



بحث بعنوان

الحكومة في القطاع العام
ومدى تطبيق الحكومة في القطاع العام الصناعي

إعداد:

المفتش الأول : زياد الخطيب

٢٠٢٠م

الجهاز المركزي للرقابة المالية

مشكلة البحث :

اهتمت العديد من الحكومات الدولية والمنشآت العالمية بموضوع الحوكمة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء، كما اهتمت هذه الدول بالحوكمة خشية الوقوع في الانهيارات العالمية للمنشآت والأزمات المالية، وقد تعاطت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وإجراءاتها بشكل كبير بعد الأزمات المالية العالمية التي تواجه بلدان العالم اليوم، وقد اتفقت معظم الدراسات الحديثة إلى وجود ميزات لحوكمة المنشآت لكل من المالكين والمدراء وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة من المجتمع الأهلي، فمن خلال اتباع مبادئ الحوكمة تؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفسادين.

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال التالي: **ما مدى تطبيق الحوكمة (مبادئ- خصائص- معايير ومؤشرات قياس) على القطاع العام الصناعي؟**

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** لا يوجد علاقة بين اهتمام القطاع الصناعي بالحوكمة واشكاليات القطاع الصناعي.
الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة بين اشكاليات القطاع العام ومعوقات تطبيق الحوكمة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها بصيغتها التي خضعت للتطور عام ٢٠١٩.
- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام لضمان التحسين المستمر في الاداء ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة اعلى للخدمات المقدمة وتطويرها وتطوير أداء موظفي القطاع العام.
- تحديد المشكلات التي يعاني منها القطاع العام الصناعي من خلال تشخيص للواقع قبل وأثناء الأزمة التي يمر بها بلدنا الحبيب و بيان الفجوات بين المخطط والأداء الفعلي .
- تجميع الافكار والآراء والدراسات والخطط المطروحة لحل مشاكل القطاع العام الصناعي سواء من الخبراء الاختصاصيين أو الإدارة أو الجهات المشرفة على هذا القطاع "رئاسة مجلس الوزراء واللجان المشكلة لهذه الغاية - وزارة الصناعة - المؤسسات العامة المشرفة على الشركات الصناعية " .

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

١- في مدى تطبيق الحوكمة على القطاع الصناعي وأثرها على :

- إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية ورقابة أداء .
 - اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة.
 - المساءلة والمشاركة والإفصاح والشفافية والنزاهة والعدالة والانضباط والمسؤولية الاجتماعية.
 - تطبيق أفضل الممارسات لتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في صنع القرار .
 - مسؤوليات مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و اللجان والجهات الوصائية المشرفة .
 - إدارة المخاطر ومكوناتها وإجراءات تحديدها وتقييمها بهدف التقليل أو الحد منها .
 - مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية والرقابة والتنظيم والمساءلة وتطوير الخدمات العامة.
- ## ٢- التعرف على الواقع الفعلي والصعوبات التي يعاني منها القطاع العام الصناعي والوقوف على الجهود المحلية لتفعيل دور الحوكمة وبيان معوقات تطبيقها باعتبار الحوكمة عامل مهم لنجاح شركات القطاع العام وتطويرها.

الفصل الأول : الحوكمة في القطاع العام

البحث الأول : تعريف الحوكمة في القطاع العام

- المراجعة النقدية للأدبيات :

- هناك عدة تعريفات للحوكمة قدمتها مؤسسات دولية مختصة كما يلي :
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: OECD“ هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال ، والرقابة عليها ، بحيث تحدد هيكل إطار توزيعاً لواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح Stakeholders “، وتضع القواعد والإحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة^١.
 - مؤسسة التمويل الدولية^٢ : IFC” هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ..
 - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين^٣ : هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول.

^١ - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية “OECD:” أنشأت في ٣٠ من سبتمبر سنة ١٩٦١ وهي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية.

^٢ - مؤسسة التمويل الدولية “IFC:” تأسست عام ١٩٥٦. وهي وكالة متخصصة لهيئة الأمم المتحدة، تابعة للبنك الدولي

^٣ - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: تأسس المجمع العربي للمحاسبين القانونيين سنة ١٩٨٤ من عدد من قادة مهنة المحاسبة العرب

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "UNDP" يعرف البرنامج مفهوم "الحوكمة" على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات و التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوقون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.

- البنك الدولي "World Bank" يعرف البنك الدولي مفهوم " الحوكمة" بأنها الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام.

- معهد المدققين الداخليين الأمريكي "IIA" يعرف المعهد "حوكمة القطاع العام" على أنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول.

تعرف الحوكمة في القطاع العام "بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتُدار فيها الشركة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر".^٧

باختصار فإن الحوكمة هي "الترتيبات التي تقوم بها الشركة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الاطراف ذات العلاقة".

أهداف الحوكمة في القطاع العام:^٨

تعتبر الشركة الحكومية ذات حوكمة جيدة إذا امتلكت الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية (التشريعات ، الهياكل التنظيمية ، العمليات ، الأنظمة ، ...) التي تمكنها من:

- ◆ الأداء الجيد : إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.
- ◆ المطابقة: اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة . (الملائمة والامتثال) .

البحث الثاني : خصائص الحوكمة الرشيدة Good Governance Principles

^٤ - تأسس برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ١-١-١٩٦٦ هي شبكة تطوير عالمية تابعة للأمم المتحدة، وهي منظمة تدعم التغيير وربط الدول بالمعرفة والخبرة والموارد لمساعدة الأشخاص لبناء حياة أفضل. وهي تعمل في ١٧٧ دولة وتساعدهم في تطوير حلولهم لمواجهة تحديات التنمية المحلية والعالمية.

^٥ - البنك الدولي هو أحد الوكالات المتخصصة في الأمم المتحدة التي تعنى بالتنمية وقد بدأ في ممارسة أعماله في ٢٧ يناير ١٩٤٦ و رئيسه الحالي هو جيم يونغ كيم.

