

## د. الأخضر ابو علاء عزي

## د. غالم جطبي

أستاذ مكلف بالدروس-جامعة محمد بوضياف-المسيلة      أستاذ مكلف بالدروس -جامعة أبي بكر بلقايد -  
تلمسان- الجزائر

### مدخل تمهيدي :

قبل معالجة الموضوع ، نشير إلى كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحكم الراشد ، فهناك من يرى ذلك المصطلح على انه الحاكمية ، وهناك من يراه الحكم الرشيد ، دلالة على التدقيق اللغوي حسب الجوانب المعجمية للنعته أي راشد أو رشيد، وهكذا نجد أن الدكتور صلاح الدين حافظ ( عالم الغد ، العدد الثالث ، شتاء 2005 ) يرى أن احسن مصطلح هو الحكم الرشيد ، وتبعاً لذلك الإدارة الرشيدة ، ويستدل ان هناك فرقاً بين المعنيين ، وبالنسبة للمؤسسة ، فالمصطلح يتعلق بالإدارة الرشيدة ، رغم ان الكثير من المنظرين يخلطون بين ذلك ، فهناك فرق شاسع بين المعنيين لذا سنعتمد في هذه الورقة على المصطلح العربي أي مصطلح الحكم الرشيد .

إن شدة الحساسية البيروقراطية وهلع الحكومات الراضية للتغيير والمعاندة للتطور تتمكن بفضل مناورتها من تحويل أهداف الإصلاح الشامل لنظم الحكم سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، وهي أهداف كبيرة ، إلى مجرد هدف صغير ولكنه حساس ، ألا وهو إصلاح الإدارة ، سواء أكانت إدارة عمومية أو مؤسسة اقتصادية تخلق الثروات والفوائض ، لكن هذا لا يعني ان الحاكمية أو الحكم الرشيد لا يمكن تطبيقه في المؤسسة ، إنما الواقع والمنطق التنظيمي يتطلبان ان يكون الترشيد على المستوى الكلي قبل المستوى الجزئي ، والمستوى الكلي على هذا الأساس يعالج : نظم الحكم ، إطلاق الحريات ، تداول السلطة ، ضمانات حرية الرأي والتعبير وكل حقوق الإنسان ، خاصة حقه في التنمية المستدامة وفي الشغل والابتكار ، فإذا ما رجعنا للمؤسسة التي هي وحدة إنتاجية يتم بداخلها مزج عناصر الإنتاج للحصول على سلع وخدمات موجهة لاقتراحات داخل السوق كما يرى بذلك الاقتصادي الفرنسي فرانسوا بيرو . فالسوق هو الذي يبرز قدرات المؤسسة ، من حيث التنافسية وحتى من حيث مدى تشبعها بفلسفة التسيير الفعال ، ولا يمكن تحقيق هذا التسيير الفعال إلا بمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها ، وبين منظمات المجتمع المدني العديدة ، في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية ، والحكم الرشيد في المؤسسة ضرورة لإدارتها حتى بالمعنى بالبيروقراطي ، ولا بد من ضرورة التطوير الإداري وتبعاً لذلك تطوير الخدمة المدنية وتحسين كفاءة المؤسسة العامة . ، ويبرز ذلك من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واحترام مبادئ المساواة والإنصاف أمام القانون، على أن تكون هناك مشاركة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني ، وفي المؤسسة وحسب فكرة الحكم الرشيد ، لا بد من إعطاء العامل والمسير المبادرات التي تسمح لهما بالوصول إلى حركية الإعلام والاستشارة ، وكذلك مساهمة العمال في عملية اتخاذ القرارات والحصول على الأرباح ، مع الأخذ بعين الاعتبار للإجراءات الواقعية بغية إعطاء تعبئة أكثر للطاقات وتوفير الوسائل التي تسمح بردود الأفعال . ، هنا تظهر ضرورة تقوية العلاقات

بين العامل والمؤسسة ، خاصة في ظروف خوصصة المؤسسات مع ضرورة تعريف هذه العلاقات في إطار عملية اتخاذ القرار ، وتتم عبر :

الولوج إلى الإعلام باعتباره الشرط الأول والأساسي في تسهيل الاتصال وبالتالي التسيير ، كما يجب ان تكون هناك استشارة في قلب اتخاذ القرارات حول سياسات الفعالية في المؤسسة ، لأن المشاركة الفعالة كرافد للتسيير الفعال جاءت لتمثل حدودا جديدة مرتبطة بتكليف الوسائل بالأهداف مع استغلال القدرة التكنولوجية للاتصال والإعلام والتقدير الإستشراقي وتقييم القدرات المتاحة .

