعيدا عن الجدل حول هوية ومميزات المساهم في المؤسسات العمومية. عموما، يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط، يمارسها ثلاثة متدخلين (الذين يمكنهم أن يكونوا مؤهلين كأصحاب المصلحة) (Idrissi, 2017, p. 56): تتمثل الرقابة الأولى، في الحكومة التي تمثل الدولة من خلال الوزارة الوصية أو الفنية (تختلف طريقة المتابعة وفقا للتنظيمات المعمول بها)؛ أما الرقابة الثانية، فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة (تتغير التسمية لكن الشيء المهم هو أنها مؤسسة تتمتع باستقلالية مالية ونسبورية، والتي تتدخل لضمان التسيير الفعال للأموال العمومية) أو الرقابة العامة التي تمارسها وزارة المالية، من خلال فرق التفتيش التابعة لها (طبقا حسب التنظيم المعمول به في كل دولة)؛ في حين الرقابة الثالثة، يمارسها البرلمان (أو أي سلطة تعادله) من خلال متابعة تسيير المؤسسة وأدائها، وقد يؤدي ذلك إلى إفقاد بعثة تحقيق إن تطلب الأمر ذلك.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية:

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:

أ- الاندماجات والاكتمابات: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتمابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم. ويشير كل من جون وكيديا John & Kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن

الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال). أما في يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة OCDE إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن الدولة بحاجة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات؛

ب- سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات: تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحوكمة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء. وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا. ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية، فإن التعيين في هذه المؤسسات في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية. لكن هذا لا يعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لا يتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للقطاع الخاص (المؤسسة الخاصة). ولكي يزاول هؤلاء المسيرين مهامهم بالشكل الجيد، بالإضافة إلى إمكانياتهم على خلق القيمة، ينبغي أن يكون لديهم إمكانيات في التحكيم ما بين المجموعات المختلفة الضاغطة (اللوبيات). كما تجدر الإشارة أيضا، أن نظام الأجور في القطاع العمومي لا يثير الاهتمام كما هو عليه الحال في القطاع الخاص ، كما أن التعيين في هذه المناصب يخضع لنظام تقييم صارم، يسمح بالامتثال لمتطلبات ممارسات الجودة للحوكمة، تشبه تلك الموجودة في القطاع الخاص (Idrissi, 2017, p. 57).

أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات، فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير. وبالنظر لكل هذه الاعتبارات، فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع الإستراتيجية (شارو Charreaux 1997)، على اعتبار أن الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية (تعليمية، مذكرة توجيهية) والتي غالبا ما تكون وزارة المالية أو الوزارة المعنية مصدرها ، كما يمكن ان تأخذ وسائل غير شكلية مثل العلاقات الشخصية مع السلطات العمومية (Idrissi, 2017, p. 58).

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

ج- **التدقيق الخارجي**: يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية Institute of Internal Auditors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight. ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات العمومية تعمل ما هو مفروض أن عمله ويفيد في اكتشاف منع الفساد المالي والإداري. أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

4. تجارب دولية رائدة في مجال إصلاح الحوكمة في المؤسسات العمومية

بغرض تبيان بعض النماذج الرائدة في العالم حول تطبيق آليات الحوكمة، فسنعرض ثلاثة تجارب ناجحة تتمثل في تجربة سنغافورة، النرويج و البرازيل.

4-1. تجربة سنغافورة:

اعتمدت استراتيجية التنمية الاقتصادية في سنغافورة بشكل كبير على ما هو معروف في ذلك البلد ب "المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs"، هذه الاستراتيجية التي تعمل من خلال نظام تيماسك Temasek (التي يتم الاحتفاظ بأسهم GLCs في سنغافورة بواسطتها). تأسست Temasek في عام 1974، وهي شركة استثمارية قابضة مملوكة بالكامل للوزارة المالية (Ministry of Finance (MOF) بسنغافورة. تحكمها أحكام قانون الشركات. أدخلتها الحكومة السنغافورية وسيط بينها وبين المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs لعزل

هذه الأخيرة من التأثير السياسي وتعزيز اتجاهها التجاري (Curtis J. Milhaupt, 2017, pp. 39-40).

