

ورقة سياسات: إصلاح حوكمة قطاع الخليوي في لبنان

من واقع الفوضى والتضارب إلى الشفافية، الإنتاجية، والمساءلة



شكر وتقدير

تنشر منظمة "سمكس" هذه الورقة الإصلاحيّة بعنوان: "إصلاح حوكمة قطاع الخليوي في لبنان – من واقع الفوضى والتضارب إلى الشفافية، والإنتاجيّة، والمساءلة"، من إعداد الخبير في الاتصالات والمدير العام السابق لشركة "تانش"، وسيم منصور، بالتعاون مع "سمكس".

أعدت هذه الورقة استناداً إلى مراجع دوليّة مرجعيّة في حوكمة الشركات العامة، وتجارب موثقة في قطاع الاتصالات اللبناني، لا سيما تلك التي تضمّنّها تقرير ديوان المحاسبة لعام 2022. وقد خضعت أيضاً لسلسلة من النقاشات مع نواب وخبراء، أبرزهم النواب بولا يعقوبيان، حليلة القعقور، وياسين ياسين، بالإضافة إلى الأستاذ نزار صاغية، المدير التنفيذي لـ ["المفكرة القانونية"](#).

وقد تمّ تسليم هذه الورقة رسمياً، من قبل النواب المشاركين في جلسات النقاش، إلى رئيس لجنة الإعلام والاتصالات النيابية، النائب إبراهيم الموسوي، بما يتيح إدراجها في المسار البرلماني تمهيداً لتوصية الحكومة باعتماد المرسوم المقترح.

وتعتبر منظمة "سمكس" هذه الورقة وثيقة تأسيسية لمرحلة جديدة في إدارة قطاع الخليوي، وتأمل أن تلقى الاهتمام الجدي من الحكومة ورئاسة الجمهورية، بما يضمن تحسين الخدمات، وتعزيز الثقة، وجذب الاستثمارات.

"سمكس" هي منظمة غير ربحية تسعى إلى النهوض والدفاع عن حقوق الإنسان في العالم الرقمي في منطقة غرب آسيا وشمال إفريقيا. رؤيتنا تتمثل في أن يكون كلّ مواطن في منطقة غرب آسيا وشمال إفريقيا قادراً على الوصول إلى الإنترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من المساحات المترابطة الأخرى. نؤمن بالعلاقة الوثيقة بين حقوق الإنسان والحقوق الرقمية، وانطلاقاً من ذلك، تركّز "سمكس" جهودها على تغطية ودراسة أثر التكنولوجيا على الحريات الأساسية.

نُشر في آب/أغسطس 2025 من قبل "سمكس".

www.smex.org

هذا العمل مرخّص بموجب إسناد المشاع الإبداعي 4.0 الرخصة العامة الدولية.

القسم الأول: المقدمة – لحظة الحقيقة 3

القسم الثاني: الخلفية التاريخية – أربعة مراحل من التجارب غير المستقرة 4

القسم الثالث: الواقع الحالي – قطاع بلا إطار، بلا محاسبة، وبلا أفق 5

القسم الرابع: الفرصة الإصلاحية – الحوكمة كضرورة وطنية لا خياراً إدارياً 7

القسم الخامس: الأهداف المتوقعة من إصلاح الحوكمة 10

القسم السادس: مؤشرات الأداء لإصلاح الحوكمة: أداة منهجية للشفافية والمساءلة 12

القسم السابع: تكلفة عدم الإصلاح – ماذا لو استمر الوضع كما هو؟ 14

القسم الثامن: المراجع الدولية الداعمة 16

القسم التاسع: الخاتمة والتوصيات السياسية 17

الملحق المرجعي الدولي 19

القسم الأول: المقدمة – لحظة الحقيقة

شكّل قطاع الهاتف المحمول في لبنان أحد أبرز موارد الدولة المالية غير الضريبية منذ أكثر من عقدين، ومع ذلك ظل رهينة نماذج تشغيلية مرتجلة وغياب الحوكمة الرشيدة. ومع تزايد الضغوط المالية على الدولة اللبنانية، والتراجع الحاد في جودة الخدمات، أصبحت الحاجة إلى إصلاح هذا القطاع أولوية وطنية لا تحتمل التأجيل.

بحسب تقرير ديوان المحاسبة لعام 2022، خسر قطاع الخليوي ما يفوق 40% من قدراته الإيرادية في خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2020، وذلك نتيجة تضخم النفقات التشغيلية، وسوء التعاقدات، وغياب الرؤية الاستراتيجية. كما سلّط التقرير الضوء على حالات فاضحة من غياب المحاسبة وتداخل الصلاحيات بين الوزارة والشركات، ما أفقد المواطن الثقة بالدولة كمسؤول لهذا المرفق العام.

لقد أجمعت أدبيات الحوكمة، وخصوصاً تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)¹، على أن الحوكمة ليست ترفاً إدارياً، بل ضرورة لتحقيق الفعالية والشفافية والاستدامة في إدارة الشركات العامة. أمّا في قطاع الاتصالات تحديداً، حيث تتقاطع التكنولوجيا مع سياسات الخدمة العامة، تصبح الحوكمة الرشيدة شرطاً مسبقاً لأي إصلاح مالي أو تشغيلي.

من هنا، تأتي هذه الورقة كخريطة طريق واقعية ومركزة إلى أدلة قانونية ومؤسسية، تهدف إلى إعادة بناء هيكل الحوكمة في شركتي MIC1 وMIC2² من خلال:

- فصل واضح بين مهام الدولة كمالك وبين إدارات التشغيل.
- إعادة تفعيل الرقابة المستقلة.
- إشراك الأجهزة الرقابية والمؤسسات المالية في صنع القرار.
- تمهيد الأرضية القانونية لأي شراكة مستقبلية شفافة مع القطاع الخاص.

إن إعادة الاعتبار إلى هذا القطاع لا يمكن أن تتم عبر إجراءات تجميلية أو شعارات عامة، بل تتطلب إصلاحاً بنيوياً ينطلق من قاعدة قانونية وتنظيمية متينة، تُسهم في تحويل القطاع من عبء على الدولة إلى رافعة اقتصادية واجتماعية حقيقية.

