

تعليقات ومراسلات

افتتح هذا الباب من أبواب المجلة ليكون همزة الوصل
بينها وبين قرائنها - وليربط بين النظريات العلمية والتطبيق
العملي وليسائر الاحداث التي تجرى سواء في داخل الوطن
او خارجه .

مجلس الادارة في المؤسسة العامة

عبد المنعم بركات(*)

لا شك أن المؤسسات الاقتصادية العامة منها والخاصة تتعرض عند أدائها لاعمالها التجارية لكثير من المشاكل الاقتصادية والادارية ولا شك أيضا أن الوصول الى الحلول السليمة لهذه المشاكل يعتمد أكثر ما يعتمد على فئة المديرين في المؤسسة •

ولذلك كانت لدراسة التكوين العلمى لمجلس الادارة فى المؤسسة العامة المكان الاول دائما فى مناقشة مشاكل التنظيم والادارة عامة •

ويجدر بالذكر أن تكوين مجلس الادارة فى المؤسسة العامة^١ قد يختلف فى تكوينه اختلافا طفيفا عن مجلس الادارة فى الشركات الخاصة ولذلك فإن المبادئ التى سنذكرها فى هذا البحث قد يصح تطبيقها فى أى من القطاعين مع تغيير يتناسب وأنشطة المؤسسة موضوع البحث •

ستعرض فى هذا البحث الى نقاط معينة بالنسبة للمشاكل الادارية للمؤسسة العامة وهى :

- أولا : أوجه التباين فى مجالس ادارات المؤسسات العامة •
- ثانيا : أعضاء هذا المجلس •
- ثالثا : الاعمال التى يقوم بها هؤلاء الاعضاء أو التى يجب أن يقوموا بها سواء كانوا يعملون كل الوقت أو بعض الوقت •
- رابعا : اختيار أو تعيين عضو مجلس الادارة •

(*) محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة ، الجامعة الليبية بنغازى .
(١) هى تلك المشروعات الاقتصادية التى تمتلكها الحكومة كلية أو تشترك فى ملكيتها وتشرف عليها •

خامساً: السلطات الادارية لاعضاء مجلس الادارة في المؤسسة العامة والقيود عليها •

أوجه التباين بين مجالس الادارة في المؤسسات العامة :
لكي نوضح هذا التباين يجب أن نأخذ في الاعتبار نقطتين رئيسيتين :

١ - التباين في الاهداف :

ان مجلس الادارة للمؤسسة العامة وتشكيله يجب أن يتناسب مع النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة • فهناك مؤسسات تهدف من وراء تأسيسها هدفاً تجارياً بحتاً ، بمعنى أن الربح الصافي هو الهدف الرئيسى لهذه المؤسسة وهي في هذا لا تختلف في هدفها عن الشركة في القطاع الخاص •

ومثال ذلك كل الصناعات التي تشرف عليها المؤسسات العامة الثقيلة منها والخفيفة مثل مؤسسة الكهرباء ومؤسسات النقل المختلفة والمناجم ... الخ ... ويختلف حجم هذه المؤسسات أو عددها على أساس مفهوم الدولة السياسى • ففي الدول الرأسمالية مثلاً يقل عدد هذه المؤسسات عن الدول الاشتراكية وهناك دول أخرى يشترك القطاع العام والخاص في ادارة هذه انصاعات •

وهناك بعض المشروعات الاقتصادية التي تقدم خدمات عامة لابناء الشعب ولا تهدف الى الحصول على عائد مباشر عند تقديمها لهذه الخدمات رغم الاستثمارات الهائلة التي تتكون منها هذه المؤسسات مثل المؤسسات الاعلامية كالاذاعة والتلفزيون والمؤسسات التمويلية مثل مصارف التسليف الزراعى والمصارف العقارية والصناعية وأن كانت هذه المصارف تتقاضى في بعض الدول عائداً بسيطاً على استثماراتها الا أنه يمكن ادخالها في هذا التقسيم •

والنوع الثالث من هذه المؤسسات هي تلك التي تجمع في نشاطها الاقتصادي بين الاهداف التجارية والاهداف الاعلامية والثقافية • ومثال ذلك دور النشر التي تمتلكها الحكومة أو تشترك في ملكيتها • حيث أن توزيع الانتاج لهذه المؤسسات يعود في كثير من الاحيان بالربح على المؤسسة وهي في نفس الوقت تؤدي خدمة اعلامية للجماهير ٢ •

وقد وجد من الدراسة أنه في بعض الدول الرأسمالية تحتل المؤسسات العامة على اختلاف أهدافها مكانا رئيسيا في النشاط الاقتصادي للدولة كما في المملكة المتحدة^٣.