^٦ - معهد المدققين الداخليين الأمريكي "IIA" (Institute of Internal Auditors) تأسس عام ١٩٤١ مقره ولاية فلوريدا الأمريكية وهدفه : منح شهادة مدقق داخلي معتمد المعترف بها دولياً.

^٧ - د. خلف عبدالله الواردات - أصول الحوكمة - ٢٠١٩ - موقع مقال <http://mqqa.com/author/dr-khalaf-al-wardat/>

^٨ -مجلة الرقابة المالية - يونيو(حزيران)٢٠١٨- العدد ٧٢- دور الأجهزة العليا للرقابة المالية في تعزيز وخدمة الحوكمة الرشيدة

١. **المساءلة Accountability** : بأنها خطوط واضحة وفعّالة للمساءلة (القانونية- السياسية- المالية – الإدارية) لضمان المحاسبة للجهات المختلفة المقدمة للخدمات القطاع الحكومي و ضرورة إنشاء نظام فعّال للتدقيق الداخلي وإنشاء نظام فعّال لإقرار الذمة المالية بشأن الموظفين الحكوميين المعنيين، وفرض عقوبات ملائمة على حالات عدم الامتثال.

٢. **المشاركة Participation** : تعتبر مشاركة المواطنين والمجتمع المدني فاعلاً أساسياً في عملية التنمية ، لكونها تساهم في دعم الحكم الديمقراطي ، وتسهل التفاعل بين الدولة والمجتمع من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار .

٣. **الشفافية Transparency**: بمعنى توافر كل من التعامل النزية والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال.

٤. **سيادة القانون Rule of Law** : ينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف – سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني – للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات و لوائح... الخ واتخاذ كافة التدابير اللازمة لتجريم رشوة الموظفين الحكوميين واختلاس الممتلكات أو تبديدها أو تسريبها سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، واستغلال والمتاجرة بالنفوذ، وإساءة استغلال الوظائف، والإثراء غير المشروع، وغسل العائدات الإجرامية.

٥. **مكافحة الفساد Combating Corruption** يُعرف "الفساد" بأنه إساءة استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب، وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، الابتزاز، المحاباة، استغلال النفوذ "ونص المعيار /٥٧٠٠/ دليل مكافحة الفساد الصادر عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ANTOSAI^٩ على مكونات أنظمة الحد من الفساد مثل : الثقافة المؤسسية لمكافحة الفساد - الأهداف - المسؤولية التنظيمية للحد من الفساد- تقييم المخاطر وتحليلها - برنامج مكافحة الفساد - التواصل - المراقبة والتعديل. والحوكمة الرشيدة تعمل على الحد من الفساد من خلال :

- ✓ زيادة رواتب الموظفين والتحفيز و اجراءات التوظيف والتدريب والتقييم والترشيحات والترفيعات.
- ✓ التدوير الوظيفي .
- ✓ تعزيز الشفافية و الصراحة والعدالة والمحاسبة .
- ✓ تعزيز النزاهة التنظيمية.

^٩ - المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (ISSAI) – المعيار ٥٧٠٠- دليل تدقيق مكافحة الفساد مجتمع الإننتوساي (www.intosai.com). الموقع الإلكتروني : org.issai.w

٦. **العدالة Justice** : يُقصد بها درجة تقديم الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، إلخ للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص. بحيث يكون تعيين وترقية الموظفين الحكوميين بناءً على معايير الكفاءة، والجدارة والإنصاف، وأهمية برامج تعليمية وتدريبية تمكّنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح .

٧. **الانضباط Discipline** : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

٨. **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility** : هي ثقافة الالتزام بصانع القرار ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة التامة من قبل الحكومة تجاه التنمية المستدامة لمجتمعاتها وتحقيق الرفاهة الاجتماعية من خلال توفير العديد من الخدمات العامة التي تهدف إلى المحافظة على مستوى متقدم من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.

البحث الثالث : معايير حوكمة القطاع العام

تركز الحوكمة من المنظور الحكومي على المحورين التاليين :

١- **الكفاءة والفعالية في إدارة موارد الدولة**

٢- **ضمان حقوق الأطراف ذات العلاقة**

ولتطبيق الحوكمة في القطاع العام، يجب على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في الشركة الحكومية "**العمل على تحقيق المصلحة العامة**" في جميع الأوقات. ورغم أن المصلحة العامة فكرة نسبية وليست مطلقة، إلا أنه من المنطوق عليه أنها تعني الفوائد المتأتمية لصالح المجتمع ككل من القرارات المتخذة من قبل الشركة الحكومية التي ينبغي أن تؤدي إلى نتائج إيجابية لمتلقي الخدمة والأطراف ذات العلاقة. وهذا يتطلب :

١- **الإلزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون**

أ. النزاهة:

على الإدارة العليا في الشركة الحكومية تعزيز ثقافة العمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات عن طريق تبني مستويات عالية من قيم النزاهة وتطبيقها على جميع المستويات داخل الشركة بحيث تضمن التعامل مع الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز

ب. القيم الأخلاقية

لتعزيز لحوكمة، ينبغي أن تكون القيم والمعايير الأخلاقية جزءاً أصيلاً من ثقافة الشركة الحكومية وينبغي أن تشكل الأساس لجميع سياساتها وإجراءاتها وقراراتها، فضلاً عن السلوك الشخصي للإدارة العليا والموظفين .

ج. سيادة القانون

سيادة القانون تعني أن تمارس الحكومة سلطتها وفق تشريعات قانونية عادلة مكتوبة صادرة وفق الدستور، وضمن المساواة أمام القانون ضمن نظام قضائي مستقل، وتأمين العدالة بكفاءة ونزاهة .