¹ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024. (2024). OECD.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_18a24f43-en.html

² تُشير MIC1 وMIC2 إلى "Mobile Interim Company 1" و"Mobile Interim Company 2"، وهما شركتين مملوكتين للدولة تتوليان إدارة شبكتي الهاتف الخليوي في لبنان نيابةً عن وزارة الاتصالات. تُعرف MIC1 باسم "Alfa" وMIC2 باسم "Touch".

القسم الثاني: الخلفية التاريخية – أربعة مراحل من التجارب غير المستقرة

شكّل قطاع الهاتف المحمول في لبنان منذ التسعينيات أحد أبرز المرافق العامة التي خضعت لتجارب تشغيل مختلفة، بدأت بعقود BOT³، وتحولت لاحقاً إلى إدارة مباشرة من الدولة. غير أن غياب الاستراتيجية واستمرار الارتجال في إدارة هذا القطاع الحيوي أدّى إلى تقويض فرص تطويره والاستفادة من عائداته على النحو الأمثل.

يمكن تلخيص تطور إدارة هذا القطاع بأربعة مراحل رئيسية:

1. المرحلة الانتقالية بعد استرداد الشبكات (2002-2004):

إشراف مركزي وتشغيل مؤقت بعد إنهاء عقود BOT في العام 2002 واسترداد الدولة ملكية الشبكتين، أبرمت الدولة اللبنانية، ممثلة بوزارة الاتصالات، عقود تشغيل مؤقتة عرفت باسم "عقد حفظ الشبكة وسلامة التشغيل" (NCOC) مع المشغلين السابقين (FTML و LibanCell) لضمان استمرارية الخدمة.

وبموجب هذه العقود، ولتنظيم العلاقة ومراقبة الأداء، أنشئ مجلس إشراف موحد للشركتين يمثل الجمهورية اللبنانية، ويتكون من ثلاثة أعضاء: ممثل عن الوزير، ممثل عن المستشار المالي للدولة بشأن عملية البيع، وخبير دولي في تنظيم الاتصالات.

كان هذا المجلس يتلقى تقارير شهرية ونصف شهرية مفصلة من الشركات، تتضمن الأداء الفني والتشغيلي والمالي، بما يعكس مستوى من الرقابة المنتظمة. رغم كونها مرحلة انتقالية، إلا أنها شكلت نموذجاً فعلياً لإدارة مركزية مؤسسية للشبكتين، تحت إشراف رقابي مباشر من الدولة.

2. مرحلة التشغيل والإدارة عبر مشغلين دوليين (2004-2012):

دخلت الدولة في عقود إدارة وتشغيل مع شركات مشغلة إقليمية ودولية (مثل «أوراسكوم» و«زين») إثر مناقصة عالمية. كانت العقود واضحة وتحدد سقفاً للمصاريف التشغيلية، ما شكّل ضابطاً أساسياً للإنفاق، مع وجود مجلس إشراف يمثل الدولة.

كانت هذه المرحلة، نسبياً، الأكثر انتظاماً من حيث ضبط الإنفاق وتوضيح المسؤوليات. إلا أن العلاقة بين الحكومة والمشغلين بقيت تقوم على تفاوض سياسي أكثر من مؤسسي، من دون تعزيز فعلي للحكومة المستقلة.

3. مرحلة الإدارة الوزارة للمصاريف التشغيلية (2012-2020):

ابتداءً من العام 2012، أصبحت وزارة الاتصالات هي المسؤولة عن المصاريف التشغيلية بالكامل. لم يُعد هناك سقف للنفقات، وتراجع دور مجلس الإشراف، ما أدى إلى تضخم في الإنفاق وتراجع في الإيرادات.

³ عقد Build-Operate-Transfer (BOT) يدل على عقد تمنح فيه الدولة لشركة خاصة حق بناء مشروع وتشغيله لفترة محددة، تستفيد خلالها الشركة من أرباح التشغيل، ثم تُسلم ملكية المشروع إلى الدولة عند انتهاء مدة العقد.

4. مرحلة الإدارة الوزارية المباشرة (2020 – اليوم):

في أيار 2020، نُقلت إدارة شركتي MIC1 و MIC2 إلى وزارة الاتصالات، وتم فسخ عقود الإدارة. أُلغيت هيئة الإشراف، وأصبحت العلاقة بين الوزير ومدراء الشركات مباشرة من دون أي إطار تعاقدية أو تنظيمي واضح، مع غياب أي مرجعية رقابية أو تنظيمية.

ومنذ ذلك التاريخ:

- o لا يوجد أي عقد ينظم العلاقة بين الحكومة والشركتين.
- o بات تعيين مجالس الإدارة والمديرون العامون يخضع لقرارات وزارية مباشرة.
- o لا توجد أي آلية واضحة لاتخاذ القرارات أو لمحاسبة الأداء.

تكشف هذه المراحل عن غياب استمراري في الرؤية، وتدهور تدريجي في الحوكمة، ما يجعل إصلاح هذا الهيكل ضرورة لا تحتمل المزيد من التأجيل.

القسم الثالث: الواقع الحالي – قطاع بلا إطار، بلا محاسبة، وبلا أفق

منذ العام 2020، وبعد أن قررت الحكومة استعادة إدارة شركتي الخليوي عبر وزارة الاتصالات، دخل هذا القطاع في حالة من الفراغ القانوني والإداري غير المسبوق. وقد ترتب على هذا الواقع مجموعة من التداعيات الخطيرة على مستويات الحوكمة والإنتاجية والشفافية.

1. غياب الإطار التعاقدية

لم يعد هناك عقد ينظم العلاقة بين الدولة (كمالك) وبين شركتي MIC1 و MIC2 (كوحدين تشغيليين). ألغي عقد الإدارة السابقة ولم يتم توقيع أي عقود بديلة، ما يعني أن العلاقة بين الوزارة والشركتين أصبحت تركز على قرارات وزارية إدارية فقط، في غياب أي سند قانوني أو مؤسسي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات.

2. تضارب الصلاحيات وتآكل المسؤولية:

- o الوزير هو من يعين مجالس الإدارة والمديرين العامين، ما يجعله عملياً في موقع مزدوج كمالك ومشغل.
- o غياب مجلس إشراف أو جهة رقابية مستقلة يعني أن القرارات تتخذ مراجعة مؤسسية.
- o يتم تحميل الإدارات التنفيذية مسؤوليات تشغيلية من دون أن تمتلك أي استقلالية حقيقية في اتخاذ القرار أو المساءلة.