أما الدول النامية والدول الاشتراكية فإن هذا التقسيم موجود بالفعل .
ففي دراسة للمؤسسات العامة في ج.ع.م تظهر أهمية هذا التقسيم في القطاع العام .

٢ - التباين في أحجام مجالس الإدارات :

من دراسة أحجام مجالس الإدارات للمؤسسات العامة في بعض الدول المتقدمة صناعيا مثل الولايات المتحدة وانجلترا وفرنسا ، وفي بعض الدول النامية مثل الهند والجمهورية العربية المتحدة وجد هناك تباين واضح بين أحجام هذه المجالس .

وقد ظهر هذا التباين ليس فقط بين صناعة وأخرى وإنما في الصناعة الواحدة بين مؤسسة وأخرى تابعتين لنفس الصناعة وبين وقت وآخر لنفس المؤسسة .
ويوضح هذا التباين نظريتان أساسيتان :

أولاهما : أن يحدد عدد الاعضاء المكونين لمجلس الإدارة مهما تغير نشاط المؤسسة بين وقت وآخر ، ويتحدد هذا العدد بقانون المؤسسة .
ففي القطاع العام الفرنسي مثلا يحدد عدد الاعضاء لمجلس الإدارة للمؤسسة العامة للكهرباء والمؤسسة العامة للغاز ستة عشر عضوا .

وتحديد الحجم بهذه الصورة ينطوي على مساوئ عدة . منها أن يفقد المرونة اللازمة التي تتناسب أو يجب أن تتناسب مع التغير في النشاطات الاقتصادية للمؤسسة من وقت لآخر . كما أن هذا التحديد قد يكون في بعض الحالات أكبر من اللازم أو قد يكون أقل من اللازم ، ففي الحالة الأولى يفقد مجلس الإدارة حسن المداولة والمناقشة بين أعضائه للمشاكل التي تعرض عليه . وفي الحالة الثانية يفقد المجلس «لصغر حجمه» وجود المهارات اللازمة لمناقشة جميع المشاكل الخاصة بالمؤسسة الإدارية . وتظهر الحالة الثانية واضحة في اثنين من أكبر المؤسسات العامة

أحدهما في الهند وهى : The Damodars Valley Corporation of India

والثانية في الولايات المتحدة وهى :
The Tennessee Valley Authority

فكلتا المؤسستين يحكمها مجلس إدارة مكون من ثلاث أعضاء فقط :

وثانيهما : أن يحدد عدد أقصى وآخر أدنى يتراوح بينهما تبعاً لنشاط المؤسسة الاقتصادية ، ويتصل دائماً بهذا الرأي المناقشة بإعطاء الحرية المطلقة للسلطات المختصة بخول لها تعيين الاعضاء لكى تضيف عدد الاعضاء اللازمين أو تنقص فى عددهم والعيب الواضح فى هذه النظرية أنها تتضمن عدم التأكد من طريقة استغلال هذه السلطة •

ويرى الكاتب فى هذا المجال أن الاعتراض على النظرية الثانية لا يوازى فى خطورته المساوىء العديدة الناتجة عن اتباع النظرية الاولى • مما يحدو بنا الى تفصيل النظرية الثانية :

بالإضافة الى ذلك يمكن القول بأن عدد الاعضاء المكون لمجلس الإدارة يتأثر بعاملين أساسيين :

١ - تكنولوجيا الصناعة بمعنى مدى احتياج المؤسسة للفنيين اللازمين لعضوية مجلس الإدارة •

٢ - حجم النشاط الاقتصادى للمؤسسة وما يتبعه من ضرورة تحديد عدد المسئولين عن وضع السياسات اللازمة لنشاط المؤسسة •

أعضاء مجلس إدارة المؤسسة العامة :

نناقش هذه المشكلة من وجهتين :

الاولى : المؤهلات اللازمة لعضوية مجلس الإدارة •

معروف أن نجاح المؤسسة العامة فى الوصول الى أهدافها يعتمد الى حد كبير على الهيئة التى تدير هذه المؤسسة ويمكن توضيح ذلك ، اذا

افترضنا أن الذين يقومون بالاعمال في المؤسسة هم أفراد الادارة الذين يرسمون السياسة ، والموظفين الذين يشرفون على التنفيذ ، والعمال الذين يقومون بالانتاج •