٢- الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة

أ. الانفتاح

يجب على الشركة الحكومية أن تظهر قدرًا من الانفتاح يثبت مدى التزامها بالعمل على تحقيق المصلحة العامة في كل الأوقات وضمن الحصول على ثقة الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرار والإجراءات التي تتخذها .

ب- إشراك الأطراف ذات العلاقة

يعرف البنك الدولي الإشراك بأنه "عملية صنع القرار وحل المشكلات، التي تتضمن على الأفراد والمجموعات الذين يمثلون المصالح المتنوعة والخبرات ووجهات النظر المختلفة لصالح جميع المتأثرين بالقرارات التي يتخذونها والإجراءات التي تتبع لتنفيذها".

٣- تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة

أ. تحديد النتائج المرجوة:

من مبادئ الحوكمة في القطاع العام ضرورة وجود قيادة قوية تقوم بوضع توجه استراتيجي واضح للدائرة الحكومية متفق عليه من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة. وينبغي أن تستخدم كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات من خلال ترتيب أولويات عملها ومن ثم ترجمتها إلى برامج ومشاريع تنفذ من خلال خطط تشغيلية ترتبط بإطار زمني محدد ومؤشرات قياس أداء على كافة المستويات .

ب. الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من التنمية المستدامة :

- تجدر الإشارة هنا إلى أن على الإدارة العليا في الشركة الحكومية :
- وضع تعليمات واضحة تجنباً لتضارب المصالح بين تحقيق مختلف الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.
 - العمل على تحقيق التوازن بين مختلف المصالح العامة بحيث تراعي احتياجات الأطراف ذات العلاقة وتساهم في توزيع مكاسب التنمية بعدالة، وتهتم دائماً بحماية مصالح المواطنين وضمن حقوق جميع المتعاملين معها.

٤- وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها

أ. وضع الإجراءات اللازمة

ينبغي على الإدارة العليا في الشركة الحكومية القيام بتحليل موضوعي ودقيق للخيارات المتاحة بما في ذلك المخاطر والنتائج المتوقعة لكل البدائل من أجل تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق النتائج

المرجوة. وينبغي أن يشمل هذا التحليل على المسائل القانونية والمالية وإجراءات الحوكمة.

ب. صياغة الخطط التنفيذية

تقوم الدوائر الحكومية بتحديد أهدافها الاستراتيجية وترتيب أولويات عملها ومن ثم ترجمتها إلى برامج ومشاريع تنفذ من خلال خطط تشغيلية ترتبط بإطار زمني محدد ومؤشرات قياس أداء على كافة المستويات، ويتم رصد المخصصات المالية المطلوبة لها مع تحديد مسؤوليات التنفيذ . ويتم بعد ذلك اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا.

ج. تحقيق الاستفادة المثلى من النتائج المرجوة

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن الموازنات والخدمات والمشاريع قد تم تصميمها لتعمل على تحقيق النتائج المرجوة بأفضل استخدام للموارد الشحيحة والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية التي قد تنشأ خلال فترة الموازنة من أجل ضمان استمرار تحقيق النتائج المرجوة.

هـ - بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية

أ. بناء القدرات المؤسسية

تعزز ممارسات الحوكمة في القطاع العام القدرة على صناعة القرار السليم باستخدام أفضل الوسائل والممارسات، كما تعمل على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات حسب هيكل الحوكمة في الشركة الحكومية وهيكلها التنظيمي لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والبيئية والمخاطر.

ب. بناء القدرات القيادية

تناط القيادة في الشركة الحكومية بالإدارة العليا والإدارة التنفيذية. ورغم أن الدوائر الحكومية تختلف من حيث البنية التنظيمية وجهة الارتباط ودورها الوظيفي ومدى الاستقلالية المالية والإدارية، إلا أن الحوكمة في القطاع العام تتطلب الوضوح بشأن مختلف الأدوار التنظيمية والمسؤوليات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية على جميع المستويات والموظفين. وعلى الإدارة العليا نشر لائحة تبين صلاحيات ومسؤوليات كل منهم بوضوح للأطراف ذات العلاقة .

ج. بناء قدرات موظفي الدوائر الحكومية

يعتبر المورد البشري هو رأس المال الأهم بالنسبة للقطاع العام لذلك تعتبر عملية تعيين وتحفيز واستبقاء الموظفين قضايا حيوية لنجاح الشركة الحكومية. وعلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية توفير البيئة التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد وتقديم الخدمات بشكل فعال من خلال خلق ثقافة إيجابية، ترحب بالأفكار المقترحات، وتستجيب لوجهات نظر الموظفين، وتوضح القرارات.

كما يجب تعيين المدراء بشفافية وفق التشريعات ذات العلاقة على أساس الجدارة .
من الواجب إخضاع الموظفين الجدد لبرنامج توجيه لتزويدهم بالمعلومات الأساسية حول وظائف العملية الإدارية المختلفة والتشريعات الناظمة للعمل وأخلاقيات الوظيفة العامة واكسابهم مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع الآخرين، بالإضافة للمهارات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية . وأن يتم تقييم الموظفين وفقاً لنظام الخدمة المدنية وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بجميع مستوياتهم بشكل دوري.

٦- إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة محكمة للمالية العامة :

أ .إدارة المخاطر هي عملية منتظمة لتحديد وقياس المخاطر التي يواجهها العمل وتقييمها وفقاً لاحتمالات

حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، وتحديد العناصر التي يمكن تحملها أو تجنبها .

وفيما يلي أهم الإجراءات التي ينبغي على الدوائر الحكومية تبنيها لإدارة المخاطر:

- إعداد منهجية لمراجعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
- حصر كافة المخاطر المحيطة بالشركة بناء على هذه المنهجية.
- قياس وتقييم طبيعة المخاطر حسب نوعها ودرجة تأثيرها على الأداء واحتمال حدوثها.
- تصنيف المخاطر للتعامل معها حسب الأولويات المتاحة.
- تحديد الخطط البديلة وخطط الطوارئ التشغيلية بناء على هذا التصنيف وتنفيذها.

