

حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية ونماذجها

*Governance of public economic institutions and their models*

بلحاج بن زيان جميلة<sup>1</sup>.

*Belhadj Benziane Djamila<sup>1</sup>*

Djamila.benziane@cuniv\_tissemsilt.dz.

تاريخ الإرسال: 2025/12/25 تاريخ القبول: 2025/04/10 تاريخ النشر: 2026/09/20

الملخص:

تم خلال هذه الدراسة التعريف بحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك من خلال التعريف بها وإظهار مشاكل والعراقيل التي تواجهها الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات كونها مؤسسات جد هامة في الاقتصادي الوطني، ولتأكيد أهمية هذه الدراسة، تم عرض مجموعة من التجارب العالمية التي قامت بها العديد من الدول من أجل تطبيق الحوكمة في مؤسساتها الاقتصادية العمومية بهدف حمايتها والرفع من أدائها. كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية، قطاع الأعمال. تصنيفات JEL: G 3، M.

**Abstract:**

*During this study, the governance of public economic institutions was introduced, by introducing them and showing the problems and obstacles facing governance in this type of institution, as they are very important institutions in the national economy, and to emphasize the importance of this study, a group of global experiences that many carried out was presented by many One of the countries in order to implement governance in its public economic institutions in order to protect it and raise its performance.*

**Keywords:** keywords Corporate governance, governance of public economic institutions, business sector.

**JEL Classification Codes:** G 3, M.

---

<sup>1</sup>اسم ولقب الباحث المرسل: بلحاج بن زيان جميلة؛ الإيميل: Djamila.benziane@cuniv\_tissemsilt.dz.

## مقدمة:

ان حدوث العديد من الفضائح كان السبب في ظهور حوكمة الشركات، فسارعت الشركات لتطبيقها ضمن المؤسسات وأهم هذه المؤسسات هي المؤسسات الخاصة، الا أن المؤسسة الاقتصادية العمومية تعتبر كغيرها من المؤسسات لها كيان مالي إلا أن هذا النوع من المؤسسات بالذات عرف الكثير من الفضائح والأزمات التي كان السبب الأول فيها هو الفساد، ما كلف الدول خسائر كبيرة وتراجع ادائها انعكس سلبا على مداخل الدولة من اجل القيام بمهامها.

وهذا ما كلن السبب في طرح السؤال التالي:

فما المقصود بحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية؟ وما هي الانعكاسات من تطبيقها؟

وعليه كان لابد من طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الدوافع لظهور حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- بظهور حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية والمناداة بها، هل حقا تم تطبيقها في الواقع؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في التعريف بحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية والامام بمجموعة من الجوانب الخاصة بها لكونها تعالج موضوع متداول بصفة كبيرة ومطروح في الساحة الاقتصادية العالمية حيث يتمثل موضوع هذه الدراسة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، تتجلى أهمية الدراسة في كونها تركز على دراسة نوع خاص من المؤسسات هي المؤسسات الاقتصادية العمومية وذلك للدور الحيوي والكبير الذي تلعبه في الاقتصاد.

الأهداف: تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بحوكمة الشركات وحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- تبين مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الواقع من خلال عرض مجموعة من التجارب.

الدراسات السابقة:

- أطروحة دكتوراه 2017 بجامعة ليل بفرنسا، تخصص علوم التسيير، لصاحبها M.Aziz El IDRISS، تحت عنوان **La Gouvernance Des Entreprises publiques perspective comparative Maroc**، حاول الباحث من خلال هذا البحث تبين تأثير الحوكمة على أداء الشركات العمومية من خلال القيام بوضع مجالس إدارة الشركات العمومية المغربية ومعرفة ما مدى تأثيرها على الأداء المالي لهذه الشركات.
- مقال علمي في مجلة العلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 02 (2018)، للباحثين أحمد بلقاسم، عمار طهرات، تحت عنوان تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة، حيث تهدف هذه الدراسة الى تبين دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال القيام بعرض مجموعة من النماذج الرائدة في العالم

منهج الدراسة: من أجل شرح هذه الدراسة وتبسيطها تم الاعتماد على المنهج الوصفي

هيكل الدراسة:

أولاً- تعريف حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

ثانياً- تجارب لحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

أولاً. تعريف حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

والذي تم خلاله الاطلاع تناول العديد من الجوانب التي تتعلق بحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية كتعريفها، أسباب ومبررات حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.....

1. تعريف حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

تعتبر حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيه، كما يتم النظر إليها على أنها مجموعة من الآليات التي من خلالها يضمن مقدمو رأس المال ربحية الأجراء، ليقوم كوسليو غريل بالتأكيد على الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في خلق القيمة لصالح المديرين. فحوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات التي من خلالها يتم إدارة الشركات والسيطرة عليها بهدف خلق قيمة لصالح جميع أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

تعرف حوكمة المؤسسات الاقتصادية أنها تلك القواعد التي من خلالها يتم توجيه سلوك الشركات التجارية وحاملي الأسهم، ومديري الشركات التجارية، مع الإجراءات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز وفرض تطبيق تلك القواعد، وهذا الذي يدخل ضمن أخلاقيات التسيير التي يجب على مسيري ومديري المؤسسة الاقتصادية وكل الذي تربطه علاقة مع حسن سير المؤسسة إداريا وماليا أن يلتزم بها.<sup>2</sup>

2. دواعي حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية: إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخاصة أو ما يعرف بقطاع الأعمال وذلك نظرا للحاجة الملحة من أجل تطبيق مبادئها والعمل بها، وذلك لمساهمتها في نجاح واستمرارية هذه المؤسسات بل وتقدمها لتدخل العالمية في منتجاتها والحفاظ على تنافسيتها، كما لا تقل الحاجة في المؤسسة الاقتصادية العمومية، وذلك نظرا لاتساع وكبر حجم المؤسسة الاقتصادية العمومية وعدد موظفيها ومقدمي الخدمات التي يستفيد منها كافة أبناء الشعب، لذا يتبين انه لابد من تطبيق الحوكمة ومبادئها في المؤسسة الاقتصادية العمومية لعدد من الأسباب ومنها:<sup>3</sup>