ولا شك أن القسم الاول في هذا التقسيم وهم الاداريون هو أهم الاقسام وتصوير هذه الاهمية واضح اذا افترض أن خطأ معيناً قد حدث في أى من القسمين الآخرين فان نتائج هذا الخطأ قد تكون محدودة مهما كبرت الخسارة المادية فيها أما الخطأ الذى يقع فيه مجلس الادارة فقد يكون له أثر سئ يهدد في بعض الحالات المركز الاقصادى للمؤسسة •

أما الوجهة الثانية : فهي مؤهلات أعضاء مجلس الادارة • وقد كتب عنها الكثير مما يصف المؤهلات العلمية التى يجب أن تكون لدى عضو مجلس الادارة ، وكذا الخبرة اللازمة لكى يكون فى مستوى لائق لرسم سياسة تسير بالمؤسسة الى الاهداف المرجوة من انشائها •

وهنا يمكننا أن نوجز هذه النقطة فى أنه أولاً يجب أن يتحلى عضو مجلس الادارة - بالشخصية اللازمة وهى لا تتوفر فى كثير من الناس • • أما المؤهلات الاخرى فاما أن تكون مؤهلات فنية بمعنى أن تكون له خبرة طويلة فى حقل من الحقول العلمية التى تحتاج اليها المؤسسة أيضاً فى أعمالها • وأما أن يكون عضو مجلس الادارة ذا مهنة تحتاج اليها المؤسسة أيضاً مثل مهنة المحاسبة والاقتصاد
السخ • • •

وعلى أساس التباين فى الاهداف التى ذكرتها سابقاً فان مجلس الادارة - للمؤسسات العامة الانتاجية يجب أن تتوافر فيه المؤهلات الفنية والمهنية بالنسب التى تتفق وأعمال المؤسسة • أما المؤسسات الاعلامية فيكون أغلب المؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الادارة من المهنيين •

وتتبع نفس الطريقة فى المؤسسات التى تجمع بين الهدفين ، أى الهدف التجارى والهدف الاعلامى •

مصادر أعضاء مجلس الإدارة :

هناك مصادر كثيرة لعضوية مجلس الإدارة في المؤسسة العامة تعمل الإداريون مثل الجامعات والوزارات وإدارات الجيش وغيرها . ولكن هناك مشاكل في هذا الموضوع سأتناولها هنا .

أهم هذه المشاكل هي هل يختار أعضاء المجلس من داخل المؤسسة أم خارجها .

في الشركات الخاصة غالبا ما يعين عضو مجلس الإدارة «الذي يعمل الوقت» من العاملين داخل الشركة والسبب الرئيسي في ذلك هو أن هؤلاء من خيرة الموظفين أو العمال الذين عملوا في الشركة مدة طويلة ، واكتسبوا خبرة طويلة في هذا المجال مما يؤهلهم لعضوية مجلس الإدارة . ونادرا ما نجد في الشركات الخاصة ما يخرج عن هذه القاعدة .

والحقيقة أن اتباع هذه الطريقة قد يؤدي بالشركة الى ضعف المنافسة في الحصول على الكفاءات التي تعمل خارج الشركة والتي يمكن أن تضيف الى الشركة خبرة جديدة هي في حاجة اليها .

وقد نرى أن كثيرا من المؤسسات العامة وبخاصة التي أمت بعد وقت طويل من وجودها ضمن شركات القطاع الخاص ، قد اتبعت هذه الطريقة بعد تأميمها . والطريقة الثانية هي أن اختيار عضو مجلس الإدارة يتوقف على المؤهلات اللازمة لشغل مهنة شاغرة في مجلس الإدارة ويمكن أن يحتلها عضو من داخل المؤسسة أو من خارجها .

وقد وجد أن مبدأ اختيار عضو مجلس الإدارة من داخل المؤسسة قد حاطه الكثير من المناقشات .

يقول البعض أنه لا بد أن يكون رئيس مجلس الإدارة من داخل المؤسسة حيث أن ذلك يساعد على رفع معنويات الأفراد في المؤسسة حين يتأكدون أن أعلى المناصب في المؤسسة ستكون لاحد منهم يوما ما .

ويقول البعض الآخر أن الالتزام بهذا المبدأ وتطبيقه في كل الاوقات ومع الاختلاف في الظروف الاقتصادية التي تجابهها المؤسسة قد يؤدي الى تجاهل الاستعانة بالكفاءات العالية من خارج المؤسسة . هذه الكفاءات التي غالبا ما تقضى حاجة المؤسسة الاقتصادية في وقت ما بالاستعانة بها .