تمتلك Temasek مباشرة أسهم المؤسسات التالية: 100 % من سنغافورة للطاقة (كهرباء وغاز) ومن بي إس آيه PSA العالمية (موانئ)؛ 67 % من خطوط نبتون الشرق Neptune Orient Lines (شحن بحري)؛ 60 % من تصنيع شبه الموصلات المرخصة (شبه الموصلات)؛ 56 % من "سنجتل" (اتصالات سلكية ولا سلكية)؛ 55 % من SMRT (خدمات نقل السكك الحديدية والحافلات وسيارات أجرة)؛ 55 % من سنغافورة للهندسة التكنولوجية (هندسة) و51 % من سيمكوريس SEMCorps للصناعات (هندسة). كما تمتلك حصة مضاربة مباشرة ومسيطرة في العديد من المؤسسات التي تعمل في القطاعات الاستراتيجية (تشانغ، 2007م). تخضع هذه المؤسسات المدرجة في محفظة تيماسك Temasek لدليل حوكمة المؤسسات في سنغافورة، الذي يحدد أفضل الممارسات للمؤسسات العمومية على أساس "مبدأ الامتثال لقواعد الحوكمة أو التوضيح" (Curtis J. Milhaupt, 2017, pp. 40-41).

بفضل هذا النموذج حققت سنغافورة نجاحا اقتصاديا -نعقد أنها أفضل تجربة في العالم في التعامل مع المؤسسات العمومية- من خلال استراتيجية المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLC، الحكومة التي تعمل من خلال نموذج تيماسك Temasek، والذي يطلق عليه "روح النظافة في القطاع العام"، بمعنى أن الأداء الجيد، الإفصاح والشفافية، والمساءلة، وقلة الفساد، والاستقلالية، هي ما تتسم به المؤسسات العمومية في سنغافورة. والجدير بالذكر، أن هذا النموذج، اعتمده الصين، إلى جانب العديد من الدول، لإصلاح القطاع العام وممارسة الحوكمة الجيدة في المؤسسات العمومية.

4-2. تجربة النرويج:

خلافًا للمقاربات والتوجهات الدولية التي تدعم أفضلية القطاع الخاص على حساب القطاع العام، والتي تبنت سياسة الخصخصة كاستراتيجية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والتخلص من مشاكل المؤسسات العمومية، فإن ملكية الدولة ما زالت شائعة في النرويج. وحصة القيمة المضافة للمؤسسات العمومية في قطاعات الأعمال في هذا البلد هي الأعلى مقارنة مع جميع دول الاتحاد الأوروبي ودول المنطقة الاقتصادية الأوروبية. هذا بفضل النموذج الرائد

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية
نماذج لتجارب دولية رائدة

الذي قدمته النرويج في حوكمة المؤسسات العمومية من خلال نموذج "الدولة المساهمة State shareholder" (Eskil Goldeng, 2008, p. 124).

بشكل عام، إن نموذج الملكية في النرويج، هو هيكل مزدوج، بمعنى أن المؤسسات العمومية العاملة في المجال التجاري هي، مع بعض الاستثناءات، تحت إشراف إدارة الملكية في وزارة التجارة والصناعة وصيد الأسماك، وفي هذه الأخيرة، يمكننا أن نجد أنواعا مختلفة من المؤسسات الموجهة تجاريا والتي يتم تجميعها في ثلاث فئات. الفئة الأولى تجمع المؤسسات ذات الأهداف التجارية فقط. تضم الفئة الثانية المؤسسات ذات الأهداف التجارية والمهام الرئيسية في النرويج. وأخيرا، تشمل الفئة الثالثة المؤسسات ذات الأهداف التجارية وغيرها من الأهداف المحددة. تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة ملكية المؤسسات للفئات من 1 إلى 3 في زيادة قيمة أسهم الدولة إلى الحد الأقصى والمساهمة في التنمية الصناعية السليمة لهذه المؤسسات.

وإلى جانب العديد من الإجراءات والخطوات التي اتخذتها الحكومة النرويجية لتطوير وتنظيم مفصل لمحظة كبيرة من أسهم الدولة، أصدرت النرويج أيضا في عام 2014م عشرة مبادئ رئيسية لحوكمة المؤسسات العمومية هي (Guberna, 2014, p. 22.23):

- يجب أن تكون معاملة متساوية لجميع المساهمين؛
 - يجب أن تكون هناك شفافية في ملكية الدولة للمؤسسات؛
 - يجب اتخاذ القرارات والحلول في الجمعية العامة؛
 - يمكن للدولة أن تحدد أهداف خاصة بأداء كل مؤسسة بالتشاور مع باقي المساهمين.
- بحيث

- يكون مجلس الإدارة مسؤولا عن تحقيق هذه الأهداف؛
- يجب ملائمة هيكل رأس مال المؤسسة مع أهدافها ووضعيته؛
- يجب أن تتسم تركيبة مجلس الإدارة بالمهارة والكفاءة والقدرة والتنوع، وأن تعكس الخصائص المميزة لكل مؤسسة؛