## أهمية الحكم الرشيد :

إن مصطلح الحكم الرشيد كنقطة بدء جاءت لبلورة التسيير الفعال، إن على المستوى الكلي او المستوى الجزئي ، هذا المصطلح يعكس في الوقت الراهن العديد من المفاهيم والمعاني ،ويستخدم في العديد من التخصصات العلمية ، في العلوم السياسية والإدارة العمومية ،الاقتصاد المؤسساتي وكذا التنمية المستدامة .

انتقل مفهوم الحكم الرشيد من الرشادة المحلية إلى الرشادة العالمية ، عبر مروره بالتسيير الفعال على مستوى قطاعات حيوية في الاقتصاد الوطني ، خاصة في مجال تسيير قطاعات حيوية في الاقتصاد الوطني ، مثل قطاع البناء الذي يقال عنه : أنه إذا كان يسير سيرا حسنا ، فان كل القطاعات الأخرى تتبع هذا السير . لهذا نرى ، انه في البلدان الأوربية على سبيل المثال، يتطور الحكم الرشيد من جهة السياسات النقدية ، العمالة ، الإنترنت ، المؤسسات ، حتى لكأننا نستطيع الكلام عن الحكم الرشيد الإجمالي . والحكم الرشيد ليس إشكالية في حد ذاتها ، إلا إذا كانت الاستخدامات المرتبطة بها أكثر تناقضية ، لحد النقطة التي تجعل من الاستبيان والاستقصاء العلمي نقطة لا رجوع بالنسبة للباحثين ، ويكون تبعا لذلك ومن الأجدر في هذا المجال إعطاء صبغة لهذا المفهوم حتى يكون في دورة التصور ويكون تبعا لذلك الأمر متاحا للطرح والنقاش .

ظهر مصطلح الحاكمية عام 1937 في بحث بعنوان : the nature of the firm ، والذي أنجز من طرف Ronald Coase ، واليوم نجد أن الحكم الرشيد له العديد من المصطلحات والمفاهيم ، ففي خلال سنوات السبعينيات عرف بعض الاقتصاديين الحاكمية بأنها مختلف الإجراءات الموضوعية محل التطبيق من طرف المؤسسة لأجل إيجاد تنسيقات داخلية بغية تخفيض تكاليف وأعباء المبادلات التي يلاقيها السوق حاضرا . فهدف الحاكمية إذن ، هو تثبيت وتحديد القواعد الجديدة للعبة بين المسيرين والمساهمين ... وعليه، وتحت التأثير المثلي للعلومة والكوكبية المالية وكذا التداول السريع لرؤوس الأموال ، فان المساهمين يطالبون بنموذج حكومة المؤسسة ، تأخذ بعين الاعتبار الآفاق الجديدة المقدمة والموفرة عبر الكوكبية المالية تحت تأثير اختلال وتنظيم الأسواق المالية ، كما تسعى إلى إحلال النقائص في حق الشركات عبر تسطير واجبات المسيرين تجاه المساهمين من حيث : الأمانة ، الصدق ، الاستقامة ، الشفافية ، الفاعلية ، كل هذا لأجل تطوير نتائج المؤسسة، وهذه هي النقطة المنطقية التي يستتبط منها لماذا يتم الاحتفاظ والاستفسار عن مخزونات الحافظات المالية في إطار هدف نوعية المسيرين وكذا قضية المساهمين . ، في سنوات الثمانينيات، فان المؤسسات الدولية اقتنعت بعبارة الحاكمية الجيدة لأجل تعريف وتحديد خصوصيات إدارة جيدة عمومية ، والتي يمكن تطبيقها على بلدان مطالبة اكثر فأكثر في إطار تبادل الفرص لكي تضع محل الموضوع الإصلاحات المؤسساتية اللازمة لنجاح كل البرامج الاقتصادية ، أي ان هناك نظرة جديدة للحكم الرشيد ، سواء كتسيير جديد