- حجم المؤسسة الاقتصادية العمومية واتساعها.
- عدد الموظفين الكبير في أغلب الأحيان.
- عمومية الخدمات التي تقدمها.
- الرغبة في اللحاق بركب الدول المتقدمة.
- العولمة والرغبة في التنافسية.
- التقدم التكنولوجي المتسارع.
- النظرة العالمية.
- حدوث ووجود الكثير من الأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الكثير من الدول.
- عرفت المؤسسة الاقتصادية العمومية بظاهرة انتشار الفساد فيها.
- عدم الفصل الكلي ما بين السلطات الثلاث التشريعية-القضائية- التنفيذية.

مبررات حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية :

اكتسبت المؤسسة الاقتصادية العمومية أهمية خاصة، وذلك كون أن مساهمة هذه الشركات تمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي إضافة إلى توفير فرص عمل، وهذا ما يظهر بصفة بارزة في العديد من القطاعات، فحوكمة هذه الشركات تهدف إلى تحريرها من القيود الكثيرة التي قد تكون عائقاً تعيق قدرتها على منافسة القطاع الخاص، وكل ذلك من أجل ضمان نجاح تلك الشركات في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، طالما بقيت ملكيتها في حوزة الدولة، كما لا ننسى دور الحوكمة في وضع مجموعة من المعايير، فمعظم الحكومات لديها مسؤوليات مباشرة في حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك كونها هي المالكة لتلك الشركات، ومن أهم المبررات التي دعت إلى حوكمة الشركات أو المؤسسة الاقتصادية العمومية نذكر:<sup>4</sup>

- **حجم ونطاق المؤسسة الاقتصادية العمومية :** رغم مرور أكثر من عقد على عمليات الخصخصة، إلا أن المؤسسة الاقتصادية العمومية مازالت تعتبر اللاعب الرئيسي في العديد من البلدان والقطاعات، فعلى سبيل المثال تساهم هذه الشركات بحوالي نسبة 15٪ من الناتج المحلي الإجمالي في جنوب إفريقيا، في حين تمثل أكثر من 50٪ في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، علماً أن الهند تمتلك أكثر من 40٪ من أسهم رأس المال.
- **أثر المؤسسة الاقتصادية العمومية على الأداء الاقتصادي:** مازالت تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية على أنها اللاعب الأساسي في النشاط الاقتصادي، وذلك كون أنها في الغالب هي المسيطرة في الصناعات ذات المنفعة العامة والبنى التحتية، كالنقل والطاقة والاتصالات، لذلك يعتبر أدائها ذات أهمية جد كبيرة لشرائح واسعة من السكان ولأجزاء أخرى من الاقتصاد، فالصين مثلاً تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية فيها حوالي 55٪ من حجم العمالة، كما تشكل 56٪ من القيمة المضافة، كما أن أكبر من ثلثي الموجودات الثابتة في القطاع الصناعي، وبذلك فإنها تمثل العمود الفقري لاقتصاد هذا البلد الكبير.
- **ضغوط العولمة وتحرير الأسواق لإصلاح المؤسسة الاقتصادية العمومية :** يشهد العالم تغيراً كبيراً، والذي قد يكون الإيقاع فيه شديد التسارع الذي مس جميع القطاعات، وتحولت الاقتصاديات الوطنية إلى نظام اقتصادي عالمي يعتمد بعضه على البعض الآخر تحت ما يسمى بالعولمة، وفي ضمن كل هذا ممكن أن تجد الشركات التي يندرج ضمنها المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك كون أن استمرارها مربوط ومرهون بمدى قدرتها على التنافس، مع العلم أن ميدان تنافسها ليس حدود البلد الذي تنتهي إليه فقط بل تعدت واتسعت حدودها إلى العالم ككل، فحتى تتمكن هذه الشركات من بناء قدرتها التنافسية فلا بد من تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.<sup>5</sup>
- **المنافع المتوقعة من حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية :** هناك جملة من الفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة عمليات الحوكمة، فحوكمة الشركات تعد من أحد أهم العناصر في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، فالمؤسسة الاقتصادية العمومية التي تقوم بتطبيق قواعد وأحكام الحوكمة فإنها تساهم في تحقيق الازدهار الاقتصادي المستدام والتنمية الاجتماعية، علماً أن ذلك يعتمد على قرارات تخصيص واستثمار الموارد، وهذه القرارات الإستراتيجية تمثل أساساً للاستثمار في الطاقات الإنتاجية التي تجعل التنمية الاقتصادية أمراً ممكناً، فالحوكمة تعد جزءاً من البنى التحتية المؤسسية (قوانين-تعليمات-آليات التنفيذ وغيرها)، التي تقود إلى أداء اقتصادي صحيح، في حين أنها ترتبط إلى حد كبير بأداء وتشغيل أفضل وتقدير أحسن في أسواق رأس المال، مع تشجيع الإبداع والاستثمار الطويل الأجل في رأس المال الإنساني والمادي، مع مساهمتها في الحد من الفساد مع ضمان النزاهة والاستقامة وقلة الأخطاء.