- يجب أن يكون نظام الأجور والمكافآت مشجعا على خلق القيمة في المؤسسات، وأن يتميز بالعقلانية؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يمارس الرقابة المستقلة على إدارة المؤسسة نيابة عن الملاك (لحساب الملاك)؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يعتمد على خطة عمل، وأن يعمل بنشاط لتطوير مهاراته الخاصة، كما يجب أن تخضع نشاطاته للتقويم؛
- يجب أن تعترف المؤسسة بمسئولياتها تجاه جميع المساهمين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

4-3. تجربة البرازيل:

لقد استفادت البرازيل في السنوات الأخيرة من تجاربها المبكرة مع المؤسسات العمومية، وهو ما ميزها عن بلدان أمريكا اللاتينية. حيث تعود هذه التجارب إلى القرن التاسع عشر، والنصف الثاني من القرن العشرين، التي شهد فيها هذا البلد نموا كبيرا في المؤسسات العمومية. ومنذ ذلك الحين، أصبحت المؤسسات العمومية تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد البرازيلي وأسواق رأس المال. وإلى جانب المؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة (100 %)، توجد المؤسسات المختلطة التي تمتلك فيها الدولة حصة الأغلبية، والتي شكلت نسبة عالية قدرت ب 70 % من القيمة السوقية في السبعينيات (Pargendler, 2012, pp. 503-511).

ووفقا للدراسات والتقارير الإحصاء في البرازيل، فإن المؤسسات العمومية شكلت نسبة تقارب 35 % من القيمة السوقية في عام 2008م (Pargendler, 2012, p. 291)، وذلك بالرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها البرازيل في التسعينيات من القرن الماضي، إلى جانب بروز المؤسسات الخاصة في العقد الأول من القرن الحالي. لكن، في عام 2015، انخفضت هذه النسبة إلى ما يقارب 14. % و قد أستند بعض المحللين السبب إلى انخفاض أسعار أسهم المؤسسات العمومية في ظل مشاكل الحوكمة (BM&FBOVESPA, 2015, p. 3).

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة

الحديث عن أكبر وأحدث مشاكل الحوكمة والفساد في البرازيل، تلك التي مست شركة النفط العملاقة بترويراس Petrobras وشركة الطاقة إلتريس Eletrobras (مؤسستين عموميتين)، إلى جانب العديد من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي قام بها موظفي الدولة لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة ومصلحة المؤسسة. ومما لا شك فيه أيضا، أن حوكمة المؤسسات العمومية ليست قضية تافهة بالنسبة للبرازيل، حيث أن هذه المؤسسات لديها مشاركة قوية بين المؤسسات المدرجة بسبب رأس المال السوقي وحجم التداول اليومي، ومجموعة كبيرة من المستثمرين الأفراد في قاعدتهم. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعمل في قطاعات البنية التحتية الأساسية للاقتصاد البرازيلي. ولهذه الأسباب، ولإعادة المؤسسات العمومية البرازيلية إلى الواجهة، شهدت البرازيل في نهاية عام 2015، وبداية عام 2016، تفعيل الآليات المتعلقة بحوكمة المؤسسات العمومية.

5. خاتمة :

يعتبر القطاع العام في أي دولة مقصد طالبي الخدمة العمومية، وتختلف أهمية هذه الأخيرة من دولة إلى أخرى، و من هنا بدأ أغلبية الباحثين و المفكرين في البحث عن آليات جديدة تهدف إلى بعث حوكمة المؤسسات العمومية. ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكرها في النقاط الآتية:

- يعد تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات العمومية عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وللقيام بذلك، يجب أن تدار هذه المؤسسات من خلال نظام حوكمة يتسم بالفاعلية والشفافية والمسؤولية. ولا يمكن تبني هذا النظام إلا من خلال جملة من الآليات يتم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية؛
- مفهوم حوكمة المؤسسات لا يختلف باختلاف القطاعات فمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الخاصة هو ذات مفهومها في المؤسسات العمومية، غير أن المبادئ والآليات التي تقوم عليها تختلف حسب طبيعة وخصوصيات كل قطاع؛

- إن المرجعية الأولى عند وضع قواعد حوكمة المؤسسات العمومية، في أي بلد، يجب أن تكون المبادئ التوجيهية التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، لأنها غطت أهم الجوانب لنجاح أي مؤسسة عمومية؛

