

حوكمة الجماعات المحلية من خلال هيكل الإقليم المؤسسة

د. بوقفة عبد الحق جامعة حمى لخضر الجزائر	د. مايو عبد الله جامعة قاصدي مرباح الجزائر	د. عرابة الحاج جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر
--	--	---

إذا كانت مؤسسات القطاع الخاص قد وقعت تحت ضغوط كبيرة ناتجة عن تضارب المصالح واستغلال السلطات؛ نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة؛ فإن القطاع العام أولى بأن يجد الرعاية والاهتمام لإعادة تأهيله لمحاربة الفساد واستغلال السلطات. وفي هذا الصدد وجدت الحوكمة التي لم تعد مقتصرة على المؤسسات الربحية؛ بل تعدت ذلك لتشمل المؤسسات غير الربحية في المجتمعات؛ ك(الجماعات أو الأقاليم) المحلية (البلدية، الولاية، ...) ضمن مفهوم: الحوكمة المؤسسية المحلية. فهذه الأخيرة أضحت تطالب بأحسن أداء من قبل هذه المؤسسات الإدارية؛ خاصة مع تنامي دور الأطراف ذات المصلحة (الدولة، المواطن، ...)، وعليه أصبحت هذه المؤسسات -اليوم- تحت ضغط تحقيق أحسن أداء، تراعي فيه الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) مجتمعة. لذلك هناك محاولات -اليوم- لتحسين أداء هذه المؤسسات بشتى السبل؛ حيث تعد الحوكمة واحدة منها، والتي أثبتت مصداقيتها في عدة مجتمعات، فكيف يمكن تصور تطبيق الحوكمة على مستوى الجماعات المحلية ضمن مفهوم وتصور "الإقليم المؤسسة"؟ وما المزايا المتوقعة عن ذلك؟.

مفهوم الحوكمة المؤسسية:

لقد تعددت وتفاوتت وجهات النظر فيما يخص التعريف بحوكمة المؤسسات؛ فقد عرفها كل حسب الزاوية التي ينظر إليها؛ فالبعض عرفها من الناحية (الاقتصادية)، وركز في التعريف بالحوكمة من هذه الناحية على (سبل التمويل وتعظيم قيمة السهم)، وذهب آخرون ليركزوا على التعريف من الناحية (القانونية)؛ من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الملاك أو حملة الأسهم وسائر أصحاب المصالح في المؤسسة؛ خاصة القائمين على (تسيير وإدارة) وظائف المؤسسة. ونجد طرفاً آخر ركز على الناحية (الاجتماعية) في التعريف بالحوكمة وربطها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مع أنه لا يمكن أن نغفل على الفئة التي عرفت الحوكمة من الناحية (المحاسبية)؛ من خلال التعرض لسبل الحفاظ على رأس مال المؤسسة. وفيما يأتي سرد لبعض التعاريف في هذا الخصوص:

عرّف "باريكنسون" Parkinson في كتابه "حوكمة الشركات" سنة ١٩٩٤ الحوكمة على أنها: "الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد؛ والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها لمصالح الشركاء"¹.
 أمّا منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فقد عرّفت الحوكمة على أنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"².
 وقد عرّفت الحوكمة - أيضا - على أنها: "مجموع الميكانيزمات المقصودة والتلقائية (البديلة أو التكميلية) المؤطّرة للسيرورة القرارية للمسير؛ من حيث إيجاد/توزيع القيمة"³.
 وهناك من عرّف الحوكمة على أنها: "مجموعة الآليات التي تساهم في السير الفعليّ لنشاطات المؤسسة؛ من أجل تحقيق أهدافها المسطّرة"⁴.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نعرّف الحوكمة على أنها: "أداة تعمل على تعظيم فعالية وكفاءة وظائف المؤسسة؛ مع الحفاظ على مصالح الأطراف كافة".
 وكما سلف وذكرنا فقد تعدّدت التعاريف والمفاهيم للحوكمة؛ إلا أنّ هناك شبه اتفاق لترجمة الحوكمة المؤسسية على أنها: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"⁵.