3. انعدام الشفافية والمساءلة

في ظل غياب أي إطار تعاقدية أو قانوني ناظم للعلاقة بين وزارة الاتصالات وشركتي MIC1 و MIC2، لم يعد هناك ما يلزم هذه الشركات بتطبيق قواعد الشفافية أو الخضوع للرقابة.

«ألغيت عقود الإدارة ولم تستبدل بأي أطر قانونية بديلة، وأصبحت العلاقة بين الدولة والشركات تُدار بقرارات إدارية مباشرة دون مرجعية تنظيمية أو تعاقدية.»

وعلى الرغم من خضوع هذه الشركات من حيث الملكية للدولة اللبنانية، إلا أنها تسعى دوماً للتهرب من تطبيق قانون الشراء العام رقم 244/2021، سواء فيما يتعلق بالمشتريات الكبرى أو العقود التشغيلية، ويجري الالتفاف عليه عبر تبريرات استثنائية أو استثناءات غير قانونية. كما لا يتم تطبيق أصول المحاسبة العمومية، وتغيب، عملياً، آليات الرقابة الداخلية أو التدقيق الخارجي الشفاف، ما يفتح الباب أمام الإنفاق غير المبرر، ويُفقد المالية العامة أي قدرة على الضبط أو التوجيه.

4. نتائج ملموسة: التدهور بالأرقام

تشير بيانات تحليل الأداء المالي إلى تراجع لافت في إيرادات شركتي MIC1 و MIC2 بين عامي 2015 و 2023، ما يعكس مساراً واضحاً لانحياز الهيكل الإنتاجي في القطاع.

- o في عام 2015 بلغت الإيرادات الإجمالية لشركة MIC1 (Alfa) حوالي 720 مليون دولار، مقابل 897 مليون دولار لشركة MIC2 (Touch)، ما يعكس أداء مالي جيد في ظل بيئة تشغيلية أكثر استقراراً.
- o بحلول 2019 تراجعت الإيرادات إلى 580 مليون دولار ل MIC1 و 689 مليون دولار ل MIC2، ما يؤشر إلى بداية الانحدار، رغم ثبات عدد المشتركين نسبياً.
- o أما في الربع الأول من عام 2023، فتُظهر التقديرات المستندة إلى بيانات فصلية أن الإيرادات السنوية المتوقعة قد تنخفض بشكل كبير إلى 202 مليون دولار ل MIC1 و 227 مليون دولار ل MIC2.

هذا الانحدار، الذي بدأ منذ العام 2018، لم يُقابل بخطط هيكلية أو إصلاح إداري، بل أُستعِض عنه بتعديلات ظرفية في أسعار التعرفة، ما أدى إلى خسارة متراكمة في ثقة المستخدم، دون تحسين فعلي في الخدمات. كما أظهرت المؤشرات التشغيلية تراجع في عدد المشتركين بنسبة 2% في الربع الأول من 2023، ما يشير إلى تهالك القاعدة التشغيلية تحت ضغط الأسعار غير المدروسة والخدمات الضعيفة، وانخفاض ملحوظاً في استهلاك البيانات والمكالمات بين عامي 2021 و 2023، ما يعكس تدهوراً في نوعية الخدمات، وغياب أي سياسات تحفيزية للمستخدمين، في ظل بنية تشغيلية مُكلفة وغير فعالة.

5. أزمة ثقة وغياب أفق

أصبح القطاع عالقاً بين إدارة وزارية مؤقتة غير خاضعة لرقابة فاعلة، وبين شركات عامة لا تتمتع بأي استقلالية تشغيلية أو مالية. ومن دون إعادة صياغة الإطار القانوني المؤسسي، لا يمكن لأي خطة إصلاحية أو شراكة استثمارية أن تنطلق بثقة أو استدامة.

بحسب التقديرات لعام 2023، يبلغ معدل الإيرادات التشغيلية لكل موظف نحو 307,000 دولار سنوياً (دون احتساب العاملين بالتعاقد الخارجي – outsourced staff)، وهو أقل من نصف ما تحققه شركات الاتصالات الرائدة في الأسواق الإقليمية.

يعكس هذا المؤشر فجوة كبيرة في الإنتاجية وكفاءة التشغيل، ويعزز الحاجة إلى إعادة هيكلة إدارية وتفعيل منظومة حوكمة فعالة تعيد التوازن بين حجم الكادر الوظيفي، ونوعية الخدمات، والعائدات التشغيلية.

القسم الرابع: الفرصة الإصلاحية – الحوكمة كضرورة وطنية لا خياراً إدارياً

في ظل الانهيار الواضح في أداء قطاع الخليوي، وما يرافقه من تفلّت في الإنفاق، وتراجع في الخدمة، وتضارب في الصلاحيات، بات واضحاً أن أي إصلاح فعلي يجب أن يبدأ من القاعدة: إعادة تأسيس حوكمة الشركات المشغّلة.

إن الحوكمة ليست ترفاً إدارياً أو تنظيمياً، بل هي البنية الأساسية التي تضمن استمرارية المرفق العام، وتحمي المال العام، وتعيد بناء الثقة بين الدولة والمواطن والمستثمر. وغيابها كما حصل اليوم، يعني استمرار التدهور وغياب المحاسبة، وفقدان أي أفق للتطور أو الشراكة.

منطلقات النموذج المقترح

يعتمد هذا النموذج على توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التي تشكل المرجعية الأهم عالمياً في هذا المجال. وقد نصّت بوضوح على الآتي:

“The state should act as an informed and active owner, ensuring that the governance of state-owned enterprises is carried out in a transparent and accountable manner, with clear separation of ownership and regulatory functions.”⁴

«يجب أن تتصرف الدولة كمالك واع وفاعل، وتضمن تنفيذ الحوكمة في الشركات المملوكة لها بشفافية ومسؤولية، مع فصل واضح بين وظيفة الملكية ووظيفة التنظيم».