ويقول أصحاب الرأي الاول أن اختيار رئيس مجلس الادارة من داخل المشروع يجنب الكثير من الاضرابات خاصة غير الرسمية منها . وقد يضطر ذلك الاختيار بقية أعضاء مجلس الادارة الى عدم التعاون مع الرئيس الخارجى مما يؤدي الى عدم تجانس مجلس الادارة وهو الهدف الرئيسى لقيادة أعمال المؤسسة . واتخاذ رأى في مثل هذه المشكلة يواجه صعوبة كبيرة حيث أن هناك كثيرا من الآراء المتضاربة .

لذلك رأيت أنه يجب عرض هذه المشكلة في اطار ثلاث نقاط هامة :

١ - أن اختيار رئيس مجلس الادارة فقط يكون من داخل المؤسسة اذا توافرت الشروط والمؤهلات اللازمة لذلك المنصب المهم . ويجوز أن يكون الاختيار أيضا من خارج المؤسسة اذا فشلت المحاولة الاولى .

٢ - أن يكون اختيار رئيس مجلس الادارة من بين المؤسسات العامة التي تهتم بصناعة واحدة كمحاولة تالية للنقطة الاولى ولا يصح الاختيار للرئيس من القطاع الخاص الا اذا فشلت المحاولتان السابقتان .

٣ - تؤدي بنا مناقشة النقطة الثانية الى أن نأخذ في اعتبارنا أن اختيار أعضاء مجلس الادارة ومن بينهم الرئيس يصح من أى قطاع اقتصادى في الدولة اذا ما اضطررنا الى ذلك بناء على فشل المحاولات السابقة .

ان اتباع هذه الخطوات الثلاث يؤدي الى التوافق بين المدرستين المتعارضتين لان ذلك يحافظ على العلاقات الصناعية في المؤسسات من جهة كما أنه يراعى اقتصاديات المؤسسة عند اختيار أكفأ الاعضاء أما لرئاسة المجلس أو لعضوية عادية .

تمثيل العمال والمستهلكين في مجالس الادارات :

ان المناقشة التقليدية حول هذه المشكلة يمكن توضيحها في رأيين متعارضين
الرأى الاول وهو الذى يؤيد دخول العمال مجالس الادارات والحصول على نسبة
كبيرة من عدد الاعضاء • ويبنى أصحاب هذا الرأى اعتقادهم على أنه اذا كانت
هناك ديمقراطية صناعية فان الاوامر التى تصدر للعمال لتنفيذ أعمالهم يجب أن
يكون مصدرها العمال أنفسهم لذلك يرى هؤلاء أنه يجب أن يكون واضحاً في
اللوائح المنظمة للمؤسسة العامة كيفية اشتراك العمال في مجالس الادارات تيسيراً
لحقوقهم •

وقد ظهر الكثير من المؤلفات التى تؤيد هذا الرأى والتى تقول أنه في العصر
الحديث أصبح للعمال قوة كبيرة متمثلة اما في النقابات أو الاشكال الاخرى من
التنظيم العمالى وأصبح لهذه القوة تأثير فعال على تقدم الاقتصاد القومى فلا بد أن
يمثل هؤلاء العمال في مجالس الادارات للمؤسسات العامة ^٦ •

أما الرأى المعارض فيرى أن تمثيل العمال في مجالس الادارات سيكون أحد
عوامل تخفيض الانتاجية في المؤسسات وبالتالي يؤثر على تقدم الدولة الاقتصادى •
كما أنه سيكون أيضاً متعارضاً بطريقة مباشرة مع مصالح المستهلكين لنتائج هذه
المؤسسة ^٧ •

أما عن خفض الانتاجية فان تمثيل العمال في مجلس الادارة خاصة اذا كانت
نسبتهم كبيرة سوف يعطى للعمال قوة غير عادية في التأثير على سير الانتاج فى
المؤسسة حيث أنه يؤدي بهم الى كثير من حالات التواكل وعدم الجدية في الانتاج
ويكون ذلك واضحاً بصورة أكبر في الاضرابات التى يقوم بها العمال لسبب
جوهرى أو لغيره من الاسباب الاخرى •

أما عن الاضرار بمصالح المستهلكين فيرجع الى أن تمثيل العمال في مجالس
الادارات يعطيهم قوة المساومة لرفع أجورهم بنسب تتعارض في كثير من الحالات

Chester, D. N., "Management in the Nationalised Industries."