أهميّة ومبادئ الحوكمة المؤسّسية:

أهميّة الحوكمة المؤسّسية:

تكتسي الحوكمة أهميّة كبيرة تزايدت مع ما عرفه النظام الاقتصادي العالمي من أزمات هزّت (كيان ووجود) مؤسّسات عملاقة على غرار انهيار شركتي "إنرون" و"وولدكم" الأمريكيتين؛ بسبب عدم التمسك بقواعد السلوك (الأخلاقي والمهني) وغياب مؤشّرات مرجعية للإفصاح والشفافية، والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية.
 ومن هذا المنطلق برزت أهمية الحوكمة جلياً، ويمكن إيضاح هذه الأهمية من خلال ثلاثة أبعاد كالآتي:
 على الصعيد الاقتصادي⁶:

تظهر أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية من خلال:

✓ زيادة كفاءة استخدام الموارد.

1 بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 245.

2 Céline Châtelain-Ertur, Eline Nicolas, **Gouvernance et Décision - Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations**, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 - n° 251, p134.

3 Céline Châtelain-Ertur, Eline Nicolas, **Gouvernance et Décision - Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations**, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011/5 - n° 251, p134.

4 Benoit Pigé, *Gouvernance contrôle et audit des organisations*, ED ECONOMICA 2008 paris, p 7.

5 سمية سلامي، أثر الحوكمة على الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرفي البركة والسلام - الجزائر، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، عدد سبتمبر، 2014، ص 64.

6 فاطمة الزهراء رقايقية، قضايا اقتصادية معاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 223، 224.

- ✓ تعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيّتها.
- ✓ زيادة ثقة المستثمرين بالمؤسسة، وجلب مصادر تمويل (محليّة وأجنبيّة).
- ✓ إيجاد فرص عمل جديدة؛ وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية.

على الصعيد القانوني:

تظهر أهمية الحوكمة من الناحية (القانونية) للتغلب على مخاطر تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات غير السليمة.

على الصعيد الاجتماعي:

لا تقتصر أهمية الحوكمة على تدعيم (مكانة وربحية) المؤسسة؛ بل تتعدى ذلك لتشمل المجتمع ككل؛ بتبني سلوكيات مسؤولة؛ على اعتبار أن (المؤسسة كيان حيّ يؤثر ويتأثر بالحياة العامّة)؛ لذلك هي ملزمة بالمسائلة عن التزاماتها في الإطار الأشمل لرفاهية وتقدّم المجتمع.

مبادئ الحوكمة المؤسسية:

مع تزايد أهمية الحوكمة وإثبات جدواها في علاج عدّة مشاكل تسييرية، سارعت عدّة هيئات ومؤسسات دولية في وضع (نهج وإطار ومبادئ) لتطبيقها. ونذكر من هذه الهيئات "مجلس التقرير المالي" لبورصة لندن للأوراق المالية، مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا، لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، مؤسسة التمويل الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فهذه الأخيرة جاءت بمجموعة مبادئ شكّلت نقطة بداية مهمّة لبناء نظام حوكمة ألا وهي¹:

- ✓ ضمان توافر إطار فعّال لحوكمة المؤسسات.
- ✓ حقوق المساهمين ووظائف الملكية الأساسية.
- ✓ المعاملة العادلة للمساهمين.
- ✓ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.
- ✓ الإفصاح والشفافية.
- ✓ مسؤوليات مجلس الإدارة.

وهذه المبادئ ليست ملزمة؛ ولكن بمثابة مؤشرات يسترشد بها، ولكلّ دولة الخيار في تطبيقها حسب الظروف التي تعيشها وبما يتناسب معها.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 36.