طبقت هذه المبادئ فعلياً في الكثير من دول العالم، وهي تشكل الأساس الذي يبنى عليه مشروع الإصلاح اللبناني المقترح.

منطلقات النموذج المقترح

1. إعادة بناء الإطار القانوني والتنظيمي:

o إصدار مرسوم تنظيمي خاص ينظم العلاقة بين وزارة الاتصالات والشركتين، ويحدّد بشكل دقيق المسؤوليات والصلاحيات.

⁴ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. (2024).

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf

- o النص على استقلالية الشركات عن السلطة السياسية التنفيذية اليومية، مع تحديد آليات اتخاذ القرار داخل كل شركة.
- o تحديد العلاقة بين بين الوزارة ومجالس الإدارة، استناداً إلى القوانين اللبنانية ومبادئ الحوكمة الحديثة.

2. تشكيل مجلس إدارة موحد للشركتين MIC1 و MIC2

يقترح هذا النموذج إنشاء مجلس إدارة موحد يتمتع بصلاحيات تنظيمية وإشرافية استراتيجية على الشركتين المملوكتين بالكامل للدولة، ويضمن انسجام السياسات الإدارية والمالية بين الوحدتين التشغيليتين.

3. لماذا مجلس إدارة واحد؟

- o لتوحيد الرؤية والقرار الاستراتيجي بين الشركتين ضمن إطار يخدم المصلحة العامة.
- o للحد من تضارب السياسات والازدواجية في الإنفاق، خاصة أن كلا الشركتين تعملان في سوق واحدة تحت مظلة الدولة.
- o لتفعيل الرقابة الواحدة، إذ إن الهيكلين التشغيليين متشابهين إلى حد كبير، ولا وجود لمنافسة فعلية بينهما.
- o لأن غياب المنافسة الحقيقية بين الشركتين يجعل وحدة الإشراف أكثر فعالية وجدوى، من حيث الكفاءة الإدارية والرقابة.

توصي منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأن يكون «لمجالس إدارة المؤسسات العامة دور مركزي في الحوكمة، مع التركيز على توجيهه الاستراتيجي ومراقبة الأداء، بعيداً عن الدور التقليدي المتعلق بالامتثال فقط».

(OECD مجالس إدارة الشركات المملوكة للدولة: لمحة عن الممارسات الوطنية، 2013).

The OECD recommends that the “boards of state-owned enterprises play a central role in corporate governance, with a focus on strategic guidance and monitoring of management, rather than just ensuring compliance.” (OECD, Board of Directors of State-Owned Enterprises: An Overview of National Practices, 2013)⁵

إضافة إلى المرجعيات الدولية الحديثة، يُمكن الاستناد أيضاً إلى تجربة الدولة اللبنانية نفسها بين عامي 2002 و2004، حين أدارت الشبكتين من خلال مجلس إشراف موحد أنشئ بموجب عقود ال NCOC، وتلقى تقارير تشغيلية ومالية مفصلة من المشغلين.

ورغم كونها تجربة انتقالية، إلا أنها تثبت إمكانية الإدارة المركزية المنظمة، وتُعزّز الحاجة اليوم إلى تأسيس مجلس إدارة موحد دائم، يتمتع بالاستقلالية والكفاءة، ويستند إلى المعايير الدولية الحديثة في الحوكمة.

⁵ Corporate Governance Boards of Directors of State-Owned Enterprises AN OVERVIEW OF NATIONAL PRACTICES. (2013).

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/boards-of-directors-of-state-owned-enterprises_g1g2eb30/9789264200425-en.pdf

4. تركيبة مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة الموحد من ستة (6) أعضاء ثابتين، وعضو سابع متغير بحسب موضوع الجلسة، وفق الآتي:

- o ثلاثة أعضاء يرشحون من قبل وزارة المالية، ديوان المحاسبة أو هيئة التدقيق المركزي، الهيئة الناظمة للاتصالات. يتم تعيينهم بصفاتهم الشخصية، ويجب أن يتمتعوا بالاستقلالية المهنية وعدم خضوعهم للسلطة التنفيذية المباشرة لتلك الجهات.
- o ثلاث أعضاء مستقلين من ذوي الخبرة في الاتصالات والإدارة والحوكمة. يتم تعيينهم وفق آلية شفافة تستند إلى معايير الكفاءة والخبرة. ويتم فتح باب الترشيح العلني عبر إعلان رسمي، وتجري الهيئة الناظمة للاتصالات دراسة الملفات وتصدر توصية غير ملزمة إلى مجلس الوزراء، الذي يصدر قرار التعيين. ويشترط أن لا تكون لهم مصالح مباشرة مع شركات التشغيل أو الموردين.
- o المدير العام التنفيذي للشركة المعنية بجدول الأعمال (MIC1 و MIC2)، يشارك بصفة عضو غير مصوت في المواضيع المتعلقة بتقييم أدائه.

5. تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة:

- o تفعيل وحدات تدقيق داخلي ملتزمة بمعايير ISO 19011 الخاصة بالتدقيق الإداري.
- o إخضاع الشركات لتدقيق خارجي من ديوان المحاسبة، وهيئة الشراء العام، والتقييم السنوي من الهيئة الناظمة للاتصالات.
- o نشر جميع البيانات المالية وخطط الاستثمار على المواقع الرسمية.

6. تحرير القرار التشغيلي من التدخل السياسي:

- o تكريس مبدأ «الاستقلالية التشغيلية» داخل النظام الداخلي لكل شركة، بضمانة مجلس الإدارة.
- o إدراج خطط استثمارية متعددة السنوات تربط الأداء التشغيلي بالمؤشرات الرقمية (Key Performance Indicator KPIs -).

7. تحضير الأراضية القانونية لأي شراكة مستقبلية:

- o عبر بناء هيكل حوكمة فعال، تصبح الدولة جاهزة للدخول في شراكات مدروسة مع القطاع الخاص وفق معايير شفافة، تحفظ الملكية العامة وتضمن الكفاءة التشغيلية والعائد المالي.

لا تُعدّ هذه العناصر مجرد توصيات، بل ضرورات، لضمان ديمومة قطاع أساسي وحماية المال العام.