على ضوء ما تقدم من تحليل لمشكلة الدراسة ونتائجها يمكننا أن نقدم التوصيات

الآتية:

- يتم تطبيق الحوكمة من خلال جملة من الآليات، ولهذا ينبغي أن يكون هناك تركيز كبير على تعزيز آليات الحوكمة. وفي هذا السياق يجب تعزيز قانون الشركات بمجموعة من القواعد تستند إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي OCDE بشأن حوكمة المؤسسات العمومية، هي الآلية الأنجع والأنسب، إذ تتضمن قوانين إلزامية تفرض على المؤسسات العمومية بقوة القانون، وعليه فإن المؤسسات العمومية تكون ملزمة بتبني مبادئ الحوكمة؛

- ضرورة حوكمة القطاع العام (المؤسسات العمومية) لإصلاحه بما يساهم في بنائه على أسس قوية وزيادة مساهمته في عملية التنمية باعتباره الأولى في قيادة قاطرة التنويع الاقتصادي المستدام؛

- ينبغي إصدار دليل حوكمة خاص بالمؤسسات العمومية الجزائرية، ويجب مراعاة في إعدادها الطبيعة الخاصة للمؤسسات العمومية الجزائرية وكذلك الاقتداء بالمبادئ التوجيهية الصادرة عن منظمة OCDE والاستفادة من تجارب الدول الأخرى.

6. قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. جون تشانغ. (2007م). إصلاح المؤسسات المملوكة للدولة. نيو يورك: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة (UNDESA)، نيويورك.
2. حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحياي. (2015). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. عمان - الأردن: ركر الكتاب الأكاديمي.

عنوان المقال: تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية
نماذج لتجارب دولية رائدة

3. رايس وفاء. (2016). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان الأردن: دار اليازوري.
4. شيحة خميسي. (5 جوان, 2002م). أطروحة دكتوراه. المؤسسة العمومية والقيود المالي- حالة المؤسسات العمومية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته، جامعة الجزائر، الجزائر-غير منشورة.
5. عشور طارق. (2 جانفي, 2011م). مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، صفحة الجزائر.
6. غرداين عبد الواحد. (6 جوان, 2012م-2013م). أطروحة دكتوراه. خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية . وهران، جامعة وهران، الجزائر: غير منشور.
7. محمد السعيد جوال. (2 جانفي, 2016م). ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
8. محمد الشريف بن زواي. (2016). حوكمة الشركات والهندسة المالية. الإسكندرية - جمهورية مصر العربية: دار الفكر الجامعي.
9. محمد حلمي الجيلاني. (2014). حوكمة في الشركات. عمان الأردن: دار الإعمار.
10. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE. (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات. واشنطن- الولايات المتحدة الأمريكية: غرفة التجارة الأمريكية.
11. مصطفى يوسف كافي. (2013). الأزمة المالية الاقتصادية وحكومة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفاقها). عمان الأردن: دار الرواد.
12. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE. (2017م). المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة، (النسخة العربية). باريس: OCDE للنشر.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adrian cadbury, T. F. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Londre: Burgess Science Press, Great Britain.
2. Dana R. Hermanson, L. E. (2003). *Internal Audit and Organizational Governance*. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
3. BM&FBOVESPA. (2015). *State-Owned Enterprise Governance Program*. São Paulo, Brazi: (Destaque Estatal).
4. Chang, J. (2007). *La Reforme des Entreprises Publiques, Notes D'orientation, Nations Unies*,. New york: Departement des Affaires Economiques et Sociales.
5. Curtis J. Milhaupt, M. P. (2017). *Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: Nationa*. New York: ECGI Working Paper Series in Law.
6. Eskil Goldeng, L. A. (2008). The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership. *Journal of Management Studies* , 1247.
7. Guberna. (2014). *The Belgian State as a shareholder: A comparison with international best practices and OECD*. Belgium: Guidelines on Corporate Governance for State-owned Enterprises.
8. Idrissi, A. E. (2017, janvier 4). Thèse de doctorat en science de gestion. *La Gouvernance des entreprises publiques, perspective comparative Maroc – Europe* . lile -France, IAE de Lille, France: Université de lille.
9. Malika Amghar, M. B. (2017, Juin 1). La gouvernance d'entreprise Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ? *Revue Dirassat* , p. 7.
10. OCDE. (2015). *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*. Paris: Editions OCDE.
11. OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise*. Paris: Edition OECD.
12. Pargendler, M. (2012). *The Unintended Consequences of State Ownership: The Brazilian Experience-Vo. 13, No. 02*. Brazilia: Theoretical Inquiries in Law.