ب .إدارة الأداء

ينبغي على الدوائر الحكومية ضمان وجود آليات فعالة لمراقبة تقديم الخدمات في جميع مراحل العملية، بما

في ذلك التخطيط ووضع المواصفات والتنفيذ والمراجعة المستقلة ما بعد التنفيذ .

كما يجب على الدوائر الحكومية الرصد المستمر والمراجعة الدورية لما يلي:

- التأكد من أن النتائج المرجوة لا تزال ملائمة أو ما إذا كانت بحاجة للتعديل أو الحذف.
- التأكد من أن الخدمات التي تقدمها الشركة الحكومية ما زالت تحقق تلك النتائج بفعالية وكفاءة.
- التأكد ما إذا كان هناك أية تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية تحتاج إلى معالجة بسبب

أثيرها على تحقيق النتائج.

ج .رقابة داخلية فعالة

يجب على الإدارة العليا وضع استراتيجية للرقابة الداخلية تضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال وفق نظام

الرقابة المالية ضمن توفير بيئة العمل المناسبة لوحدات الرقابة الداخلية ومنحهم الصلاحيات الكافية وربطها

مع متخذ القرار بشكل مباشر لضمان الحيادية في العمل، والالتزام بتطبيق التوصيات. وذلك لضمان تحقيق

أهداف الشركة الحكومية من خلال :

- * تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بفعالية وكفاءة.
 - * توفير معلومات مفيدة وموثوقة للمستخدمين الداخليين والخارجيين لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
 - * ضمان الإلتزام بالتشريعات المعمول بها، وكذلك السياسات والإجراءات والأدلة الخاصة ب الشركة .
 - * الحفاظ على موارد الشركة من الضياع والاحتيايل وسوء الاستخدام والتلف.
 - * ضمان توافر وسرية وسلامة نظم المعلومات الخاصة ب الشركة .
 - * الرقابة والتدقيق الداخلي والأنشطة الرقابية الأخرى التي تضمن المساءلة.
- ومن الممارسات الجيدة للحوكمة في القطاع العام **تشكيل لجنة مستقلة للرقابة الداخلية** تساعد على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتعزيز موضوعية التدقيق الداخلي والخارجي، وفعالية وظيفة التدقيق واصدار التقارير عن الأداء المالي وغير المالي .

د. إدارة محكمة للمالية العامة

يجب أن تكون الإدارة المالية متطورة ومتكاملة على جميع المستويات التنظيمية للدائرة، بحيث تضمن القيام بالمهام التالية:

- تقديم التقارير اللازمة للإدارة العليا والإدارة التنفيذية تتضمن التحليل المالي وتفسير المعلومات المالية وغير المالية بحيث تساعدهم في فهم الوضع المالي ومدى تحقق الأهداف المالية، وتزويدهم بالمعلومات والتحليلات اللازمة لتحديد الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للدائرة.
- توفير المخصصات والتمويل اللازم لتقديم الخدمات العامة، بما في ذلك وضع الأهداف المالية والسياسات والاستراتيجيات، والخطط التنفيذية واعداد الموازنات العامة، والتخطيط الضريبي، وإدارة رأس المال العامل، والتدفق النقدي، والمخاطر المالية.
- إدارة الأداء من خلال وضع وتنفيذ استراتيجية مالية، وتحديد التكاليف وإعداد الموازنات، والتنبؤات، والرقابة المالية .

٧- تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة:

أ. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية

على القطاع العام ككل أن يتمتع بقدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بما في ذلك المواطنين وملتقي الخدمة والموظفين. وأن تُكتب تقارير المساءلة بلغة سهلة ومفهومة وتُنشر بأسلوب يناسب الفئة المستهدفة، بما في ذلك وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة وشبكات التواصل الاجتماعي على الشبكة العنكبوتية. .

ب. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال التقارير

إن إعداد تقارير المتابعة الدورية بالتوقيت المناسب تمكن متخذي القرار داخل الشركة من تصويب الانحرافات في الإنجاز الناتجة عن تغير الظروف المحيطة أو اتخاذ الإجراءات المناسبة في حال التقصير في الأداء، وتقوم الشركة الحكومية بإعداد ونشر تقارير تقييم الأداء بشكل دوري، سنوياً على الأقل، بالنظر لمجموعة من المؤشرات التي تقيس أداءها على كافة المستويات، بحيث تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بإطار زمني ومنطقية. ويجب ان تحتوي هذه التقارير على العناصر الرئيسية التالية :

- السياسات العامة المتبعة.
- مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية.
- المخاطر الرئيسية المتوقعة.
- مدى التزام الشركة بالموارد المخصصة.
- خطط التحسين.

ج. التدقيق الخارجي

يعتبر التدقيق الخارجي لأعمال الشركة الحكومية من متطلبات المساءلة في القطاع العام الذي تقوم به هيئة خارجية مستقلة حول عدالة وموثوقية التقارير المالية للدائرة. كما يساعد تقرير التدقيق الخارجي الإدارة العليا في الاضطلاع بمسئولياتها من خلال تقديم التوصيات المناسبة حول مخرجات التدقيق. كما أن نشر تقرير التدقيق الخارجي واتاحته للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب يساعد في تمكينهم من مساءلة الشركة الحكومية.