عمومي قائم على مبدأ المنظم ، بمعنى أن الحكم الرشيد يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمايية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة في إطار التسيير الفعال للمؤسسات ، كما ان الحكم الرشيد يهدف إلى شفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية ، خصخصة المصالح العمومية . ، ففي عام 1997 ، وخلال الأزمة الآسيوية اعترف البنك الدولي صراحة ، أن السوق لا يمكنها ضمان تخصيص أمثل للموارد وكذا ضبط الآثار الحساسة للعولمة ، أما الحاكمة العالمية، فهي افتراض ينطلق من ان التطبيقات التقليدية للحكومة القائمة على التعاون الدولي بين الدول والأمم لا تسمح أكثر بحل المشاكل الناجمة عن العولمة .

يتعلق الأمر إذن ،بتعريف هيكل قيم عالمية وكونية ، والتي تستقي الممارسات الجيدة سواء على مستوى الأعمال او على مستوى الحكومات ، وكذلك المنظمات المكلفة بضبط العولمة ، وهناك من يلوم المنظمات العالمية بمعالجة المسائل السياسية وهي المسائل التي لأجلها لا تكون في الحقيقة لها أية وصاية . ، كما ان هناك من ينتقد اللجوء إلى الممارسات الجيدة والتي لا يمكن لها فقط تعريف للسياسات الجيدة وإنما زيادة حركية في تفعيل مسارات التسيير الجيد وعلى كل المستويات لان الأمر كل متكامل .

مبدئياً، فإن المؤسسات أو المنظمات مطالبة بإعداد وتصور إستراتيجيات للقيام بتسويرها وتجسيدها . لذا ، فان أي منظمة ( مؤسسة ) مطالبة بما يلي:

1- الولوج والتحكم في هذه المجالات او قطاعات التدخل ذات الأولويات لأجل تحقيق الفعالية الميدانية .

2- إعداد النتائج المرتقبة .

3- تبني الاستراتيجيات الكفيلة أكثر بالحصول على النتائج المرتقبة:

للنجاح في هذه النقاط من ناحية المؤسسات ، فان هذه الأخيرة مطالبة بالقيام باختيارات حرة وواضحة لأجل تقييم أفضل وواضح وبطريقة مثلى للنتائج ، فهي إذن مطالبة ومنذ البداية باعتماد إستراتيجيات واضحة المعالم

#### تعريف ومفاهيم

من خلال قراءتنا المتعددة والمتابعة المنتظمة لما ينشر حول الموضوع ؛ بفعل مسارات العولمة واجهتها التطبيقية ، وكذا المؤتمرات العلمية التي عقدت في الجزائر بفضل نشاط مخابر البحث العلمي في الجامعات الجزائرية والنقاش العلمي المميز ، اخترنا هذه العينة من التعاريف والتي تنص على ما يلي :

الحكم الرشيد : هو مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير وبطريقة شفافة ، وفي إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد او الانتقادات ، على ان تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير ،والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل المحيطات الإقتصادية ، والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني .

ان بروز وشفافية الحكم الرشيد تشكل أحد الأحداث الملاحظة في التطور الحديث للرأسمالية ، والتي جاءت للتقليص والتحكم في مقولة آدم سميث "دعه يمر دعه يعمل" ، مع وضع هذا الشعور موضع شك وريبة ، أي نظرة الشك لليد الخفية التي تضبط كمييار الأهداف والأفعال الشخصية سعيا لتضافرها لأجل خدمة الصالح العام ، ومن نافلة القول فإنه مقبول وفي كل التجمعات الإنسانية من ان حياة الجماعة والفريق ومصالحهما الخاصة بالمفهوم الجيد، هي التي تجبر وتقرض قبل كل اعتبار المصلحة الخاصة والفردية ، فالحكم الرشيد هو الكلمة المحورية إذن للتنمية ، وهي مطبقة كما ذكرنا في الكثير من المنظمات ، حيث تم تبنيها كتشخيص للأخطاء في تسيير الأعمال العمومية والتي مردها عدم الترجيح والنظرة الأبوية وكذا نقص شفافية الحكومات .