القسم الخامس: الأهداف المتوقعة من إصلاح الحوكمة

إن إصلاح الحوكمة في شركتي MIC1 و MIC2 لا يشكّل مجرد تعديل إداري، بل هو حجر الأساس لبناء قطاع خلوي منتج، شفاف، وقادر على التجدد. تُجمع الممارسات الدولية على أن الحوكمة الرشيدة تُترجم مباشرة إلى تحسين في الأداء، وضبط الإنفاق، وجذب الاستثمار، وزيادة في ثقة المواطن بالدولة.

وقد لخص البنك الدولي هذه العلاقة بوضوح:

“Improving corporate governance in state-owned enterprises enhances operational efficiency, reduces fiscal risks, and builds investor confidence through predictable and transparent practices.” (World Bank, Corporate Governance Toolkit for SOEs, 2022) ⁶

«إن تحسين الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة يعزز الكفاءة التشغيلية، ويقلل المخاطر المالية، ويبني ثقة المستثمرين من خلال ممارسات شفافة وقابلة للتوقع».

كما أشار الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) إلى العلاقة المباشرة بين إصلاح الحوكمة وتطوير قطاع الاتصالات:

“Sound governance frameworks are critical to the success of public-private partnerships in telecoms, especially where state-owned operators are involved.”

(ITU, Telecom Sector PPP Guidelines, 2021)

«إن أطر الحوكمة السليمة تُعدّ حاسمة لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع الاتصالات، خصوصاً عندما تكون الشركات المشغلة مملوكة للدولة».

و بالاستناد إلى ذلك، يمكن تقسيم الأهداف المتوقعة من تطبيق نموذج الحوكمة المقترح إلى ثلاث فئات مترابطة:

1. أهداف مالية واقتصادية

- o تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية: عبر ترشيد وربط النفقات بمؤشرات إنتاجية محددة وخطط عمل واضحة قابلة للتقييم والمتابعة، بهدف خفض المصاريف التشغيلية بنسبة 15-25% في خلال ثلاث سنوات.
- o زيادة الإيرادات: من خلال تحسين نوعية الخدمة، وتوسيع قاعدة المشتركين، وإدخال خدمات رقمية جديدة ذات هامش ربح مرتفع (مثل E-Wallet...).
- o خلق بيئة استثمارية مستقرة: الشفافية في التقارير المالية والحوكمة المؤسسية تمكّن الدولة من الدخول في شراكات مع القطاع الخاص بشروط عادلة وجاذبة.

⁶ *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit | State-Owned Enterprises (SOE).* (2022).
State-Owned-Enterprises.worldbank.org.
<https://state-owned-enterprises.worldbank.org/toolkit/corporate-governance-state-owned-enterprises-toolkit>

2. أهداف إدارية وتنظيمية

- o استقلالية القرار التنفيذي: عبر الفصل بين السياسة والإدارة، وتمكين المديرين من تنفيذ مهامها وفق معايير الكفاءة لا الولاء السياسي.
- o بناء هياكل رقابية فعالة: تفعيل وحدات التدقيق الداخلي، وتكريس مجلس إدارة موحد يتمتع بالاستقلالية المهنية، وتعزيز دور الجهات الرقابية الرسمية في الرقابة الخارجية.
- o ترسيخ مبدأ المساءلة وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل جهة، ونشر موازنات وتقارير أداء دورية للرأي العام والجهات الرقابية.

3. أهداف استراتيجية وتنموية

- o إدخال خدمات رقمية حديثة: كجزء من استراتيجية وطنية للانتقال الرقمي، تشمل المحفظة الإلكترونية، المدن الذكية، والتحول إلى الشبكات الجديدة.
- o تحسين ترتيب لبنان في المؤشرات الدولية: مثل «مؤشر الجاهزية الشبكية» (Networked Readiness Index) و«مؤشر الحوكمة الرقمية»، ما يعكس التزام الدولة بالإصلاح الرقمي ويعزز صورة أكثر إيجابية عنها أمام المجتمع الدولي.
- o تحفيز الابتكار المحلي وفرص العمل: من خلال بيئة تشغيلية تسمح بدخول الموردين المحليين والشركات الناشئة إلى القطاع.

هذه الأهداف قابلة للقياس، ويمكن البناء عليها في خطط طويلة الأمد لإعادة هيكلة القطاع وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، وبما يساهم أيضاً في استعادة ثقة المواطن بالدولة كمزود موثوق للخدمات الرقمية.

القسم السادس: مؤشرات الأداء لإصلاح الحوكمة: أداة منهجية للشفافية والمساءلة

إن قياس الأداء عنصر أساسي في أي إصلاح مؤسساتي ناجح. وفي إطار إصلاح حوكمة قطاع الخليوي في لبنان، يصبح من الضروري تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتيح للجهات الرقابية ومجلس الإدارة والرأي العام تقييم مدى التقدم نحو الأهداف الإصلاحية المعلنة.

تُعدّ مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs) أداة محورية في أي عملية إصلاح مؤسسي. فهي لا تسمح فقط بقياس النتائج، بل تشكّل آلية للمساءلة الدورية، وتدفع نحو التحسين المستمر.

لا يُقصد من هذه المؤشرات تحميل القطاع عبئاً بيروقراطياً جديداً، بل تأمين حدّ أدنى من الشفافية القابلة للقياس تضمن المحاسبة، وتساعد في ضبط الإنفاق وتوجيه القرار الاستثماري والإداري على أسس علمية.

وقد أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ومجموعة العشرين (G20) باستخدام مؤشرات أداء محددة زمنياً وشفافة لتقييم أداء الشركات العامة.

“The use of well-defined, transparent and time-bound KPIs ensures that state-owned enterprises operate efficiently and are held accountable for delivering results.”

(G20/OECD Guidelines on Corporate Governance of SOEs, 2021)⁷

إن استخدام مؤشرات أداء واضحة وشفافة ومحددة زمنياً يضمن أن تعمل الشركات المملوكة للدولة بكفاءة وتُحاسب على النتائج»
«المحققة».