ومن أجل ضمان فعالية حوكمة المؤسسات عموماً لا بدّ من ¹:

- ✓ تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة .
- ✓ ضمان وجود تقارير للاستخدام العامّ ملائمة وموثوقة وكافية .
- ✓ تجنّب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المؤسسة .
- ✓ تكوين متوازن لمجلس الإدارة .
- ✓ ضمان وجود عناصر (قويّة ومستقلّة) بمجلس الإدارة .
- ✓ وجود مجلس إدارة قويّ ومشارك بفعالية .
- ✓ ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة .
- ✓ ضمان الكفاءة والالتزام .
- ✓ تقدير ورقابة المخاطر .
- ✓ وجود قوى للمراجعة .

مفهوم وأدوار الجماعات المحليّة:

مفهوم الجماعات المحليّة:

تتمثّل الجماعات المحليّة للدولة الجزائرية في (البلدية والولاية) طبقاً لأحكام المادتين ١٥ و ١٦ من الدستور والمعرفة بالقانونين ٠٨ / ٩٠ و ٠٩ / ٩٠ المؤرخين في ٠٧ من أفريل ١٩٩٠ م؛ حيث أنّهما هما الوسيلتان للتنظيم المحليّ ومشاركة المواطن في إدارة شؤونه عبر المجالس الشعبية المحليّة المنتخبة .

فكلمة "الجماعات المحليّة" هي عبارة عن منطقة جغرافية؛ حيث يقسم إقليم الدولة إلى وحدات جغرافية تتمتع (بالشخصية المعنوية)، وتضم (مجموعة سكانيّة) معيّنة، وتنتخب من يقوم بتسيير شؤونها المحليّة في شكل مجلس منتخب. ولهذه الاعتبارات تعدّدت تسميتها فسمّيت (باللامركزية الإقليمية)؛ نسبة إلى الإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه. وسمّيت (بالإدارة المحليّة)؛ لتمييزها عن الإدارة المركزية؛ ولأنّ نشاطها محليّ وليس وطنياً، وسمّيت (بالجماعات المحليّة)؛ للدلالة على الفكرة نفسها، وسمّيت -أيضاً- بـ "الحكم المحليّ"؛ لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية؛ غير أنّها لا تتمتع باختصاصات (تشريعية وقضائية)، وسمّيت كذلك بـ "المجالس المحليّة المنتخبة"؛ لكونها تنتخب من جهازها التمثيليّ من قبل السكّان².

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عامّ وخاصّ ومصارف) المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2007/2008، ص 31، 30.

² صحراوي بن شبيحة وآخرون، تسويق الجماعات المحليّة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: تسيير وتمويل الجماعات المحليّة في ضوء التحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2004/2005.

وتشمل الجماعات المحلية – كما أشير إليه آنفا – كلا من (الولاية والبلدية):

الولاية: تعرّف الولاية بأنها: جماعة لامركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة، تقوم بدورها على الوجه الكامل، وتعبّر على مطامح سكّانها، لها هيئات خاصة؛ أي: مجلس شعبي وهيئة تنفيذية فعّالة¹. ويعرّفها القانون 90/09 بأنها: جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكّل مقاطعة إدارية للدولة². ولعلّ ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين الحقيقيين لسكّان الولاية³.

تنشأ الولاية بقانون يحدّد اسم الولاية ومركزها الإداري، والتعديل في حدودها الإقليمية يتمّ بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