(٦)

Robson, W. A., "Nationalised Industry and Public Ownership."

(٧)

مع معدل ازدياد الكفاية الانتاجية مما يؤدي الى ارتفاع أسعار السلع المنتجة .
وعلى ذلك فان اختيار العمال لعضوية مجلس الادارة يجب أن يسبقه دراسة
مفصلة للآثار التي تنتج عن تمثيلهم ، خاصة في البلاد النامية لسببين :

١ - أن العمال في البلاد النامية لا زالوا يحتاجون الى الكثير من التعليم
والتدريب واشتراكهم في مناقشات هامة في مجالس الادارات دون وصولهم الى
كفاءة عالية لهذا المنصب سوف يكون مضيعة لكثير من الوقت . فقد وجد أن
كثيرا من هذه المناقشات التي يسيطر عليها العمال تنصب على أحوالهم الخاصة
ومستوى أجورهم بغض النظر عن المصالح الاخرى للصناعة .

٢ - ان المؤسسات العامة في البلاد النامية تكون جزءا كبيرا من حجم الناتج
الكلّي للاقتصاد القومي مما يدعو مجالس الادارات الى اتخاذ القرارات الاقتصادية
البعيدة عن المؤثرات الشخصية والتي تعرقل نمو الاقتصاد القومي .
ورغم هذه الاعتراضات فان كثيرا من الدول النامية تعتنق مبدأ اشتراك
العمال في عضوية مجلس الادارة اعتمادا على الفلسفة القائلة : بأن اتحادات العمال
لم تصبح مجرد مجموعات تدافع عن حقوقها فحسب وانما أصبحت احدى مراكز
القوى التي تساعد على النمو الاقتصادي ، يدعوهم الى ذلك حبهم لوطنهم
متغاضين عن المصالح الشخصية .

أما عن اشتراك المستهلكين في مجالس الادارات فهناك صعوبة كبيرة قد
يتعذر الوصول الى رأى حاسم فيها عند دراستها ^٨ . ذلك لانه في كثير من البلاد
النامية لا يوجد جمعيات منظمة للمستهلكين وحتى اذا أمكن هذا فان تحديد فئة
المستهلكين لمنتجات مؤسسة معينة قد يبدو مستحيلا . كما ان المستهلكين عادة
ما يلجأون الى طرق أخرى عند الدفاع عن حقوقهم اذا ما ووجهوا بارتفاع الأسعار
أو انخفاض جودة الانتاج ، فهم يلجأون الى تمثيلهم في المنظمات التشريعية
«كمجلس الامة» أو الصحف أو غير ذلك من وسائل الاعلان عن حقوقهم .
ولم نجد عند دراسة هذه المشكلة مثالا الا المؤسسات العامة الفرنسية التي

أدخلت تمثيل المستهلكين في مجالس إدارتها فهناك ممثلون عن موظفي الحكومة أو الإدارات المحلية أو القطاع الحربي أو الجمعيات النسائية وما شابه ذلك من المنظمات التي تضم نسبة معينة من المستهلكين • وتتوقف نسب هذه الفئات التمثيل في مجلس الإدارة على طبيعة منتجات المؤسسة •

أعمال أعضاء مجالس الإدارات :

عند مناقشة الأعمال التي يجب أن يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة العامة يجب أن نفرق بين نوعين من أعضاء هذه المجالس •

أعضاء يعملون كل الوقت ، وآخرين يعملون بعض الوقت •

أما القسم الأول : فهم هؤلاء الأعضاء الذين لا عمل لهم إلا داخل المؤسسة والقسم الآخر هم أولئك الأعضاء الذين يختارون كمستشارين لمجلس الإدارة من هيئات أخرى في الدولة •

وقبل مناقشة أعمال كلتا الفئتين يحسن أن نذكر أن هذا التقسيم يقودنا إلى الحديث عما يسمى بمجالس الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات السياسية •

وتعريف مجلس الإدارة التنفيذي هو ذلك المجلس الذي يتكون أغلب أعضائه من العاملين كل الوقت وفي الوقت نفسه يتولى كل منهم الإشراف على تنفيذ أعمال إدارة معينة داخل المؤسسة ، أما مجلس الإدارة السياسي فهو ذلك الذي يتكون أغلب أعضائه من العاملين بعض الوقت ولا يقوم أى منهم بعمل ما في المؤسسة غير اشتراكه في رسم السياسة العامة للمشروع على مستوى مجلس الإدارة •