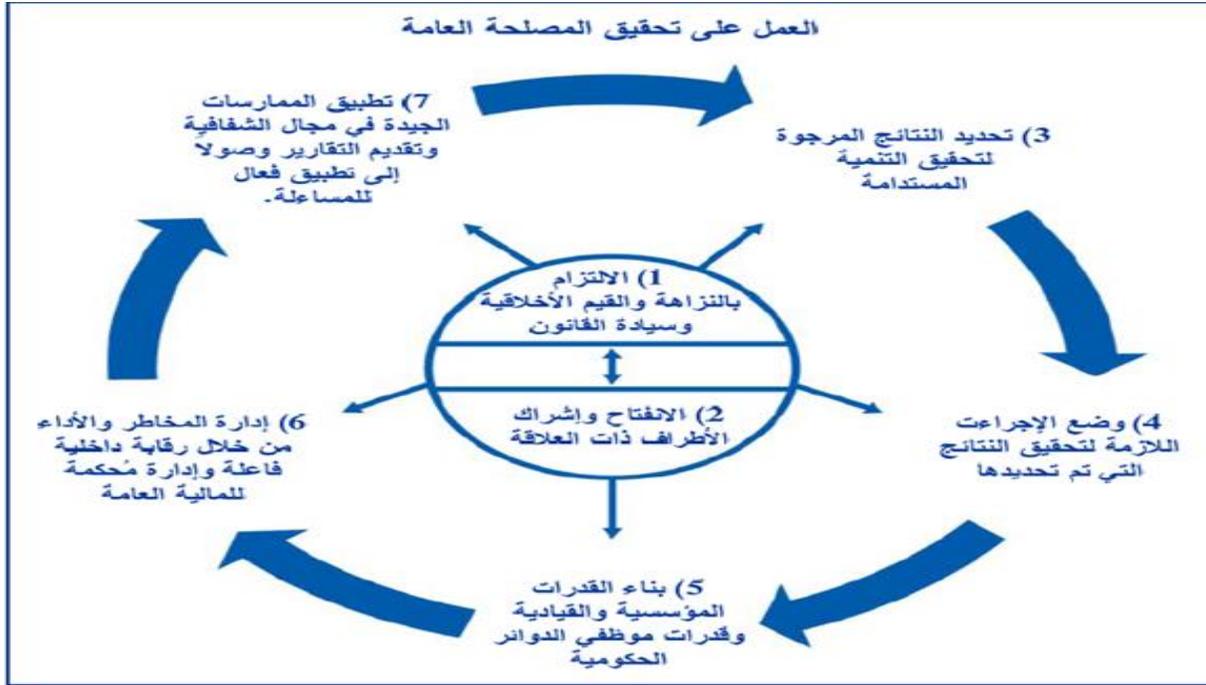
وينص قانون^{١٠} الجهاز المركزي للرقابة المالية " على أن يتولى الجهاز المركزي للرقابة المالية مراقبة واردات الدولة ونفقاتها وحساب الأمانات والسلفات والقروض والتسويات والمستودعات، والرقابة على الأموال العامة للتأكد من سلامة إنفاقها بصورة قانونية وفاعلة، والتثبت من أن القرارات والإجراءات الإدارية في الجهات الخاضعة لرقابته " وفق القانون ٦٤ لعام ٢٠٠٣ و التشريعات النافذة.

وعلى الشركة الحكومية العمل على تسهيل أعمال التدقيق الخارجي بتوفير كافة المستندات والبيانات والمعلومات المطلوبة. على أن يراعى عند إعداد تقارير الرقابة الخارجية أن تحتوي على العناصر التالية:

- توثيق القرارات الإجرائية والإدارية والمالية المتخذة.
- مدى الالتزام بالتشريعات القانونية ذات العلاقة والتأكد من تطبيقها.

^{١٠} قانون الجهاز المركزي للرقابة المالية لعام ٢٠٠٣

- التأكد من تنفيذ وتوثيق الإجراءات التصحيحية الناتجة عن أعمال التدقيق السابقة.
- التأكد من توثيق أعمال الرقابة الداخلية والتقيد بتطبيق توصياتها.



الشكل رقم (٤) نموذج الحوكمة في القطاع العام -

الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين ومجمع المالية العامة والمحاسبة - المملكة المتحدة

الفصل الثاني : اشكاليات القطاع العام في سورية

البحث الأول : واقع القطاع العام الصناعي

يعتبر القطاع العام الصناعي أحد حلقات العمود الفقري للاقتصاد السوري الذي لم يكن بمنأى عن الحرب في سورية، فرغم ترهله قبل الأزمة وخسائره الكثيرة، فقد زاد الطين بلة أن كبده الأزمة خسائراً وصلت قيمتها وفق آخر التقديرات إلى نحو ٥٦٨ مليار ليرة، بما فيها المدن الصناعية، ومقدرة وفق القيمة الدفترية للموجودات الثابتة وفوات المنفعة، عدا عن ذلك فإن القطاع الصناعي العام يُشغّل وفق مسح أجراه المكتب المركزي للإحصاء خلال ٢٠١١ نحو ٨٧٠٥٧ عاملاً وبلغت كتلة رواتب وأجور العاملين في العام ٢٣.٨ مليار ل.س.

وفي حال استعرضنا عدد الشركات والمصانع المتوقفة عن العمل والمتضررة فقد بلغ عددها نحو ١٣٠٠ منشأة، وتشكل ٥٣% من إجمالي المنشآت البالغة نحو ٢٣٠٠ منشأة، وهي تشكل نسبةً بسيطةً من إجمالي العام للمنشآت الصناعية السورية، وأغلبها حرفية صغيرة، وكان يبلغ تعدادها نحو ١٠٠ ألف، ويعاني القطاع العام الصناعي في سورية سابقاً وحالياً من خسائر اقتصادية ناتجة "عن الفساد والترهل وغياب المرونة بالتعاملات والتعاقدات"، حيث أشار تقرير لوزارة الصناعة خلال ٢٠١٤ إلى "عدم قدرة النظام الإداري الحالي للقطاع العام الصناعي على التماشي مع متطلبات المرونة اللازمة لإدارة شركاتها، وذلك بسبب القيود الإدارية والمالية والتشريعية التي يعاني منها والتي تجعله غير قادر على منافسة القطاع الخاص أو السلع المستوردة"

ويبين د. عريش^{١١} أن الصناعة على مستوى العالم تعرضت لتغيرات جوهرية مهمة من التطور التكنولوجي وتبادل المعلومات وغيرها، وفي عام ٢٠١٦ و ٢٠١٧ كان هناك تطور للإنتاج الصناعي على مستوى العالم وكذلك تغيير جوهرية في طرق ووسائل الإنتاج والتغيير.