**تعريف البنك الدولي " 1992 " :** الحكم الرشيد مرادف للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والمؤسسات ، والتي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية ، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها . لا بد من الربط بين الحكم الرشيد والتنمية التشاركية ، وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية ، إضافة إلى تعيين وتعريف احترام القوانين وتسيير القطاع العام ، محاربة الرشوة وتخفيض النفقات الفائضة والمبالغ فيها في المجال الإداري والعسكري .

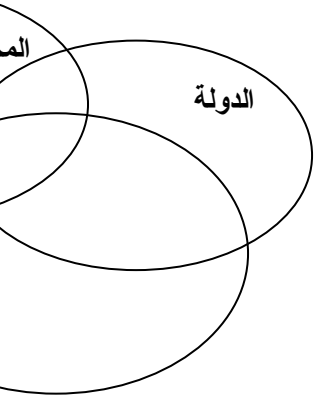
**تعريف لجنة الحاكمية الإجمالية " 1995 " :** يعتبر هذا التعريف أكثر عمومية حيث ينص على أن : " الحاكمية هي مجموعة الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة .

## عناصر الحكم الرشيد

يتضمن الحكم الرشيد الدولة ، من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني ، هذه العناصر الثلاث تكون جد مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية ، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة ، كما أن القطاع الخاص يؤدي إلى خلق مناصب شغل ، أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية . ، علما أن لكل واحد منها نقاط ضعفه ونقاط قوته ، وهناك هدف أسمى لتدعيم الحاكمية الجيدة يتطلب ترقية التقاطع البنائي بين العناصر الثلاث والمشكلة عبر ثلاث دوائر ( انظر تقاطع دوائر : الدولة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني ) ، فالدولة لها ثلاث وظائف أساسية تتمثل في : الوظائف الدنيا ، مثل توفير السلع والخدمات العمومية والدفاع والصحة وحقوق الملكية والتسيير الاقتصادي الكلي . ، كما ان لها وظائف وسيطة ، في إطار ضمان الفعاليات وتنظيم الاحتكارات وتصحيح وتفعيل نقائص تطوير الإعلام ، وكذا الضمان الاجتماعي ، كما ان لها وظائف فعالة تتمثل في تنشيط الأنشطة الخاصة ، عبر تشجيع الأسواق وتجميع المبادرات ، إضافة إلى إعادة توزيع الأصول . ، وقد أعطيت لمفهوم الحاكمية الجيدة هذا القبول المتغير للدور النسبي للدولة .

ونستطيع ، ومن خلال الدولة ودورها النسبي ان نقول ان : " الحكم الرشيد هو ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير أعمال البلدان على كل المستويات ، والمتضمنة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي عن طريقها يقوم المواطنون افرادا وجماعات بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن ملء التزاماتهم المتعلقة بالتسيير الفعال وحسب درجات نشاطها " .

إذن ، يمكن القول ان الحكم الرشيد هو من ضمن أشياء أخرى ، كالمشاركة ، الشفافية ، الديمقراطية ، والحاكمية توجد على مستويات متعددة ذات دعائم ثلاثية الأبعاد اقتصادية ، سياسية ، إدارية ، فهي تتضمن الدولة ولكن تدرج بإدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات المجتمع المدني ، كما تعكسها الدوائر الثلاث