⁷ OECD. (2023, September 11). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD.
https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html

استناداً إلى ذلك، تُقترح مؤشرات موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

1. مؤشرات مالية وتشغيلية

المؤشر	التعريف	الهدف السنوي
نسبة النفقات التشغيلية إلى الإيرادات	قياس فعالية الإنفاق التشغيلي	تقليص إلى أقل من 55%*
نسبة مساهمة الخدمات الرقمية الجديدة في الإيرادات	نسبة الإيراد الناتج عن M-Payments، IoT، eSIM	10-20% خلال 3 سنوات
معدل الاستخدام الشهري للنشاط لكل مشترك	نسبة المشتركين النشطين شهرياً من إجمالي المستخدمين	رفع بنسبة 15% خلال عامين
كلفة التشغيل لكل مشترك (OPEX per subscriber)	قياس فعالية الإنفاق لكل مستخدم نشط	انخفاض تدريجي بنسبة 15-25% خلال ثلاث سنوات
الإيرادات لكل موظف (Revenue per employee)	قياس إنتاجية العاملين في الشركة	زيادة بنسبة لا تقل عن 10% سنوياً
نسبة التكاليف الإدارية إلى الإيرادات	حجم التكاليف غير التشغيلية مقارنة بالإيرادات	خفض تدريجي للوصول إلى أقل من 10%

*يرتكز هذا الهدف على تجارب شركات في أسواق ناشئة مثل MTN في أفريقيا، حيث تتراوح النسبة بين 55-65%. أما في الأسواق ذات الأداء المتوازن، فتتخفف إلى 35-45%. في لبنان، ورغم أزمة الكهرباء، فإن بلوغ هذا النطاق خلال ثلاث سنوات يبقى هدفاً قابلاً للتحقيق شرط تنفيذ إصلاحات حوكمة جذرية، وضبط التلزيّات، وتفعيل الإنتاجية الداخلية، خصوصاً على مستوى الموارد البشرية، والطاقة البديلة.

كثافة المواقع الخلوية في لبنان وصغر مساحته الجغرافية يمنحانه ميزة بنيوية من حيث كلفة التشغيل، لكن هذه الميزة يتم تبديدها بفعل اختلالات بنيوية في الحوكمة والتلزيّ.

2. مؤشرات إدارية وتنظيمية

المؤشر	التعريف	الهدف
عدد تقارير التدقيق الداخلي المنجزة سنوياً	مقياس لفعالية الرقابة الداخلية	4 تقارير سنوية لكل شركة
نسبة التعيينات وفق آلية شفافة/علنية	مدى احترام قواعد الحوكمة في التوظيف	100% من التعيينات العليا
مدى الالتزام بنشر الموازنات والبيانات التشغيلية	مستوى الشفافية في البيانات المالية	نشر دوري كل 6 أشهر
عدد الشكاوى المعالجة لكل موظف في وحدة خدمة الزبائن	فعالية معالجة الشكاوى من المستخدمين	نسبة معالجة تتجاوز 90% ضمن المهلة المحددة
معدل إنجاز المشاريع التشغيلية ضمن المهلة والميزانية	مدى الالتزام بخطط العمل التشغيلية	نسبة التزام لا تقل عن 85%

3. مؤشرات استراتيجية وخدمية

المؤشر	التعريف	الهدف
عدد الخدمات الرقمية الجديدة	قياس الابتكار التشغيلي	منتج أو خدمة جديدة سنوياً
نسبة رضا المستخدمين	عبر استطلاعات مستقلة	تحقيق 75% خلال 3 سنوات
نمو عدد المشتركين سنوياً مقارنة بالمتوسط الإقليمي	نسبة الزيادة الصافية في المشتركين إلى التوسع السكاني والسوقي	3-5% سنوياً
معدل الجاهزية التشغيلية للشبكة (Network Uptime)	نسبة الوقت التي تعمل فيه الشبكة دون انقطاع	لا يقل عن 99.5%
زمن الاستجابة الفني للأعطال (Average Resolution Time)	المدة الزمنية لحل الأعطال الفنية	تخفيض بنسبة 20% خلال سنتين
مؤشر رضا المستخدمين (Customer Satisfaction Index - CSI)	نتائج استبيانات مستقلة حول رضا المشتركين	تجاوز 80%

القسم السابع: تكلفة عدم الإصلاح – ماذا لو استمر الوضع كما هو؟

في ظل غياب الحوكمة المؤسسية المستقلة لشركتي MIC1 و MIC2، لم يعد الخطر محصوراً بتراجع مؤشرات الأداء أو نوعية الخدمة، بل بات يمسّ أساس الدور الذي يفترض أن تضطلع به الدولة كمالك ومنظم ومسؤول عن مرفق عام حيوي. إن تجاهل الحاجة الملحة لإصلاح الحوكمة لا يعني فقط إضاعة فرصة تطوير قطاع استراتيجي، بل يؤدي إلى تراكم الأضرار على المالية العامة، وجودة الخدمة، وثقة المواطن واستقرار البيئة الاستثمارية.

وقد عبّر البنك الدولي عن هذه المخاطر بشكل مباشر:

“Weak governance in SOEs leads to excessive fiscal burden, poor service delivery, and erosion of public trust.”

⁸ (World Bank, 2021)

«ضعف الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة يؤدي إلى عبء مالي مفرط، وتردّي مستوى الخدمة، وتآكل الثقة العامة».

وفي السياق نفسه، أكّدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD):

“No private partner can confidently engage in a market where governance is opaque and political interference is the norm.”

⁸ Forging Ahead, Restoring Stability & Boosting Prosperity. (n.d.).

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/fd7f79460aa965e5f4c4c5577e0ea649-0070062023/related/PFR-4-State-Owned-Enterprises.pdf>

(OECD,2020)

«لا يمكن لأي شريك خاص أن ينخرط بثقة في سوق يتسم بغموض الحوكمة وتدخل سياسي دائم».

1. ضعف الأثر الاقتصادي وفقدان الكفاءة التشغيلية

على الرغم من أن الشركتين لا تسجلان عجزاً مالياً مباشراً، إلا أن غياب الرؤية الاستثمارية والحوكمة الفاعلة يُحوّل الإيرادات إلى مسارات غير منتجة، أو يؤدي إلى انعدام الثقة في أي استثمار مستقبلي. فلا خطط متوسطة الأجل، ولا تقييم فعلي للعائدات، ولا مؤشرات أداء دورية، ما يحدّ من القدرة على إدارة الموارد وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية.