البلدية: إنّ تعريف البلدية تعريفا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقّدة والشائكة، ومع هذا فهي لا تخلو من المبدئين الأساسيين: إنّ البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنّها الخلية الأساسية للشعب والدولة⁴. ويعرّفها القانون 90/08 بأنها: الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتستحدث بموجب قانون، وللبلدية إقليم واسم ومركز⁵. تقوم البلدية بدور كبير في تنمية المجتمع في المجال الاقتصادي؛ وذلك عن طريق ترك مسؤوليّة اتخاذ المبادرات الاقتصادية لها، وكذا إيجاد حلول في أقرب وقت وفي أحسن ظروف ممكنة لمشكلتي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المؤهلة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء المجتمع. بالإضافة إلى مهمّتها في مجال المبادرة والتنشيط؛ فهي بذلك تخدم الدولة في مجال الاقتصاد، وفي مجال التنفيذ والتخطيط أيضا. ونظرا لكون الجماعات المحلية تمثّل عصب التنمية المحلية فقد قامت السلطات المركزية بعدة إصلاحات مالية لصالح هذه الهيئة؛ بغرض ضمان نجاح برامج التنمية المحلية.

أدوار الجماعات المحلية:

للجماعات المحلية مهام عديدة؛ من أهمّها:

- أ- المحافظة على الممتلكات: وتتمثّل في المنشآت (الإدارية، التربوية، الثقافية)، والمنشآت القاعدية (الطرق والسدود والجسور) والشبكات المختلفة التي تتطلّب جهدا وأموالا في (الصيانة والتجديد والتصلّيح والحماية).
- ب- التجهيز العام: ونعني به تجهيز كلّ (المنشآت والمخطّطات المبرمجة) التي تهدف إلى تنمية محليّة في كلّ المجالات التي تمسّ حياة المواطن اليومية (الفردية والجماعية والاجتماعية والاقتصادية).

1 فريدة قصير مزياني، مبادئ القانون الجزائري، مطبعة قرفي، باتنة، 2001، ص178.

2 القانون رقم 90/09 المؤرّخ في 07/04/1990 والمتعلق بالولاية.

3 أحمد بوضياف، الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص313.

4 مسعود شريبط، التنمية الإدارية والعمرانية بالبلديات والمدن الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1998، ص24.

5 لقانون 90/08 المؤرّخ في 07/04/1990 والمتعلق بالبلدية، المادة 01 و02

ج- **صيانة المحيط والعمران**؛ أي: القيام بكل الأعمال التي تساهم في تقوية نظافة المحيط ك(جمع الأوساخ وتنظيف وتزيين الأحياء)، ومحاربة الأمراض المتنقلة؛ سواء عن طريق (المياه أو الحيوانات)، ومحاربة التلوث وحماية البيئة، وفرض احترام قواعد البناء وتطوير الأشكال المعمارية الأصيلة، والاستفادة من المخططات في مجال التعمير والبناء؛ (فر صيانة المحيط والعمران من المهام التي تعبر عن سلطة الدولة ومصادقية الجماعات المحلية، وصدق المسؤولين) في تغيير الأمور.¹

د- **ممارسة النشاط الاجتماعي**: يتمثل النشاط الاجتماعي لها في (استلام طلبات السكن، توفير المأوى في حالة أمر طارئ، تقديم مساعدة للبناء، استلام طلب المعونة الغذائية، تشغيل الشباب، التكفل بالمعوزين والمعوقين، مساعدة العائلات عديمة الدخل)؛ فهي اختصاصات واسعة ومهمة فعلا تتعلق بمختلف مظاهر الحياة المحلية؛ حيث حوّل القانون البلديات والولايات صلاحية القيام بأي عمل يستهدف النشاطات كافة، وهذا ما أكدته بعض المواد من قانوني (البلدية والولاية). وهذه الصلاحيات والمهام لا تتم إلا في إطار نظرة جديدة للتسيير بعيدة كل البعد عن التسيير العشوائي للشؤون العامة.