شكل يوضح تقاطع العناصر البؤرية للحكم الرشيد

في إطار تجسيد فلسفة الحكم الرشيد ، لا بد من اتفاق يتضمن التزاما تفصيليا لملاحظة مبادئ هذه الفلسفة للأعمال العمومية وبصفة جارية وبالمعنى الذي تسمح به ، فإن الحكم الرشيد يتضمن دوما العناصر الأساسية التالية :

1- التركيز على الإنسان؛

2- الإنصاف والعدل ؛

3- المسؤولية الفردية؛

4- المسؤولية الجماعية؛

5- الشفافية والاستشارة؛

6- المشاركة في اتخاذ القرار؛

7- التسيير الفعال والناجع والمؤكد للأعمال العمومية؛

الحكم الرشيد إذن يدافع عن قضية الفقراء وتبعا لذلك العمال والمسيرين والمساهمين في المؤسسة ، وفق وعي نوعي ، فهو يستمد مشروعيته من عملية المشاركة ويتقوى وبطريقة فعالة وعقلانية منها ، كما تشجع المشاركة الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني

من خلال قراءتنا ، لما ورد من مناقشات ونتائج ظهرت من خلال ورشة علمية نظمت عام 1996 من طرف PNUD والتي تمحورت حول الحاكمية الجيدة لأجل التنمية المستدامة ، بحيث استنبطت خصوصيات جزئية وكلية للحاكمية الجيدة من خلال العناصر التالية :

1- المشاركة؛

2- الديمومة ؛

3- الشرعية والقبول من طرف السكان؛

4- الشفافية ؛

5- الحث على الإنصاف والعدل والمساواة؛

6- القدرة على تنمية الموارد وطرق الحاكمية؛

7- الحث على التوازن بين الأجناس؛

8- التسامح وتقبل مختلف الآراء الأخرى؛

9- القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية؛

10- تقوية الآليات الأصيلة وتأهيل المواطننة ؛

11- التطابق مع القانون ؛

12- الاستخدام العقلاني والفعال للموارد؛

13- توليد وتحفيز الاحترام والثقة؛

14- المسؤولية؛

15- القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها؛

16- التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات ؛

17- الضبط أكثر من الرقابة ؛

18- القدرة على معالجة المسائل الزمنية ؛

19- التوجيه نحو الخدمة ؛

يلاحظ من خلال العناصر السابقة ، أن أسلوب الحاكمية له الكثير من التأثيرات على سلوك الأفراد فأسلوب التشاركية يؤدي شيئاً فشيئاً أو يقود إلى مؤسسات أكثر مساواة والتي تحل محل المؤسسات السلمية غير المرنة ، حيث أن الأفكار في هذه النقاط وسلوك الأفراد تكون شبه معوقة ، كما عالج ذلك الباحث DAS GUPTA في دراسة حديثة ، حيث يشير إلى أن أسلوب الحاكمية يشجع المسؤولية المحلية و الحراك الاجتماعي ، مما يمكن ان يذهب إلى غاية التأثير على معدل النمو الديمغرافي ، وبالتالي السكان من حيث تأهيلهم وتدريبهم وغير ذلك .

## مزايا الحكم الرشيد في المؤسسة

هناك مبدأ مفاده ، أن القيام بالتسيير الجيد في المؤسسة يكون اكثر سهولة ، لما يعرف أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسة أكثر فأكثر بإمكانيات المؤسسة ، ويتمتعون بمستوى عال من الثقة لدى الجماعات المستهدفة ، ويكون من الناحية العملية غير ممكن عندما تكون الحاكمية والمردودية المالية ليستا في المستوى المطلوب ، فالحاكمية التتويرية والشفافية تزيد ان من ثقة المجتمع ليس فقط على مستوى وتجاه المؤسسة ، ولكن تجاه مجموع القطاعات المحيطة بهدف الربح أو بدون هذا الهدف .