2. تقويض البيئة الاستثمارية

في ظل غياب مجالس إدارة مستقلة، وتراكم التعيينات غير التنافسية، وتغييب الشفافية عن التعاقدات والموازنات، يصبح من شبه المستحيل استقطاب شركاء أو تمويل خارجي بشروط عادلة. وتحوّل الدولة، لا فقط إلى مالك غير منتج، بل إلى جهة غير قابلة للتفاوض.

3. تراجع في النفاذ الرقمي وخرق للحق في الاتصال

إلزام المشتركين بإعادة تعبئة خطوطهم شهرياً، من دون خيارات عادلة، وبأسعار تفوق قدرتهم الشرائية، أدى إلى تراجع عدد المستخدمين الفعليين للاتصالات المحمولة. ما يُضعف الربط الرقمي الشامل ويحدّ من قدرة الدولة على تأمين «الاتصال كحق أساسي»، كما تنص عليه تقارير الاتحاد الدولي للاتصالات والأمم المتحدة.

«النفاذ العادل إلى خدمات الاتصالات شرط أساسي لتحقيق التنمية الرقمية المتوازنة».

(ITU, Measuring Digital Development, 2022)

«حرمان الأفراد من الاتصال لأسباب غير مبررة يُعدّ مساً مباشراً بحقوق الإنسان الأساسية في العصر الرقمي».

(UNHRC, The Right to Internet Access, 2021)

4. غياب الحوكمة يُضعف الجدارة المؤسسية للدولة

إن الحوكمة ليست مجرد أداة تقنية، بل بنية ضرورية لاستمرارية المرفق العام. وفي غيابها، تفقد الدولة قدرتها على مساءلة الإدارات، أو توجيه الأداء، أو تقديم خدمات تتماشى مع المبادئ الأساسية للكفاءة والمساواة والعدالة.

غياب الحوكمة لا يبقي الدولة من دون أدوات رقابية فقط، بل من دون أدوات معرفة. فلا دراسات جدوى، ولا تقارير إنتاجية، ولا مؤشرات أداء فعلية.

في هذا السياق، من المفيد التذكير بما خلص إليه المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) في تقييمه لمؤشر الجاهزية الشبكية لدول المشرق عام 2016، بأن التحدي في لبنان لا يكمن في ضعف المجتمع أو السوق، بل بتأخر المنظومة العامة عن مواكبة الإمكانيات:

" اللبنانيون ليسوا متأخرين – بل النظام هو المتأخر، الإصلاح لا يعني بناء الجاهزية، بل إزالة الحواجز التي تمنع القطاع العام من مواكبة المجتمع."

وتظهر بيانات مؤشر الجاهزية الشبكية لعام 2023 الصادر عن معهد بورتولانز (Portlans Institute)⁹ استمرار هذا الخلل اللبناني إذ يحتل لبنان المرتبة 46 عالمياً في الجاهزية البشرية، مقابل المرتبة 116 في الحوكمة، و120 في

⁹ Dutta, S., & Lanvin, B. (2024). Network Readiness Index 2024 Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness. <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>

الأثر الرقمي، ما يعكس فجوة صارخة بين قدرات الأفراد وتعطل الدولة الاستجابة، ويعزز الحاجة إلى إصلاحات حوكمية فعلية، لا مجرد ترقيع تقني ظرفي.

5. دروس دولية تؤكد الخطر:

- في نيجيريا، فشلت شركة NITEL في تحقيق أي تطور بسبب غياب الحوكمة والتضارب بين الوظائف الحكومية، ما أدى إلى خصخصتها في ظروف غير مواتية عام 2015 بعد انهيار شبه تام.
- في الجزائر، تم تفكيك شركة SOTEL بعد سنوات من الركود والتراجع، بسبب غياب الاستقلالية والتخطيط الاستراتيجي.

خلاصة

تكلفة عدم إصلاح الحوكمة لا تُقاس فقط بمعدلات الإنفاق أو الإيرادات، بل بمؤشرات الثقة والاستثمار والعدالة الرقمية. والقطاع الذي يبقى خارج الحوكمة هو قطاع خارج النمو — وخارج المستقبل.

القسم الثامن: المراجع الدولية الداعمة

النموذج المقترح لإصلاح حوكمة شركتي MIC1 و MIC2 لا يأتي من فراغ، بل يستند إلى عدد من المرجعيات الدولية المعتمدة في إدارة الشركات العامة، وخصوصاً في قطاع الاتصالات، أبرزها:

1. توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD – 2015):

- o الفصل الواضح بين وظيفة الدولة كـ «مالك» ووظيفتها كـ «منظم للسوق».
- o تشكيل مجالس إدارة مهنية مستقلة تضم ممثلين عن أجهزة رقابية وأعضاء مستقلين.
- o تعزيز الشفافية عبر تقارير مالية دورية مفصلة ومدققة خارجياً.
- o تطبيق المعايير ذاتها المفروضة على القطاع الخاص، لا سيما في المشتريات والحوكمة المالية.

2. دراسات الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU):

- o الدعوة إلى إنشاء هيئات رقابية مستقلة تُشرف على تشغيل شبكات الاتصالات وتضمن التوازن بين الكلفة والجودة.
- o التركيز على التحول من التشغيل الحكومي إلى نماذج شراكة فعالة مع القطاع الخاص بشفافية وتدرج.

3. نماذج دولية ناجحة:

- o فرنسا (Orange – ex-France Telecom): نجحت عبر إصلاح حوكمة الشركة العامة قبل خصصتها جزئياً، باعتماد مجلس إدارة مستقل ووثيقة فصل الصلاحيات.
- o تونس (Tunisie Telecom): بعد 2011، تم تبني هيكل جديد للحوكمة مكن الشركة من إطلاق شراكة جزئية مع مشغل إماراتي ضمن قواعد رقابية صارمة.
- o إيرلندا (Eircom): طوّرت نموذجاً يجمع بين الشفافية المحاسبية والمساءلة البرلمانية، ما زاد من جاذبية القطاع للمستثمرين.