وبالبحث في هذا الموضوع وجد أن بعض من المؤسسات العامة تشدعن هذه القاعدة ، ففي إحدى المؤسسات الفيدرالية الكبرى في الولايات المتحدة T. V. A. يتكون مجلس إدارتها من ثلاثة أعضاء فقط يعملون كل الوقت ولا يشغل أى منهم عملاً تنفيذياً في المؤسسة •

وإذا كان مفهوم عضو مجلس الإدارة التنفيذي هو الذى يقوم بجانب عمله فى المجلس بدور المدير التنفيذى لأحدى الإدارات فى المؤسسة ، فذلك يعترض عليه من ناحيتين :

١ - أن عضو مجلس الإدارة عند إدارته لوظيفة المدير لا بد وأنه سيناقش فى اجتماعات مجلس الإدارة الكثير من أعماله اليومية فى الإدارة المشرف عليها مما يضيع الكثير من الوقت المخصص لمناقشة السياسات الهامة للمؤسسة ككل على مستوى مجلس الإدارة •

٢ - أن تخصص عضو مجلس الإدارة فى قيامه بعمل تنفيذى معين يجعله غير قادر على إعطاء نظرة متسعة على جميع أعمال المؤسسة كما هو مطلوب فى مستوى مجلس الإدارة •

أما الدور الذى يلعبه عضو مجلس الإدارة الذى يعمل بعض الوقت فتدور حوله مناقشات كثيرة ، وبالبحث فى الموضوع فى بعض المؤسسات العامة فى إنجلترا وفرنسا والجمهورية العربية المتحدة نخلص الى الآتى :

١ - أن الفكرة العامة من تعيين أعضاء يعملون بعض الوقت هى الاستفادة من خبراتهم خارج المؤسسة ويعرفهم الكتاب الإداريون بأنهم فئة من الرجال المحايدون عند مناقشة القرارات الإدارية وينظرون الى أعمال المؤسسة نظرة أوسع من زملائهم الذين يعملون كل الوقت •

٢ - أن هؤلاء الاعضاء يختارون من عدة حقول علمية سواء كان لها اتصال مباشر بأهداف المؤسسة أم لا ، وهذا يجعل قرارات المشروع تأخذ فى اعتبارها ظروف الاقتصاد القومى ككل •

والحقيقة أن الأهمية التى تعطى لخبرات الاعضاء الذين يعملون بعض الوقت لا تحقق فى الغالب ما ينسب إليها ذلك لأن الكثير منهم يعتبرون اشتراكهم فى تقرير سياسات المؤسسة غير ذى فعالية مقارنة بزملائهم كل الوقت ومنهم رئيس المجلس • كما أن الكثير منهم يتغيبون كثيرا عن جلسات المجلس وذلك راجع لأنهم

من الاسماء المشهورة في الميادين المختلفة والمستشارين لعدد من المؤسسات الاقتصادية وهذه العمومية تفقدهم الاهتمام الحقيقي بأعمال أى من هذه المؤسسات .
والاعتراض الآخر هو عدم معرفتهم بدقائق الاعمال في المؤسسة موضوع البحث ولكن يعتمدون في مناقشاتهم على خبراتهم في المؤسسات الأخرى والتي قد لا تكون ذات نفع مباشر للمؤسسة .

وهذه الاعتراضات لا تنقص في الواقع من أهمية الاعضاء بعض الوقت من عضوية مجلس الادارة دائما الى الحد الذي يشير بعدم تفضيلهم على الأقل من حيث العدد على الاعضاء الذين يخدمون المؤسسة في كل أوقاتهم ويكون اختيارهم على أساس التأكد من اشتراكهم الفعلى في خدمة المؤسسة .

من الذى يعين الاعضاء :

ان الاهداف الاقتصادية للمؤسسات العامة تكون جزءا من الخطة العامة في البلد وهى أيضا تتأثر في نفس الوقت بالاتجاهات السياسية للحكومات لذلك كان للوزراء أهمية خاصة عند دراسة هذه المشكلة .