وحى يتم غرس الحوكمة السليمة فلا بد من انه على الشركات والحكومات الوطنية أن تقوم ببعض التغييرات الهامة، لذا ينبغي على الشركات أن تقوم بتغيير الطريقة التي تعمل بها، و على الحكومات القيام بإنشاء على الإطار المؤسسي والتشريعي المناسب والحفاظ عليه عاملة بذلك على نشر ثقافة الحوكمة.<sup>6</sup>

- **ضعف الرقابة الخارجية:** فعلى الرغم من أن دافعي الضرائب هم المالكين الآخرين للمؤسسة العمومية، فإنهم يعتمدون على السياسيين والبيروقراطيين ليكونوا وكلائهم، وكتعبير آخر حماية<sup>7</sup> مصالحهم، ففي معظم الأحيان يكون السياسيين والبيروقراطيين غالبا ما يكونون مشرفين أو مراقبين ضعيفين للشركة، فمثلهم كمثل الأشخاص الاعتياديين، يهتمون بمصالحهم الخاصة ولا يبحثون من اجل الوصول إلى السلطة والاحتفاظ بها واستثمارها، فالسياسي من الممكن أن يقوم بمجموعة من الخطوات بهدف إحباط عملية إغلاق الشركة الغير المربحة في دائرته الانتخابية، من اجل تعزيز احتمالية انتخابه، كما أن السياسيين والبيروقراطيين يمكن أن يكونوا وكلاء ضعيفين وذلك كون أنهم لا يستفيدون ماليا إذا كانت الشركة مربحة، كما يمكن أنهم من ناحية أخرى يقعون تحت طائلة اللوم وذلك عندما تعمل المؤسسة الاقتصادية العمومية بطريقة تجارية جدا (تعظيم الربح)، وكمثال على ذلك عند شروع الشركة في تسريح العمال الزائدين عن الحاجة، أو ربما عندما يحدث خطأ فيها.

اعتبر أن إصلاح قطاعات المؤسسة الاقتصادية العمومية هو عملية جارية في العديد من البلدان التي فيها هذا النوع من المؤسسات إلا أن سير هذه الإصلاحات يسير بوتيرة غير متجانسة وفي ظل أهداف وتحديات مختلفة رغم ذلك يمكن مشاهدة التحديات المشتركة في مجال تحسين أداء وحوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية، فالعراق واليمن على سبيل المثال يسعون إلى إضفاء طابع الشركات على المؤسسة الاقتصادية العمومية بهدف جذب الاستثمارات الخاصة، هادفة في الأجل الطويل إلى تهيئتها لإدراجها في البورصة في خاتمة المطاف، فالجزائر مثلا بعد أن قامت بإضافة طابع الشركات على المؤسسات الاقتصادية العمومية، تسعى إلى إعادة هيكلة عدد من القطاعات التي تعمل فيها هذه المؤسسات، بما في ذلك إعادة هيكلتها عن طريق إصلاح القطاعات الاحتكارية وتصفية استثماراتها في الشركات التي تتكبد الخسائر.<sup>8</sup>

مازالت المؤسسة الاقتصادية العمومية مواصلة لتأدية دور أساسي في اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، على اعتبار انها مهيمنة في العديد من القطاعات، فملكية الدولة تؤدي إلى نشوء مخاطر حوكمة ومخاطر تنظيمية فريدة يمكن أن تمنع مؤسسات الاقتصادية العمومية من خلق القيمة المثلى للاقتصاد والمجتمع، فالمؤسسة الاقتصادية العمومية عندما تعمل بشكل غير فعال وتخضع لترتيبات حوكمة ضعيفة، فهذا يمكنها أن تزامح نشاط القطاع الخاص الأكثر إنتاجية، أو استخدامها كأدوات للرعاية السياسية في أسوأ الأحوال أو الإثراء الذاتي وذلك على حساب المجتمع ككل.<sup>9</sup>

3. **أهداف حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية:** إن الحوكمة تسعى من خلال هذه الأهداف إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات والعمل على وضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير المقبولة، مع السعي لوضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات العامة مع القيام بوضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد الإجراءات والقواعد، وحتى المخططات التي تتعلق بسير العمل داخل المؤسسة، وعليه يمكن إجمال هذه الأهداف بما يأتي:<sup>10</sup>

- تحقيق كل من العدالة والشفافية ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.

- العمل على تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والسعي للحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي وذلك بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار مع تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

4. مركات حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية: تركز حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية على محورين التاليين:<sup>11</sup>

- الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة من أجل ضمان المحافظة على المال العام والاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتقديم الخدمات مع تحسين جودة تقديم هذه الخدمات وتطويرها وفق أفضل الممارسات في هذا المجال لينعكس ذلك في توزيع عوائد التنمية توزيعاً عادلاً، إضافة إلى تحديد دور الإدارة السياسية والعليا في متابعة كافة الإدارات التنفيذية، بهدف التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية العمومية بكل كفاءة وفعالية.
- ضمان حقوق أصحاب المصالح التي لها علاقات مع المؤسسة الاقتصادية العمومية في إطار معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والعدل والوضوح من أجل تعزيز الثقة بينها مما يجعل المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف.
- 5. مشاكل حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية: تعتبر الدولة كمساهم وحتى تقوم بممارسة مسؤولياتها فالدولة بحاجة الى استخدام الأدوات المطبقة على القطاع الخاص، رغم كل هذا تعاني هذه المؤسسات جملة من المشكلات التي تتعلق بحوكمة الشركات، والتي يمكن حصرها في:<sup>12</sup>
  - معاناة الشركات الاقتصادية العمومية من مشكل التدخل السياسي المباشر، ومن السيطرة الكاملة للدولة المساهمة.
  - وكتخفيف للمسؤوليات، غالباً ما تكون المؤسسات الاقتصادية العمومية محصنة ضد تهديدين أساسيين للرقابة الإدارية في القطاع الخاص، هما التهديد بغرض الاستحواذ والإفلاس.
  - مشاكل حوكمة الشركات تنشأ من وجود، فيما يتعلق بالمسؤولية عن أداء الشركات الاقتصادية العمومية، نتيجة وجود سلسلة معقدة من تفويض السلطات (المديرين، مجلس الإدارة، هيئة المساهمين، الوزارات، السلطات العامة) حيث يصعب تحديد المسؤولين الحقيقيين من حيث الأداء عن أداء الشركات العامة، فتعتبر هيكلية المسؤوليات هذه بطريقة تضمن اتخاذ قرارات فعالة وجودة حوكمة الشركات يشكل تحدياً حقيقياً.
- من خلال هذا يتضح أن الصعوبات التي تواجهها الشركات الاقتصادية العمومية تنبع في الواقع إلى حد كبير من أوجه القصور التي تؤثر على أسلوب إدارة هذا النوع من الشركات.

6. انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية: إن تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة يعمل على تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية العمومية التي تقوم بتوفير خدمات ذات جودة عالية وذلك في ظل مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة في التسيير، ويتجلى ذلك من خلال:<sup>13</sup>

- تعزيز آليات الرقابة وتسهيل استخدامها؛ ويتم ذلك من خلال تفعيل طرق المساءلة ما يدفع الموظفين في المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى الحرص على اتخاذ القرارات الصائبة وفق ما يتناسب والموارد المتاحة، والسعي لمحاولة استغلالها بالطرق المثلى، مما يحقق الأمر الذي جاء به التسيير العمومي الحديث والتي تتمثل في التركيز

على النتائج والعمل على تخفيض التكاليف، ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال حسن التسيير.

- توفير معلومات ذات جودة عالية: يؤدي تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالدرجة الأولى إلى الإفصاح والشفافية في التقارير والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، ما ينعكس بشكل إيجابي على توفير معلومات مالية وغير مالية هامة وضرورية لمستخدميها، حتى يتمكنوا بواسطتها من تقييم أداء المؤسسات والتعرف على أوضاعها مع التأكد من مصداقية المؤسسة الاقتصادية العمومية أمام المتعاملين وحتى أمام المجتمع بصفة عامة هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإنها تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة في مجال تسيير هذا النوع من المؤسسات.

- نشر ثقافة الانفتاح والشفافية والثقة والدعم العام: ويتم ذلك من خلال تسهيل الحصول على البيانات الأساسية، والعمل على استخدامها، ليضاف إلى ذلك توفير البيانات والوثائق الوصفية وذلك حتى يتمكن المتعامل مع هذه المؤسسات من فهم البيانات وكيفية إصدارها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الحرص على تطبيق القواعد الأساسية للحوكمة في القطاع العام.

- انعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة على أصحاب المصالح: إن مفهوم الحوكمة في المؤسسات العمومية إلى الكيفية التي يتم من خلالها تقاسم القوة بين كل من الحكومة والمجتمع، مع القيام بتحديد وظيفة كل مستوى وما يجب تحقيقه من أهداف، فقياس فعالية هذه الأطراف يستدعي تبني المدخل المناسب لذلك، فمثلاً المدخل الاجتماعي السياسي يركز على الفعالية الإدارية للأطراف المشاركة في المؤسسة الاقتصادية العمومية والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها ومصالحها المشتركة، فاختلاف هذه الأطراف يعني اختلاف معايير قياس فعالية كل منها، فبالتركيز على مؤشرات قياس الحوكمة في القطاع العام التي قام البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بوضعه والتي تتمثل في: المشاركة، الشفافية، المساءلة، حكم القانون، المساواة، الكفاءة، الرؤية الإستراتيجية.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن: وذلك عن طريق تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في صنع القرار.

- زيادة التزام المؤسسة الاقتصادية العمومية بالأنظمة والقوانين: وذلك كون أن المؤسسة الاقتصادية العمومية ملزمة بتقديم توضيحات لأصحاب المصلحة حول صلاحية الميسرين العموميين، مع الأخذ بالانتقادات الموجهة إليه والعمل على تلبية المتطلبات المطلوبة منهم، ويقابله قبول تحمل المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو الخداع والغش حيث يخضعون للمساءلة.

- الرفع من الرضا الوظيفي للموظفين: تقاس كفاءة الإدارة بفعالية عمالها، فمن الضروري توفير مناخ مناسب للعمل السليم وذلك من خلال الاهتمام بهم والسعي لحل المشاكل التي يعانون منها وقياس مدى رضاهم عن العمل، والمرتببات والأجور بالإضافة إلى مقاييس أخرى كالترقية والحوافز.

7. التحديات التي تعيق تحسين نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية: هناك مجموعة من التحديات تتمثل في:<sup>14</sup>

- بروز العديد من وقائع الفساد في المؤسسات الاقتصادية العمومية خلال السنوات الأخيرة وذلك بسبب الفضائح المدوية في بلدان مثل البرازيل وجنوب إفريقيا وأنغولا وماليزيا، ما يتيح للمؤسسات الاقتصادية العمومية في القطاعات عالية القيمة، التي غالباً ما تتمتع فيها بحقوق احتكارية أو شبه احتكارية. ما يتيح الفرصة أمامها لتحقيق أرباح غير عادية مع التمتع بعلاقة مميزة مع الحكومة وتلقي الدعم المالي منها. تنشأ العديد من المخاطر عن الأطر القانونية والتنظيمية الضعيفة، فمواطن الضعف في نظام حوكمة الشركات على مستويات المؤسسات الاقتصادية

العمومية، مع غياب الشفافية والإفصاح عن الموارد المالية لهذه المؤسسات علاوة على ذلك تدني ممارسات إعداد التقارير المالية، مع محدودية الرقابة الفعالة من جانب الحكومة والمواطنين.

- القيام بإصلاحات في المؤسسات الاقتصادية العمومية لا يكون وفق دفعة واحدة بل تمتاز بتدرج الإصلاحات أو تسلسلها وذلك بناء على جدواها السياسية والمؤسسية من أجل التغلب على المصالح المترسخة في حين يطمئن واضعي هذه السياسات لاتخاذ المزيد من الخطوات.
- قد لا يكون إصلاح نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية لوحده كافياً دائماً وذلك من أجل منع الفساد وضمان تحقيق الكفاءة، فيمكن أن يتم ذلك بشمول مجموعة من التدابير الإضافية من أجل إعادة هيكلة هذه المؤسسات، وذلك من خلال القيام بتقسيم المؤسسات الاقتصادية العمومية الكبيرة متعددة المستويات إلى وحدات أعمال أصغر. أو القيام بتشجيع القطاع الخاص من زيادة مشاركته في إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما لا يزال ممكن هو ضبط هذه المؤسسات من خلال القيام بعملية الإدراج الجزئي في أسواق رأس المال.