وأكد. عريش أننا نحتاج إلى «نفضة» قوية للقطاع الصناعي بعيداً عن الابتزاز والفساد، ونحتاج إلى جرد وتشخيص كامل لمعرفة ما هي المعامل التي بحاجة إلى إعادة النظر فيها وبنشاطها وأهمية استمرار الشركة من إيقافها، ولاسيما الخاسرة منها، والتوجه إلى أنشطة جديدة للمعامل، والأهم من ذلك التخلي عن العقلية القديمة العاملة في هذا القطاع، وإلا فسوف تستمر الخسائر.

ويرى الباحث أن هذه الرؤى لم تتطرق إلى مسائل هامة مثل البيئة الناظمة للقطاع العام والتقانة الحديثة وإعادة هيكلة القطاع العام من الناحية الإدارية. المركزى للرقابة المالية

١٢

وأما المشاكل التي يعاني منها القطاع حسب رؤية د. عبدالرزاق محمد قاسم تتركز في النقاط التالية :

أ-عدم كفاءة القرارات الإدارية .

ب- المركزية والخلل في الهياكل الإدارية.

^{١١} د. زياد عريش - جريدة تشرين - مقال " هذا ما يحتاجه القطاع العام الصناعي لإصلاحه؟! - الأحد، ٢١ كانون الثاني ٢٠١٨
^{١٢} الدكتور عبد الرزاق القاسم : حاصل على دكتورا في الاقتصاد عام ١٩٨٩ من جامعة لايبزيغ الألمانية -محاضر في جامعة دمشق ومدير تنفيذي لسوق دمشق للأوراق المالية منذ عام ٢٠١٦- بحث حول رؤية تطوير للقطاع العام الصناعي

ج-ضعف الرقابة والسيطرة على القطاع العام.

د- ارتفاع تكاليف إنجاز الأعمال.

هـ-حاجة القطاع العام إلى الإنفاق العام الكبير والمتزايد.

و-عدم الكفاءة في تحويل الإنفاق العام إلى خدمات عامة.

ز-عدم المسألة والتي تجعل متخذ القرار بعيداً عن الجهات التي تقع خارج المنظمة والمتأثرة من القرارات.

ح-عدم تقديم القطاع العامة للنتائج المرجوة منه وعدم قدرته على أداء مسؤولياته.

ويعتقد الباحث "إن معالجة أزمة القطاع العام والرغبة في الإصلاح هما شرطان ضروريان ولكن غير كافيين، إذ لا بد من توفر الإرادة والحوكمة الفعلية " .

البحث الثاني : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة القطاع العام الصناعي

أولاً :المصدر الأول من المعوقات ضمن بيئة القطاع العام الصناعي وهيكلته :

١. **عدم الفصل بين الملكية والإدارة** : تعتبر هذه المسألة الأساس في تطبيق الحوكمة ليس بالضرورة ان يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من العاملين في الدولة (الملاك) ولكن من الضروري أن يتمتع الرئيس بقدرة وكفاءة عالية وخبرة في إدارة المؤسسة أو الشركة ويتحمل مسؤولية النتائج والقرارات الإدارية والاقتصادية المتخذة من قبله وبالمقابل على الدولة (منحه التفويض القانوني والاداري والمالي) لتطبيق الحوكمة بشكل يحقق النتائج المرغوبة.

٢. **عدم تطبيق المبادئ الحوكمة ومعاييرها ومقاييسها وركائزها** على القطاع العام الحكومي بشكل عام والقطاع الصناعي بالأخص .

٣. **معوقات تخص إدارة القطاع العام الصناعي من أهمها :**

✓ عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة القطاع العام ومستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.

- ✓ عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب قادرين على تقديم اجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم وتفهمهم لعمل القطاع العام الصناعي .
- ✓ عدم تشكيل لجان الحوكمة (لجنة الحوكمة ولجنة التدقيق ولجنة المكافآت والترشّحات ولجنة إدارة المخاطر) وعدم فعالية واستقلالية مجالس الإدارة واللجان الإدارية بالشكل الحالي وعدم توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.
- ✓ عدم توفر الخبرات من الكادر البشري التي تتمتع بالمعرفة والقدرة والتدريب وتحمل المؤهلات والاختصاص والشهادات العلمية التي يمكنها من قبول مفهوم الحوكمة ومبادئها ومعاييرها وتطبيقها بشكل .
- ✓ عدم توفر نظم وتشريعات و بيئة للمحاسبة والمسألة والشفافية للجان ومجالس الإدارة .
- ✓ عدم توفر معايير ومقاييس للحوكمة يجعل المسؤولين عن الرقابة (الداخلية - الخارجية) عاجزين عن قياس الانحراف بالأداء أو النتائج .
- ✓ هيكلية القطاع العام الصناعي القانونية والادارية والمالية الحالية وتعدد الجهات الوصائية المشرفة عليه وكذلك الجهات الرقابية تعبير معيق هام لعمل الحوكمة الرشيدة .
- ✓ فقدان الثقة بالعمالين وزيادة البيروقراطية : إنّ انتشار الفساد يؤدي إلى فقدان ثقة الإدارة العليا بالعمالين في الإدارات الوسطى والدنيا في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تركيز الصلاحيات وعدم تفويضها ممّا يؤدي إلى كثرة التعقيدات والإجراءات الروتينية البطيئة، والغموض في بعض اللوائح، ممّا يتيح للعمالين حرية التفسير والتلاعب بها، الأمر الذي يفسح المجال للبعض من وضع عراقيل إدارية بهدف الحصول على منافع شخصية إضافة من المواطنين المتعاملين مع المنظمة.
- ✓ فقدان العدالة التنظيمية وفقدان الترقية أو التدرّب أو المكافآت المالية أو غيرها داخل القطاع العام الصناعي.