الحوكمة المؤسسية المحلية من خلال تصور هيكل الإقليم المؤسسة:

ما يقال عن الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أو مؤسسات القطاع الخاص يمكن - أيضا - قوله أو تطبيقه على مؤسسات الدولة أو المؤسسات الحكومية، على مستوى الأقاليم المحلية وكذا على مستوى الجماعات المحلية والممثلة خصوصا بمؤسستي "البلدية" و"الولاية" هاتين المؤسستين ذات التسيير الإداري والمالي المعقد،؛ من خلال تصور تطبيق هيكل للحوكمة على هاتين المؤسستين، يأخذ بعين الاعتبار تسمية وأدوار جميع الهيئات والأطراف المساهمة فيه من (جمعية عامة، مجلس إدارة، لجنة مكافئات، لجنة ترقيات، لجان مراجعة، مساهمين، أصحاب مصلحة،...)؛ بما يضمن تحقيق المبادئ الأساسية للحوكمة في هذا النوع من المؤسسات أيضا ك(الشفافية، والنزاهة، والعدالة،...). وقد تمت الإشارة في كتابات العديد من الباحثين إلى كيفية الاستفادة من مبادئ الحوكمة المؤسسية بالنسبة لكثير من المؤسسات (العامة أو الحكومية)؛ ك(الجامعات، المستشفيات، الجماعات المحلية،...)².

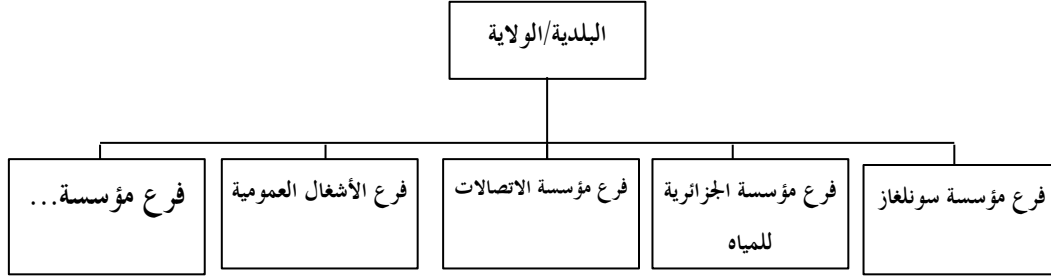
غير أنه بالنسبة للجماعات المحلية خصوصا، يعتقد الباحثون أنه يمكن تصور هيكل تنظيمي محلي في إطار ما يسمى (الحوكمة المؤسسية المحلية)؛ وذلك تجسيدا لمفهوم "الإقليم المؤسسة"؛ عبر تصور بناء هيكل تنظيمي

¹ صحراوي بن شبيحة وآخرون، المرجع السابق، ص 3.

² JEAN-MARIE LIMPENS, LE CORPORATE GOVERNANCE DANS LE SECTEUR NON MARCHAND, UN NOUVEAU CODE DE BONNES PRATIQUES OU UN EFFET DE MODE?, REVUE HOSPITALS, L'Association belge des Hôpitaux, N° 3/246, Bruxelles, 2001.

محليّ على مستوى الإقليم المحليّ؛ سواء كان على مستوى تراب (البلدية أو الولاية)؛ حيث سيساهم هذا الهيكل الجديد في تحقيق العديد من المزايا التي تبحث الحوكمة المؤسسية (المحلية أو الحكم الراشد المحليّ) في تحقيقها، وهو اللبنة الأساس حسب الباحثين لبناء (حوكمة مؤسسية محلية أو حكم راشد محليّ فعّال)، ويمكن تصوّر بناء هيكل "الإقليم المؤسسة" من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم ٠١ : تصور لهيكل الإقليم المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تصوّرهم لمفهوم "الإقليم المؤسسة"