#### ثانياً. تجارب حول حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية:

حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية عرفت العديد من التجارب على مستوى العالم ككل، ومن بين هذه التجارب نذكر

1. التجربة الكندية: تميز النموذج الكندي بالخصوصية وذلك لمزاجته بين ممارسات الناطقة الفرنسية وحوكمة النموذج الأنجلوساكسوني الخاص بنماذج الحوكمة، فابتكرت إصلاحات خاصة بها من أجل إصلاح القطاع العام، حيث تمتلك كندا محفظة مكونة من 200 منظمة عاملة بما فيها 50 مؤسسة، فان توجيه المؤسسة العامة يقع على عاتق الوزارة المشرفة التي تتبع البرلمان، وذلك من خلال تخطيط الإجراءات والنفقات التي تتم وفق دورة سنوية محددة مسبقاً، مع التأكيد على ضرورة وجود هيئة مستقلة، فمجلس الخزينة يضمن التماسك العام لعمل الوزارات والهيئات التابعة. ليضاف إلى ذلك أنه يتم توفير أقصى قدر من الحكم الذاتي في إدارة العمليات متروك للمؤسسة، بالأخص من خلال هيئاتها التداولية، والتي يكون مديري الهيئات التداولية في الغالب مستقلين ويتم تعيينهم للقيام بعمله على أساس المهارات والخبرة والحكمة التي يمتلكونها والتي يتم صقلها من خلال التدريب المستمر.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الشركات العامة في كندا، فهذه الشركات تتمتع باستقلالية متقدمة تعتمد على نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، فوزارة المالية لا تقوم بمهمة الرقابة على الهيئات العامة والرقابة الخارجية فهي مسؤولية الهيئات القضائية، فوزارة الإشراف مسؤولة عن تقرير عن نشاط ونتائج المؤسسات والمنظمات في محفظتها إلى البرلمان، فإدارة المخاطر المتكاملة يتم تنفيذها وفق شكل منهجي للمحفظة بأكملها، علماً أن هذه المحفظة تأخذ شكل خرائط شاملة للمخاطر والذي يكون على ثلاث مستويات تتمثل في: المؤسسة، المحفظة الوزارية، المحفظة الكندية.<sup>15</sup>

2. تجربة سنغافورة: بعد الاستقلال اعتمدت سنغافورة في إستراتيجية التنمية بشكل كبير على ما هو معروف المؤسسة الاقتصادية العمومية، وان تمتلك الدولة جملة من الشركات، قامت بتأسيس شركة سميت تيماسك سنة 1974 والتي هي عبارة عن شركة تابعة ومملوكة بالكامل لوزارة المالية، فهي عبارة عن شركة قابضة استثمارية تخضع لأحكام قانون سنغافورة قانون الشركة يتم من خلالها الاحتفاظ بأسهم GLCs، قامت بإدخالها الحكومة السنغافورية كوسيط بينها وبين المؤسسات المرتبطة بالحكومة GLCs وذلك من أجل تعزيز التأثير السياسي والعمل

على تعزيز اتجاهها التجاري، وعليه فتيما سك تعتبر مساهم مسيطر في حوالي 23 من أكبر شركات سنغافورة والتي تمثل ما يقارب 40٪ من إجمالي القيمة السوقية في سنغافورة.<sup>16</sup>

3. تجربة النرويج: ظهرت العديد من المقاربات والتوجهات الدولية التي دعمت أفضلية القطاع الخاص على حساب القطاع العام، متبنيه سياسة الخصخصة كإستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتخلص من مشاكل المؤسسة الاقتصادية العمومية، فكمثال لهذه التوجهات ما زالت ملكية الدولة شائعة في النرويج، وحصة القيمة المضافة للمؤسسات العمومية في قطاع الأعمال في هذا البلد أعلى مقارنة مع جميع دول الاتحاد الأوروبي ودول المنطقة الاقتصادية الأوروبية، وكل هذا بفضل النموذج الرائد الذي قدمته النرويج في حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك من خلال نموذج "الدولة المساهمة".<sup>17</sup>

تنقسم المؤسسة الاقتصادية العمومية في النرويج إلى مؤسسات ذات طابع تجاري (مقسمة إلى 3 فئات) فتتولى إدارة الشركات التجارية إدارة الملكية في وزارة التجارة والصناعة ومسايد الأسماك، مع العلم أن هذه الشركات تصنف إلى مجموعات لها صلة وذلك وفقا للمعايير المفصلة.

بشكل عام، إن نموذج الملكية في النرويج، هو هيكل مزدوج، بمعنى أن المؤسسة الاقتصادية 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 0 إلى 2 في زيادة قيمة أسهم الدولة إلى الحد الأقصى والمساهمة في التنمية الصناعية السليمة لهذه المؤسسات.

تشكل المؤسسة الاقتصادية العمومية في النرويج جزءا جديا هام من الاقتصاد الوطني والتي تتمثل بشكل خاص في سوق الأوراق المالية النرويجية، فعلى عكس معظم الدول الغربية حيث تمت المندادة بتدخل الدولة في القطاع المالي بعد حدوث الأزمة المالية الأخيرة، فتدخل الدولة في النرويج أقدم تاريخا، حيث تولي الحكومة النرويجية أهمية جد بالغة للحكومة الجيدة للشركات، حيث يكون فيها درجة عالية من الشفافية، وتقاسم واضح للأدوار، وينظر إلى الدولة على أنها مالكة إلا أنها لا تفعل ذلك التدخل في التقييمات التجارية الجارية للشركات، ليضاف إلى ذلك أنه لا تستخدم ملكية الدولة لتحقيق المصالح الوطنية النرويجية قصيرة الأجل من منظور سياسي أوسع.<sup>18</sup>

لتقوم النرويج بعد ذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات الخطوات التي قامت الحكومة النرويجية باتخاذها من أجل تطوير وتنظيم مفصل لمحفظة كبيرة من أسهم الدولة، لتقوم النرويج بإصدار عشرة مبادئ رئيسية من أجل حوكمة المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك سنة 2014، ألا وهي:<sup>19</sup>

- ضرورة المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
- وجود شفافية في ملكية الدولة للمؤسسات.
- لا بد من اتخاذ القرارات والحلول في الجمعية العامة.
- إمكانية قيام الدولة بتحديد أهداف خاصة بأداء كل مؤسسة بالتشاور مع باقي المساهمين.