القسم التاسع: الخاتمة والتوصيات السياسية

لقد أثبت الواقع أن غياب الحوكمة في شركتي MIC1 و MIC2 لم يكن خلافاً تقنياً عابراً، بل أحد الأسباب البنيوية لانحدار قطاع الخليوي في لبنان. فعلى مدى عقدين، تناوبت الصيغ المؤقتة والسلطة المباشرة على إدارة هذا القطاع، من دون إطار قانوني ثابت، أو رقابة مؤسسية، أو شفافية حقيقية في الإنفاق والقرارات.

وقد بات من الواضح أن أي خطة إصلاحية، أكانت رقمية أو استثمارية أو تشريعية، لا يمكن أن تنجح من دون إعادة تأسيس واضحة للحوكمة، كما ورد في توصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

*Governance reform is a prerequisite, not an accessory, for any successful restructuring or“
10”privatization of state-owned enterprises*

(OECD, Corporate Governance of SOEs, 2021)

«إصلاح الحوكمة هو شرط مسبق، لا مجرد مكمل، لأي إعادة هيكلة أو خصخصة ناجحة للشركات المملوكة للدولة».

وعليه، تقدم هذه الورقة مجموعة من التوصيات العملية التي تُشكّل خريطة طريق قابلة للتطبيق:

أولاً: تشريعية وتنظيمية:

- o إصدار مرسوم تنظيمي رسمي يحدّد العلاقة بين وزارة الاتصالات وشركتي MIC1 و MIC2، بناءً على قانون الاتصالات 431/2002، وبما ينسجم مع قانون الشراء العام والمحاسبة العمومية.
- o توقيع عقود إدارة رسمية ومفصلة بين الدولة والشركتين، تُحدّد الصلاحيات، والمسؤوليات، وآليات التقييم، والمساءلة.

¹⁰ Corporate governance of state-owned enterprises. (n.d.). OECD.

<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/corporate-governance-of-state-owned-enterprises.html>

ثانياً: مؤسساتية وإدارية:

- o تشكيل مجلس إدارة موحد ومهني للشركتين، من ممثلين عن وزارات الرقابة والهيئات المختصة، إضافة إلى أعضاء مستقلين يتم اختيارهم بشفافية.
- o منع تعيين الموظفين الحاليين كأعضاء في مجالس الإدارة، باستثناء المدير العام بصفته التنفيذية.
- o تفعيل وحدات التدقيق الداخلي، وتعزيز الرقابة من ديوان المحاسبة وهيئة الشراء العام.

ثالثاً: شفافية ومساءلة:

- o إلزام الشركتين بنشر موازناتهما السنوية وتقارير الأداء على مواقع رسمية.
- o اعتماد آليات إبلاغ سرية تحمي كاشفي الفساد، بالتعاون مع الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد.
- o إطلاق حملة توعية لتعزيز الرقابة المجتمعية، بإشراك الإعلام والنقابات والمجتمع المدني.

رابعاً: استراتيجية وتنمية:

- o تطوير خطط استثمارية متوسطة المدى لإدخال خدمات رقمية جديدة قابلة للتوسع (مثل: e-wallet, M-Payment, Internet of Things).
- o تحفيز بيئة تنافسية داخلياً وخارجياً عبر الشفافية، ما يعزز فرص الشراكة مع القطاع الخاص ويعيد التموضع الإقليمي للبنان.

إن الإصلاح الحقيقي يبدأ من المؤسسة، والحوكمة هي مؤسستنا الأولى. فإما أن تبني الدولة قطاع اتصالاتها على قواعد الشفافية والكفاءة، أو أن تبقى رهينة التجريب والفوضى والفساد.

«الحوكمة لا تقتصر على الإدارة، بل تتمحور حول كيفية ممارسة السلطة، واتخاذ القرارات، وضمان المساءلة».

(البنك الدولي، مؤشرات الحوكمة العالمية).

"Governance is not just about management — it is about how power is exercised, decisions are made, and accountability is ensured."

(World Bank, Worldwide Governance Indicators, 2012)

"الحوكمة هي السيادة بوسائل إدارية".

(من أدبيات الحوكمة الحديثة)

الملحق المرجعي الدولي

يتضمن هذا الملحق أهم المراجع والاقتباسات المعتمدة في الورقة، والتي تركز إلى توصيات ودلائل سياساتية صادرة عن منظمات دولية مرجعية

المرجع	الجهة	السنة	النص الأصلي	الترجمة
OECD Guidelines on SOEs	OECD	2015	The state should act as an informed and active owner, ensuring that the governance of state-owned enterprises is carried out in a transparent and accountable manner	يجب أن تتصرف الدولة كمالك واع وفاعل، وتضمن تنفيذ الحوكمة في الشركات المملوكة لها بشفافية ومسؤولية...
Corporate Governance Toolkit	World Bank	2022	Improving corporate governance in state-owned enterprises enhances operational efficiency	إن تحسين الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة يعزز الكفاءة التشغيلية...
PPP Guidelines for Telecom	ITU	2021	Sound governance frameworks are critical to the success of public-private partnerships	أطر الحوكمة السليمة ضرورية لنجاح الشراكات بين القطاعين العام والخاص...
G20/OECD Guidelines on SOEs	G20/OECD	2021	The use of well-defined, transparent, and time-bound KPIs	استخدام مؤشرات أداء واضحة وشفافة ومحددة زمنياً...
Governance Reform in SOEs	World Bank	2021	Weak governance in SOEs leads to excessive fiscal burden	ضعف الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة يؤدي إلى عبء مالي مفرط...

لا يمكن لأي شريك خاص أن يخرط بثقة في سوق يتسم بغموض الحوكمة...	No private partner can confidently engage in a market	2020	OECD	OECD Telecom Policy Paper
إصلاح الحوكمة هو شرط مسبق لتحديث القطاع العام.	Governance reform is a prerequisite for modernization	2021	OECD	The Role of Governance
الحوكمة لا تقتصر على الإدارة، بل تتمحور حول كيفية ممارسة السلطة، واتخاذ القرارات، وضمان المساءلة.	Governance is not just about management — it is about how power is exercised, decisions are made, and accountability is ensured	2012	World Bank	Worldwide Governance Indicators

جميع هذه المراجع موثقة ومعلنة عبر المواقع الرسمية للجهات المذكورة، ويمكن العودة إليها لتطوير السياسات العامة في قطاع الاتصالات.