ثانيا :المصدر الثاني من المعوقات من خارج بيئة القطاع العام الصناعي :

- ✓ السياسات الاقتصادية والمالية للحكومة ونظرتها لوضع الحالي والمستقبلي القطاع العام الصناعي.
- ✓ الظروف الراهنة والحرب الكونية على قطرنا الحبيب التي أثرت على المناخ العام للاستثمار في القطاع العام الصناعي .
- ✓ ومدى توافر القوانين والتعليمات القطاع العام للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في القطاع العام واعطاءها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

البحث الثالث: النتائج والتوصيات (السير نحو الامام)

بناء على دراسة مفهوم الحوكمة ومبادئها بصيغتها التي خضعت للتطور عام ٢٠١٩م، وأهمية تطبيق الحوكمة في القطاع العام في سورية لضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة وتطويرها، وبعد تحديد المشكلات التي يعاني منها القطاع العام الصناعي، ومدى اهتمام القطاع العام الصناعي بالحوكمة، فقد توصل البحث لما يلي :

أولاً: النتائج:

بعد التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١. تتوفر إشكاليات تتعلق بالقطاع الصناعي، وأهمها:

- عدم الفصل بين الملكية والإدارة.
- عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب قادرين على تقديم اجتهادات مستقلة.
- عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية
- عدم تشكيل لجان مجلس الإدارة وأهمها لجنة الحوكمة ولجنة التدقيق ولجنة المكافآت و الترشيحات ولجنة إدارة المخاطر.
- عدم توفير المناخ العام للاستثمار في الدولة بالالتزام بالقوانين والتعليمات في القطاع العام الصناعي.

٢. يجب الاهتمام بتطبيق الحوكمة عند القطاع العام الصناعي لأن:

- لا يوجد توافق بين الحوكمة والقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها لدى القطاع العام الصناعي.
- لا يوجد توافق بين القانون /٢/ عام ٢٠٠٥ مع الحوكمة.
- لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة في مجالس الإدارة واللجان الإدارية.
- يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة في حل مشكلات القطاع العام الصناعي.
- يجب تطبيق الحوكمة في القطاع العام لضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة.

٣. يوجد توافق في تطبيق الحوكمة ، لأن:

- هناك انسجام السلوك الاخلاقي مع الأنظمة الداخلية ومدونات سلوك المهنة.
- هناك قبول لأصحاب المصلحة لحوكمة القطاع العام الصناعي.
- وجود إدارة للمخاطر (الائتمانية والسوقية والتشغيلية والسيولة) من خلال التقييم والاستجابة.

- هناك درجة عالية من الإفصاح والشفافية والتعامل النزيه والمكتمل في التقارير المالية كما أنها تقدم بصورة عادلة وخالية من الأخطاء الجوهرية.
- تتوافر المساءلة (القانونية - السياسية - المالية - الإدارية) لضمان المحاسبة لشركات القطاع العام الصناعي.
- يتشارك (المواطنين والمجتمع الأهلي) في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار.
- يمثل كافة الأطراف (سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني) للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح.
- تتوفر المسؤولية الاجتماعية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- يوجد انضباط في اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- يوجد عدالة في تقديم الخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.

٤. يوجد معوقات لتطبيق الحوكمة، وأهمها:

- الهياكل التنظيمية والإدارية (مؤهلات-خبرات - مهام -واجبات - مسؤولية -صلاحيه - مجالس - لجان) تؤثر في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- القوانين والانظمة الحالية سبباً معيقاً في تحسين أداء القطاع الصناعي مثال القانون /٥١/ لعام ٢٠٠٤.
- السياسات الحكومية (الاقتصادية والمالية) تعتبر عامل مهم في حل مشكلات القطاع العام الصناعي.
- غياب اللجان المنبثقة من الحوكمة أثر على أداء ونتائج القطاع العام الصناعي.
- عدم تحميل المسؤولية والمساءلة لأعضاء مجلس الادارة يؤثر سلباً على نتائج الأعمال.
- يجب ترشيد عملية اتخاذ القرار ومنع الهدر في الإمكانيات وتقليل المحسوبية والفساد.
- للحوكمة دور في مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية والرقابة والتنظيم والمساءلة وتطوير الخدمات العامة.
- تساهم الحوكمة في نجاح شركات القطاع العام.
- تتوافق بيئة الضبط والرقابة الداخلية والخارجية مع واقع القطاع العام الصناعي.
- تتألف لجنة الحوكمة من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين يترأسها رئيس مجلس الإدارة وأحد أعضائها من أحد أعضاء لجنة التدقيق المستقلين.

٥. الخيارات الاستراتيجية لإصلاح القطاع العام الصناعي متوفرة وبشكل بسيط:

- إصلاح القطاع العام.
 - التشاركية بين القطاع العام والقطاع الخاص أو الدول الصديقة.
 - خصخصة ورفع مستوى الكفاءة الاقتصادية لإدارة الأموال داخل الدولة.
 - تصفية الشركات المتوقفة ودمج الشركات المتعثرة ذات الأنشطة المشتركة.
 - دمج المؤسسات العامة في هيئة عامة مشرفة على القطاع الصناعي.
٦. يوجد علاقة قوية وعكسية بين اهتمام القطاع الصناعي بالحوكمة واشكاليات القطاع الصناعي.
٧. يوجد علاقة متوسطة الشدة وطردية بين اشكاليات القطاع الصناعي ومعوقات تطبيق الحوكمة.