كما نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ هذا الهيكل الذي أسميناه بهيكل "الإقليم المؤسسة"؛ والذي يمكن (إنشأؤه أو تصوّره) على مستوى الجماعات المحلية (البلدية أو الولاية) يشبه في شكله الهيكل التنظيمي (الوظيفي أو القطاعي) للمؤسسة الاقتصادية، ويمكن تصوّر وجود فروع للمستوى الأوسط من هذا الهيكل التنظيمي -أيضا- (على اعتبار أنّنا أخذنا التصرّور البسيط فقط لهذا الهيكل). وهنا نكون قد شبّهنا (الإقليم أو الجماعة) المحلية المعيّنة بالمؤسسة، وكما أنّ للمؤسسة العديد من الأدوار التي أنشأت من أجلها، فلا بدّ أن يكون -أيضا- للإقليم المحليّ العديد من الأدوار (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) خدمة للدولة والمواطن كما رأينا آنفا. ويمكن تحقيق هذه الأدوار عن طريق (التكامل والتنسيق) الإيجابي والدائم بين (مكونات أو مؤسسات) هذا الهيكل على اختلاف (عددتها ونوعها)، وهو ما يؤدي في النهاية -حسب الباحثين- إلى تحقيق الحوكمة المؤسسية المحلية أو الحكم الراشد المحليّ على مستوى الإقليم المعنيّ؛ سواء كان (بلدية أو ولاية).

المزايا المتوقعة من هيكل الإقليم المؤسسة:

ينتظر من خلال إنشاء هيكل الإقليم المؤسسة تحقيق عدد كبير من الفوائد والمزايا؛ والتي ستساهم بلا شك في دعم التنمية المحلية في الإقليم المحليّ المعنيّ، وهذه المزايا -حسب الباحثين- هي:

- 1- تحقيق "التنسيق الأفقي" الغائب -و يا للأسف- بين المؤسسات المحلية المختلفة تحت إشراف (البلدية أو الولاية)؛ وذلك عند القيام بالأعمال الأساسية أو الخدمات العامة، وأشغال الإصلاح والترقيع، ...

٢- **ترشيد النفقات العمومية** بشكل كبير نتيجة تحقيق هذا التنسيق الأفقي، عبر تفادي تداخل الأعمال بين هذه المؤسسات، وتخطيط وتنظيم توقيت هذه الأعمال؛ لتفادي الخسائر الناتجة عن تأخر أعمال مؤسسة على حساب أعمال مؤسسة أخرى.

٣- **التخطيط (الإستراتيجي والمتوسط والقصير المدى)** لأعمال ونشاطات هذه المؤسسات تحت إشراف مسؤول الإقليم (البلدية/الولاية)؛ بما يضمن معرفة ما سيتم إنجازه وتكلفته والشركاء على مستوى تراب الإقليم مسبقاً.

٤- **تحقيق التنمية المحلية الفعّالة** والرضا الجماهيري المحلي على خدمات المؤسسات المكوّنة لهيكل المؤسسة الإقليمي.

٥- **الإحساس** بوحدة الهدف ووحدة العمل من طرف مسؤولي المصالح والفروع المكوّنة لهيكل الإقليم المؤسسة، خدمة للمصالح الخاصّ والعامّ.

وخلاصة لما سبق بيانه: يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي ربّما ستساهم في تذليل (الصعوبات أو العراقيل) التي قد تعترض بناء هذا الهيكل من طرف المسؤولين، ومن هذه التوصيات ما يأتي:

١- **تحضير وتكييف المنظومة القانونية والإجرائية** بما يتناسب مع السماح ببناء هذا الهيكل على مستوى كل إقليم محليّ.

٢- **تدريب الإطارات المكلفة** (إدارة أو قيادة) هذا الهيكل بمستوياته كافّة على المفاهيم والأدوات الأساسية للحكومة.

٣- **تحديد الأهداف (الإستراتيجية والطويلة والقصيرة)** لكل هيكل إقليم مؤسسة محليّ يتم إنشاؤه.

٤- **اعتبار كل (مركز أو قسم) في هذا الهيكل "مركز مسؤولية"** له رئيس، وتطبّق على الهيكل قواعد محاسبة المسؤولية.

٥- **تحديد أدوات التقييم والرقابة على أداء الهيكل، وعلى أداء كل مركز أو رئيس مركز مسؤولية** في هذا الهيكل.