يعتبر الوزراء أهم سلطات التعيين لاعضاء مجلس ادارة المؤسسة العامة وقد نجد ذلك واضحا عند دراسة القوانين التأسيسية لهذه المؤسسات أو عند نقلها من الملكية الخاصة الى الملكية العامة في حالة التأميم . فنجد مثلا أن وزير المواصلات هو سلطة التعيين للمؤسسات العامة التى تخدم النقل في البلد ، ووزير الاشغال العامة أو القوى المحركة هو سلطة التعيين في مؤسسات الكهرباء والغاز وغيرها من المؤسسات التى تهتم بموارد القوى المحركة . ووزير الاعلام أو الدولة هو الجهة المسؤولة لتعيين أعضاء مجالس ادارات - الاذاعة والاذاعة المرئية ، ومؤسسات الاعلام على اختلاف أشكالها الادارية .

واذا كانت أهمية الوزير في هذا المجال قد أتت بعد تجارب كثيرة لجهات أخرى مثل اللجان الدائمة ، ووكلاء الوزراء ومكاتب رؤساء الجمهورية وغيرها ، فالذى يعنينا في الواقع هنا هو كيفية التعيين أى ما هى الطريقة التى يجب أن يتبعها الوزير عند اختيار الاعضاء وتعيينهم .

يقول البعض أنه عند تعيين رئيس مجلس الإدارة ونائبه والاعضاء الذين يعملون كل الوقت على الوزير أن يستشير الاعضاء الذين يعملون بعض الوقت في المجلس وعند تعيين الاعضاء لبعض الوقت عليه أن يستشير بعض الشخصيات الهامة في المجالات العلمية خارج المؤسسة مثل رؤساء الاتحادات الصناعية وتقابات العمال^٩ .

والحقيقة أن هذه الطريقة يمكن أن يوجه اليها النقد الآتي :

ان استشارة أعضاء المجلس الذين يعملون بعض الوقت عند اختيار الرئيس ونائبه وباقي الاعضاء قد يثير فرقة بين الاعضاء كما أنه يقلل من أهمية رئيس المجلس وهذا يؤدي بالتبعية الى انقسام المجلس . وإذا كان مؤيدوا هذه الطريقة يرون في الاعضاء «ل بعض الوقت» أنهم بحكم أعمالهم الخارجية يعرفون الكثير من الشخصيات الهامة التي تصلح لعضوية المجلس فانه يرد على ذلك بأنه في حالة تعيين الرئيس وكل الوقت من داخل المؤسسة كما انتهى اليه سابقا فان الرئيس السابق أو أعضاء «كل الوقت» السابقين هم أكثر معرفة من الشخصيات اللازمة لعضوية المجلس على أساس تفهمهم ودرايتهم بأعمال المؤسسة .

واقترح آخرون تعيين لجنة دائمة في مكتب الوزير أو رئيس الحكومة تستشار عند الحاجة الى تعيين أحد الاعضاء . حتى لا يضيع الوزير الكثير من وقته في الاتصالات في هذا الشأن . ويعيب على هذه الطريقة أيضا أن وجود وسيط بين الوزير واختيار العضو يفقد أهمية سلطة الوزير المباشرة عند الاختيار .

وفي رأيي أن الطريقة الأكثر واقعية أن يقوم الوزير بمساعدة مستشاريه في الوزارة بالاتصال مباشرة برئيس مجلس الإدارة الحالي أو نائبه عند تعيين أحد الاعضاء سواء العمل كل الوقت أو بعضه ، وبالتالي يقوم الرئيس بأخذ رأى المجلس فإذا كان هناك موافقة اجماعية أو شبه اجماعية على اختيار عضو معين فان الوزير يصدر قراره بالتعيين .

وهذه الطريقة تساعد على تجانس المجلس من حيث توزيع الكفاءات اللازمة
التي تتفق وحاجة المؤسسة •
حرية مجالس الإدارة :

مجالس الإدارات في المؤسسات العامة لم تكن في أى من بلاد العالم لها
صفة الاستقلال التام في إدارة أعمال المؤسسة فهناك دائما تدخل من قبل الوزير
المختص •

وغالبا ما يكون تعليل تدخل الحكومة في أعمال المؤسسة راجعا الى أن الوزارة
هى أعلم الجهات في كيفية توجيه الاستثمار العام لاهداف الصالح العام وكذلك
لعمل التوازن الاقتصادى اللازم بين مختلف القطاعات الاقتصادية في الدولة .