ثانياً: التوصيات

- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة لتقليل من معوقات العمل في القطاع العام وكونها مفتاح النجاح في المرحلة القادمة .
- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الاطراف المعنية بتطبيقها ، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في القطاع العام وفق أدلة تنظيمية، وتشريعات قانونية ملزمة .
- توسيع الممارسات الديمقراطية، ودعم وتحرير وسائل الإعلام للمساهمة في الكشف عن الفساد ومحاربه مع الأخذ بعين الاعتبار جهود التوعية للحد من انتشاره.
- تفعيل دور الرقابة في القطاع العام ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام ، بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة وراذعة تضمن محاسبة الفاسدين.
- ضرورة تكاتف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع نظام شامل للحوكمة.
- تكريس مبدأ الشفافية ومنح حق المساءلة والمشاركة في القطاع العام العامة والخاصة على حد سواء
- ضعف الهياكل التنظيمية المنشأة - كعنصر مهم من عناصر الحوكمة.
- معالجة ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأنظمة الإدارية الحديثة مثل نظام الأيزو كعنصر مهم من عناصر الحوكمة.
- الاهتمام بالعمليات التمويلية و التخطيط لإدارة التدفقات النقدية - كبنء مهم من إجراءات الحوكمة.

• ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتشكيل لجان الحوكمة في الهيكل التنظيمي للمنشأة الصناعية بشكل دوري وتفعيل دور نظام الرقابة الداخلية وإجراءاته الرسمية بما يسهم في تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام والواجبات ضمن دوائر المنشأة وأقسامها وشعبها وورشها، مع دعم ذلك بنظام للحوافز من شأنه أن يساعد في تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية وزيادة الربحية.

• تبني سياسة للشفافية والإفصاح المالي والنقدي للأطراف المستفيدة من القوائم المالية تتمثل في تطبيق سليم لمعايير المحاسبة الدولية وإعداد قوائم التدفقات النقدية، إلى جانب قائمتي الدخل والمركز المالي للمنشأة الصناعية، والإفصاح عن العمليات والصفقات الجوهرية وغير العادية التي تؤثر في ربحية المنشأة ومركزها المالي .

• ضرورة قيام بإعداد مشروع نظام مالي ومحاسبي موحد بما يتوافق والمفاهيم الاقتصادية الحديثة والتطور التكنولوجي ودرجة المنافسة كعوامل خارجية للحوكمة.

• ضرورة توسع الدراسات العلمية المستقبلية لتشمل عينة من الصناعات المختلفة في كل من القطاعين العام والمشارك وإعداد المقارنات حول دور و إجراءات الحوكمة وعناصرها ومعاييرها في تطوير الأداء واتخاذ القرارات السليمة .

• إعادة تموضع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات الغذائية وحتمية تطوير هيكلها الإنتاجية وأطرها الحوكمية والإدارية.

• وضع مخطط طموح لإعادة هيكلة المؤسسة وشركاتها (لكن التنفيذ يبقى مقيداً في حال عدم اعتماده من أعلى المستويات، وضمن أسس الرقابة الايجابية مع التصويبات اللازمة أثناء التنفيذ.

• إحداث النقلة النوعية بالتفكير عالياً وبأدوات تمكّن من وضع شركات المؤسسة على مسار صاعد يستغل الفرص المتاحة.

• ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة وتبني إطار ناظم وشفاف للتعين وتدريب وتأهيل الكوادر المعنية بالتنفيذ ورفع القدرات والمهارات والخبرات للكوادر الإدارية .

المراجع والمصادر

- الصايغ - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٦) العدد (٢) ٢٠ - ٩ / ٣ / ٢٠١٤ .

- القانون رقم ٢/ لعام ٢٠٠٥ بشأن المؤسسات العامة والشركات العامة والمنشآت العامة.

- القانون رقم ٥/ لعام ٢٠١٦ حول التشاركية بين القطاعين العام والخاص.

- إصلاح القطاع العام أم خصصته : د. نبيل سكر.....أبيض وأسود | ١٨ حزيران (يونيو) ٢٠٠٧
- الجرجاوي، زياد. ٢٠١٠م، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، ط١، فلسطين.
- جريدة تشرين - مقال " هذا ما يحتاجه القطاع العام الصناعي لإصلاحه!؟ - الأحد، ٢١ كانون الثاني ٢٠١٨
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة. ٢٠٠٨م، منهجية البحث العلمي في إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- د.خلف عبدالله الواردات -أصول الحوكمة -٢٠١٩ - موقع مقال
/http://mqqal.com/author/dr-khalaf-al-wardat
- د.الحلبي- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٥- العدد الثاني -دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية-الخاصة في سورية- كلية الاقتصاد-جامعة دمشق
- د . زياد عربش - جريدة تشرين- مقال " هذا ما يحتاجه القطاع العام الصناعي لإصلاحه!؟ - الأحد، ٢١ كانون الثاني ٢٠١٨.
- مجلة الرقابة المالية - يونيو ٢٠١٨- العدد ٧٢- دور الأجهزة العليا للرقابة المالية في تعزيز وخدمة الحوكمة الرشيدة .
- مركز أبو ظبي للحوكمة، (الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم).
- موقع "سينسيريا- أخبار الصناعة السورية مقال " لم يخف مصاعب القطاع العام.. وإنفاذه ممكنا.. وزير الصناعة تركيزنا على العمال وزيادة الانتاجية ..هناك تشاركية فاعلة مع الخاص " ٢٠١٩
- ناصر، د. أكرم وآخرون. " البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية السورية، ندوة أهمية البحث العلمي في التطوير الصناعي، مركز الاختبارات والأبحاث الصناعية، دمشق، ٢٠٠٦، ص ٤
- مجتمع الإنتوساي (www.intosaicommunity.net). الموقع الإلكتروني : org.issai.w
- القاسم ،عبدالرزاق- بحث حول رؤية تطوير للقطاع العام الصناعي-٢٠١٨
- المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (ISSAI) - المعيار ٥٧٠٠- دليل تدقيق مكافحة الفساد