بحيث أن:

- يكون مجلس الإدارة مستقلا عن هذه الأهداف.
- ضرورة ملائمة هيكل رأس مال المؤسسة مع كل من أهدافها ووضعيتها.

- لابد أن تتسم تركيبة مجلس الإدارة بالمهارة والكفاءة وحتى القدرة والتنوع، عاكسة بذلك الخصائص المميزة لهذه المؤسسة.
- نظام الأجور والمكافآت يشترط فيه أن يكون مشجع على خلق القيمة في المؤسسات، وأن يتميز بالعقلانية.
- ممارسة الرقابة المستقلة من قبل مجلس الإدارة على إدارة المؤسسة حاجة ضرورية نيابة عن الملاك.
- لابد من انه على مجلس الإدارة الاعتماد على خطة عمل، وان يقوم بالعمل بشكل نشط من أجل تطوير مهاراته الخاصة، مع ضرورة خضوع نشاطاته للتقويم.
- على المؤسسة أن تعترف بمسؤولياتها اتجاه جميع المساهمين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

4. التجربة الفرنسية: إن الجمهورية الفرنسية هي جمهورية منظمة حول دولة مركزية ولا مركزية، ففي فرنسا تضم 1517 هيئة عامة منها 1057 حيث تتم إدارة هذه الشركات من قبل وكالة مشاركات دولية (APE) التي تركز على إدارة مشاركات الدولة في الشركات الصناعية، ويعتبر تنفيذ القانون الأساسي الذي يتعلق بقانون المالية (LOLF) لجعل من الممكن توضيح ارتباط متعاملي الدولة بمهمة وبرنامج عمل الحكومة، فعلاقة المؤسسة العامة بالوزارة المشرفة عليها موحدة وذلك من خلال الإطار الإداري الاستراتيجي: اجتماعات إستراتيجية سنوية، عقود الهدف أو الأداء، رسائل المهام، لوحات مراقبة النشاط.

يقوم مجلس الإدارة بممارسة الوظيفة التوجيهية له في حين أن تكوينه يتم على نمط موحد كالتالي: ثلث ممثلي الموظفين، وثلث ممثلي الدولة، وثلث الإداريين. في هذه المرحلة تتم ممارسة مراقبة وزارة المالية من خلال أربع جهات: المديرية العامة للمالية العامة (DGFiP)، الرقابة العامة الاقتصادية والمالية (GGeFi)، والمراقب الوزاري للميزانية والمحاسبة (CBCM) والمفتشية العامة للمالية (IGF)، فالمراقبة المستمرة هي الطريقة الرئيسية لممارسة الرقابة المالية، إلا أن التطورات الأخيرة في الرقابة الاقتصادية والمالية أدت إلى تطوير برامج الرقابة الدورية، ليضاف إلى ذلك أنه يتم دعم المنظمات من قبل (DGFiP) في تحديث نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، فالرقابة القضائية تتعلق بحسابات المنظمات وفعاليتها إضافة إلى كفاءتها في تنفيذ السياسات العامة.<sup>20</sup>

أهم الإصلاحات التي حدثت في المؤسسة الاقتصادية العامة بفرنسا: عرف وضع التشغيل في هذا النوع من المؤسسات العديد من الانتقادات المتكررة، وذلك نتيجة ظهور فوهة كبيرة بين مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة منافسة لها تنشط في نفس القطاع التي أحرزت تطور ملحوظ.

فبعد القيام بدراسة الشركات الاقتصادية العمومية تم إصدار تقريرين، التقرير الأول تم فيه إبراز وجه القصور الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية العمومية الفرنسية، وعليه تم اقتراح المقترحات التالية:<sup>21</sup>

- العمل على القيام بتزويد مجالس الإدارة باللوائح الداخلية التفصيلية.
- تعزيز وجود أعضاء مستقلين داخل مجلس الإدارة.
- تعميم صفة الشركة المحدودة على الشركات العامة العاملة في المجال التنافسي.
- إنشاء عقود الخدمة العامة التي تحدد تكلفة وطبيعة وأساليب تنفيذ مهام الخدمة العامة.

أما التقرير الثاني تم فيه اقتراح سلسلة من الإصلاحات تمثلت في:

- العمل على تكليف جهة تخضع للسلطة المباشرة لوزير المالية بمسؤولية المساهمين نيابة عن الدولة.
- إنشاء وتدقيق حسابات الشركة وفقا لقواعد القانون العام.
- تحديد عدد أعضاء مجالس إدارة الشركات العامة ب 12 عضوا.

وفي سياق إصدار هذه المقترحات والاستنتاجات التي وردت في التقريرين، تقرر إنشاء وكالة مشاركة الدولة (APE).

إذا وبشكل عام، أصبحت قواعد الحوكمة الجديدة المطبقة داخل الشركات الفرنسية العامة قريبة جدا من تلك الموجودة في الشركات الخاصة، ومن ثم فقد تم تضمين كافة المقترحات الواردة في تقرير فيينوت في ميثاق إدارة وكالة حماية البيئة.