وتدخل الوزير في الواقع يرتكن الى أساسين :

- ١ - تبعية المؤسسة اداريا للوزير المشرف •
- ٢ - التذرع دائما من قبل الوزارة بأهمية التدخل للصالح العام حتى ولو
كان هذا التدخل مقيدا بلوائح وقوانين معروفة •

وتدخل الوزير في أعمال المؤسسة العامة يتناوله الإداريون في مناقشاتهم حيث
يقول البعض أن الوزير ما هو الا أحد أفراد الشعب الذى لا يعرف في بعض
الحالات كثيرا عن مشاكل المؤسسة الاقتصادية أو على الأقل لا يعرف أكثر من
رئيس مجلس الإدارة ١٠ وهذا التدخل أيضا يضيق الاختلاف بين المؤسسة العامة
كشخصية اعتبارية مستقلة وبين الإدارة الحكومية التى تتبع الوزير مباشرة فى
إدارتها ويعارض هذا رأى فريق آخر فهم يعتبرون أن الرأى السابق هذا يقلل من
أهمية الوزير اداريا كما يقلل أيضا من أهمية مساعديه الدائمون وهم الوكلاء
المختصون بدراسة مشاكل المؤسسات •

والرأى أن تدخل الوزير في حدود السياسات العامة للمؤسسة وليس فى
الاعمال اليومية للمؤسسة ذو أهمية خاصة حيث أن هذه المؤسسات تشارك بجزء
كبير في النشاط الاقتصادى للدولة كما أنها أيضا ترعى جزءا كبيرا من الصالح العام •

وحيث أن الوزير هو الشخص الذى يهتم بالصالح العام فى محيط نشاط وزارته فهو اذن له الحرية فى التدخل فى أى وقت يرى فيه أن انجاء المؤسسة يتعارض مع الخطة الاقتصادية أو الصالح العام .

وتؤكد ذلك بأنه اذا كان المساهمون فى الشركات الخاصة هم المسئولون «نظريا على الاقل» فى محاسبة الشركات عن أعمالها فان الوزير فى حالة المؤسسة العامة هو المنتدب من قبل الشعب الذى هو المساهم الحقيقى فى المؤسسة العامة .

وبالبحث فى هذه المشكلة قد يخلص الى تقسيم سلطات الوزير فى هذا المجال الى الآتى :

١ - سلطات دستورية موضحة فى القانون التأسيسى للمؤسسة أو قوانين التأميم أو لوائح المؤسسة الداخلية .

٢ - سلطات أخرى غير مدونة وهى تظهر عندما تتعرض المؤسسة لمشاكل ادارية لا يمكن البت فيها الا بالرجوع الى الوزير .

أما ما يحدث فى الحياة العملية أن الوزير يتخذ احدى طريقتين :

١ - أن يترك كل الحرية فى ادارة أعمال المؤسسة لمجلس الادارة معتمدا على كفاءة أعضائه ومعتقدا أن المجلس لن يخل بالحقوق الدستورية له .

٢ - أن يتدخل الوزير مباشرة أو بطريق مساعديه فى الوزارة لعدم اطمئنانه الى صلاحية المجلس فى رعاية الصالح العام أو خوفا من ترك الحرية للمجلس فيتجاهل الاخير حقوق الوزير .

والخلاصة أنه لا بد أن يكون لمجلس الادارة صفة الاستقلال فى ادارة الاعمال اليومية أما الاعمال ذات الاستثمارات التى تتصل بالصالح العام مباشرة والتى تؤثر على الاوليات الاقتصادية فى الدولة أو الاعمال ذات الصلة الاستراتيجية الاقتصادية أو السياسية فلا بد للوزير أن يكون له رأى فى اتخاذ القرار بشأنها .

بهذا أكون قد أشرت الى عدة نقاط هامة وأن تكن بايجاز شديد فيما يتعلق بمجلس ادارة المؤسسات العامة من عدة زوايا هامة وعلى القارىء أن يرجع الى المراجع المشار اليها فى آخر البحث ان أراد معرفة تفصيلات هذه الآراء .

مراجع عامة للموضوع :

1. Hanson, A. H., "Public Enterprise and Economic Development," London, 1959.
2. Morrigan, H., "How London is Governed," London, 1949.
3. Select Committee on Nationalised Industries, 1963, 64, 65, 66.
4. Simon Y. Wythershaws, "The Boards of Nationalised Industries."
5. Hanson, A. H., "Managerial Problems in Public Enterprises."
6. Khan, H. R., Payments for Political and Public Service." 1954.
7. "The Economist." 24. 10. 1964.
8. "National Bank of Egypt," Economic Bulletin, Vol. XIV 1961.
9. Essawi L., "Egypt in Revolution," 1963.