التجربة المصرية: إن قيام الحوكمة في مصر استند على الإطار القانوني لبعض القوانين التي أنشأت سنة 1980، والتي وصفت على أنها عفي عنها الزمن، حيث تنقسم هذه القوانين إلى مجموعتين رئيسيتين من القوانين هما:

- قوانين تحكم تأسيس الشركات في مصر، متمثلة في قانون الشركات 159 سنة 1981 وهو عبارة عن قانون مدني فرنسي، بينما في سوق المال وقانون الإيداع والقيود المركزي القانون الأمريكي، فمفهوم حوكمة المؤسسات في مصر يتواجد ضمن نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، متمثلا أهمها في قانون سوق رأس المال (95) الصادر سنة 1992، وقانون الشركات (95) الصادر عام 1981، وقانون الاستثمار (8) الصادر خلال سنة 1992، وقانون الشركات القطاع العام (203) لعام 1991 والذي من خلاله دخلت مصر عهد جديد من الإصلاح الاقتصادي والبدء في عملية الخصخصة.

- سن مجموعة من القوانين التي تحكم الشركات المدرجة في بورصتي القاهرة والإسكندرية، فوفقا للقرار رقم 30 الصادر بتاريخ 2002/06/18 والمتعلق بقواعد قيد وشطب الأوراق المالية ببورصتي الأوراق المالية الموجودة بكل من الإسكندرية والقاهرة، وهو الذي اعتبر حجر الأساس في إرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات في مصر<sup>22</sup>. لكن قبل سن هذا القانون تم عقد مؤتمر "مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات الحوكمة" والذي انعقد سنة 2001 حيث اعتبر هذا المؤتمر من البوادر الأول للحوكمة وذلك بالتعاون مع الجمعية المصرية للإدارة المالية والمركز المصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية، والذي صدر عنه عدة توصيات تمثلت في:<sup>23</sup>

- القيام بتأسيس معهد إقليمي للمديرين بمصر من أجل التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة الشركات.
- القيام بوضع هيكل تنظيمي لمركز الحكومة بمصر، على أن تقوم الشركات المسجلة في بورصتي الإسكندرية والقاهرة بالانضمام لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

- على الشركات المدرجة في بوصة الأوراق المالية المصرية الالتزام بإعداد قوائمها المالية وفقا للمعايير المحاسبية المصرية، والتي وصل عددها إلى 35 معيار محاسبي تم إصدارها وتعديلها بموجب قرارات وزارية متعددة هي قرار وزير الاقتصاد 503 لسنة 1997، وقرار وزير التجارة الخارجية 345 لسنة 2002.<sup>24</sup>

- قيام وزارة الاستثمار بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر وذلك في أكتوبر 2005.
- إصدار "مشروع قواعد تنفيذية لحوكمة الشركات ببورصتي القاهرة والإسكندرية" من قبل هيئة سوق المال وذلك في نوفمبر 2006.

#### خاتمة:

في الأخير يمكن القول أن حوكمة الشركات كانت لضرورة حتمية لابد منها، ما جعل تطبيقها في المؤسسات الحكومية تحت مسمى "حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية"، والتي لها مجموعة من المبادئ والقواعد تسعى هذا النوع من المؤسسات على تطبيقها والسهر على السير الحسن لها، وقد تم استخلاص النتائج التالية:

- أصبحت الدول اليوم تسارع الى تفعيل دورها في الاقتصاد وذلك من خلال المؤسسات الاقتصادية العمومية لتغطية حاجاتها من جهة وللفضائح التي عرفت بها بشكل متوالي مما اضطرها للتدخل فيها والعمل على فرض الحوكمة فيها وفق ما يسمى حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- أثبتت الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية دورها الفعال والأهمية الكبيرة التي حظيت بها نتيجة لفرضها مجموعة من القواعد والآليات التي تحدد عمل كل طرف في المؤسسة (المديرين، العمال، مجالس الإدارة..)، بالإضافة الى حرصها على حفظ مصالح كل المتعاملين مع المؤسسة.
- تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية لم يكن دفعة واحدة بل كان وفق مراحل متتالية وهذا ما أثبتته التجارب فهو نظام طويل الأمد ولا يتم فرضه دفعة واحدة.
- سعت العديد من لدول لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية التي كانت سببا في تحسين أدائها والنهوض بالمؤسسات الحكومية خاصة الاقتصادية منها.

قائمة المراجع:

- Mushagalusa Nshombo Jean Marie & MMENGE Adolphe, **gouvernance et performance des petites et moyennes entreprises de la ville du Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractères familial de la PME**, Revue Internationale du chercheur , volume 01, numéro 01, 2020 , p158.
- بوراس لطيفة، المفهوم القانوني لحوكمة المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بن يوسف خده، الجزائر، المجلد 54، العدد 03، 2017/09/15، ص 516.
- خيرية يحيى، بهاء يحيى، دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال الموظفين في بعض المؤسسات العامة أنموذجا، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة-حيدرة، الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2022/12/31، ص 40.
- عباس حميد يحيى التميمي، حكيم حمود فليح الساعدي، إدارة الأرباح عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها، دار غيدا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 130.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، نحو ترتيبات جديدة للملكية الخاصة بالدولة في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، 2012، من منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2012، ص 16.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تطلعات سياسات الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال افريقيا، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، 2021، ص 23.
- حمد جعير، الحوكمة وأخلاقيات المهنة، محاضرات موجهة لطلبة السمة الثالثة فلسفة عامة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2022/2021.
- محمود عدلي الجنابي، حوكمة المؤسسات الحكومية، المنشورة بتاريخ 2018/04/16، على الموقع: <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9-mahmoud-adly-elganainy>، تم الاطلاع يوم 2024/02/17، على الساعة: 10:47.
- Bouchikhi Aicha , Bendiabdellah A, **Gouvernance des entreprises publiques: Quel rôle pour l'état actionnaire?**, Revue d'économie et de management, volume 07, Numéro 01, 01/04/2008, p 75.
- بوسليماني صليحة، ضريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، المجلد 01، العدد 02، 2019/09/30، ص 20-18.
- تعزيز فعالية الحوكمة وشفافيتها: مكافحة الفساد، ص 8-9.
- Younes Belfellah David Carassus, **La gouvernance des entreprises publique : analyse comparative à l'échelle internationale**, HAL Id: hal-02142220 <https://univ-pau.hal.science/hal-02142220>, 27 Nov2019 , p 15.

- Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, **Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: National Experiences and a Framework for Reform**, Working Paper N° 352/2017, April 2017, p 42-43.
  - Eskil Goldeng, L. A. **The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership**. Journal of Management Studies, 2008, p 124.
  - Guberna, **The belgain State as a sharehilder: A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for state-owned Enterprises**, March 2014, p 22-23.
  - امحمد بلقاسم، عمار طهرات، **تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، المجلد 18، العدد 02، 2018/12/31، ص ص 46-45.
  - Younes Belfellah, David Carassus, **La gouvernance des entreprises publiques : analyse comparative à l'échelle internationale**, HAL Id: hal-02142220 <https://univ-pau.hal.science/hal-02142220>, 27 Nov 2019, p14.
  - محمود أحمد المتيم، أماني صلاح محمود المخزنجي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين ومصر**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، مارس 2022، ص 136.
  - بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، **دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تيبازة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 218.
- 
- <sup>1</sup> Mushagalusa Nshombo Jean Marie & MMENGE Adolphe, **gouvernance et performance des petites et moyennes entreprises de la ville du Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractères familial de la PME**, Revue Internationale du chercheur, volume 01, numéro 01, 2020, p158.
- <sup>2</sup> بوراس لطيفة، **المفهوم القانوني لحوكمة المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، جامعة بن يوسف خده، الجزائر، المجلد 54، العدد 03، 2017/09/15، ص 516.
- <sup>3</sup> خيرية يحيى، بقاء يحيى، **دور الجامعات الحكومية الفلسطينية في حوكمة القطاع العام الفلسطيني: خريجي جامعة الاستقلال الموظفين في بعض المؤسسات العامة أمودجا**، مجلة إدارة، المدرسة الوطنية للإدارة-حيدرة، الجزائر، المجلد 29، العدد 02، 2022/12/31، ص 40.
- <sup>4</sup> عباس حميد يحيى التميمي، **حكيم حمود فليح الساعدي، إدارة الأرباح عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها**، دار غيدا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 130.
- <sup>5</sup> عباس حميد يحيى التميمي، **حكيم حمود فليح الساعدي، مرجع سبق ذكره**، ص ص 131-132.
- <sup>6</sup> عباس حميد يحيى التميمي، **حكيم حمود فليح الساعدي، مرجع سبق ذكره**، ص ص 132-133.
- <sup>7</sup> عباس حميد يحيى التميمي، **حكيم حمود فليح الساعدي، مرجع سبق ذكره**، ص 133.
- <sup>8</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **نحو ترتيبات جديدة للملكية الخاصة بالدولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، 2012، من منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2012، ص 16.
- <sup>9</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، **تطلعات سياسات الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، 2021، ص 23.
- <sup>10</sup> حمد جعير، **الحوكمة وأخلاقيات المهنة**، محاضرات موجهة لطلبة السمة الثالثة فلسفة عامة، جامعة حسنية بن بوعلي- الشلف، 2022/2021.
- <sup>11</sup> محمود عدلي الجناني، **حوكمة المؤسسات الحكومية**، المنشورة بتاريخ 2018/04/16، على الموقع:

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9-mahmoud-adly-elganainy>  
على الساعة: 10:47، تم الاطلاع يوم 2024/02/17.

<sup>12</sup>BouchikhiAicha , Bendiabdellah A, **Gouvernance des entreprises publiques: Quel rôle pour l'état actionnaire?**, Revue d'économie et de management, volume 07, Numéro 01, 01/04/2008, p 75.

<sup>13</sup> بوسليماني صليحة، ضريفي نوال، **فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي**، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، المجلد 01، العدد 02، 2019/09/30، ص ص 18-20.

<sup>14</sup> تعزيز فعالية الحوكمة وشفافيتها: مكافحة الفساد، ص 8-9.

<sup>15</sup> Younes Belfellah David Carassus, **La gouvernance des entreprises publique : analyse comparative à l'échelle internationale**, HAL Id: hal-02142220 <https://univ-pau.hal.science/hal-02142220>, 27 Nov2019 , p 15.

<sup>16</sup> Curtis J. Milhaupt, Mariana Pargendler, **Governance Challenges of Listed State-Owned Enterprises around the World: National Experiences and a Framework for Reform**, Working Paper N° 352/2017, April 2017, p p 42-43.

<sup>17</sup> Eskil Goldeng, L. A. **The Performance Differential between Private and State Owned Enterprises: The Roles of Ownership**. Journal of Management Studies ,2008, p 124.

<sup>18</sup> Guberna, **The belgain State as a shareholder: A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for state-owned Enterprises**, March 2014, p 22-23.

<sup>19</sup> احمد بلقاسم، عمار طهرات، **تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية نماذج لتجارب دولية رائدة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، المجلد 18، العدد 02، 2018/12/31، ص ص 45-46.

<sup>20</sup> Younes Belfellah, David Carassus, **La gouvernance des entreprises publiques : analyse comparative à l'échelle internationale**, HAL Id: hal-02142220 <https://univ-pau.hal.science/hal-02142220>, 27 Nov2019 , p14.

<sup>21</sup> BouchikhiAicha, Bendiabdellah A, opt-ci ,p 78.

<sup>22</sup> د. محمود أحمد المتيم، د. أماني صلاح محمود المخزنجي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين ومصر**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، مارس 2022، ص 136.

<sup>23</sup> بشري نمديلي، صلاح الدين كروش، **دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة تيبازة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 218.

<sup>24</sup> محمود أحمد المتيم، أماني صلاح محمود المخزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 136.