ينتج عن الحكم الرشيد مؤسسة أكثر صلابة ، تتميز بتفتح روحها وفكرها وكذا نمط مسؤوليتها ، والتي تكون دوما ذات ترابطات مع روح التغيير و إثراء الرفاهيات الكبرى المطلوبة من طرف المجتمع ، وكذلك تقادي الوقوع في الأزمات الداخلية . ، فمجلس الإدارة يضمن ويقوم بمسؤوليات حرجة وحساسة في مجال الحكم الرشيد ، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار إدارة المؤسسة بروح المسؤولية من منطلق المردودية المحصل عليها ، ويتم ذلك عبر إعداد إطار للتقييم الفعال سواء على مجلس الإدارة او الرئيس المدير العام ، وكذلك القيام بتجارب ومحاولات لإقامة أرضية التطوير ، فإن الإجراء الذي في إطاره يعد ويستعمل مجلس الإدارة عملية التقييم الواضحة في ثلاثة مجالات يعتبر مؤشرا لفعالية مجلس الإدارة ، كما أن المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في التسيير الحسن للموارد المالية للمؤسسة وهذا المجلس يأتي

بفائدة كبرى لهذه المؤسسة ، كما ان هناك إجابة أخرى تتمثل في مجلس الإدارة يعالج دور المؤسسة وفق آفاق طويلة كما يتساءل على درجة حساسية مهمته ، كما أن هناك الالتزام وهو بمثابة امتداد يخص مستوى المشاركة بحيث يهتم أكثر فأكثر بمسؤولية المؤسسة وكذا أدوارها . نشير إلى أن هناك عناصر أخرى تتمثل في الشراكة والإشعاع والتنوع والتجديد .

ومما سبق يمكن القول أن تطور مفهوم الحكم الرشيد قد جاء من مجال المؤسسة الخاصة من ناحية أنماط التنسيق والشراكة للسوق نحو المحيط السياسي وتحويل أشكال النشاط العمومي وكذا العلاقة بين الدولة ، السوق والمجتمع المدني . ، وهناك ثلاث مظاهر أو وقفات للحكم الرشيد في المؤسسات من حيث أن السلطات العمومية ليس لها دوما احتكار المسؤولية ، كما أن هناك أعوانا من كل طبيعة يطالبون أن يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار ، وهم في نفس الوقت في وضعية اقتراح حلول جديدة للمشاكل الجماعية ، فالحكم الرشيد يضع النقاط على الحروف بخصوص تنقل المسؤوليات التي تحدث وتتم بين الدولة والمجتمع المدني وكذا السوق .

إن أي عون لا يملك المعارف والوسائل اللازمة لأجل الحل ، والحل وحده للمشاكل التي تطرح ، فهناك عمليات التقاء ومفاوضة أصبحت ضرورية بين المتدخلين حتى وإن كانوا متنافرين أو غير متجانسين فالحكم الرشيد يستلزم إذن المشاركة والمفاوضة والتنسيق ، ولذا ، نلاحظ أن هذا الموضوع قد برز بقوة في سنوات التسعينيات كإجابة عن معابنتين ميدانيتين كما يرى Laurent Vigier وتتمثلان في :

أولا- فشل السياسات المتبعة في العديد من البلدان السائرة في طريق النمو والتي ترجمت دوما بتبذير الموارد حيث تعبر عن ما يعرف بمشاريع الفيلة البيضاء ، مما أفرز مديونية مبالغ فيها وركودا في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية .

ثانيا - شحة الموارد المتاحة المرتبطة بنقص تدفقات المساعدات العمومية بعد نهاية الحرب الباردة وكذلك التهميش المتزايد لبعض المناطق خاصة البلدان الإفريقية لمنطقة الساحل .

إن الكلام عن الحكم الرشيد في المؤسسات هو أسلوب لمحاولة رؤية الحقيقة في مكان آخر وتتمثل في :

1- يجب الاعتراف ان كل فعل جماعي في المؤسسة ومجال تدخلها وكذا أهدافها يتطلب أن يكون معمما وبصفة قيادية .لذا فإن كل منظمة باعتبارها إجراءات ووسائل النشاط الجماعي تتطلب ان يكون هناك مسير فعال .

2- إذا ما اعتبرنا أن المحيط هو دوما غير مؤكد ، هو أكثر فأكثر تعقيدا ويتضمن معارفا وقدرات ومعلومات بحيث ان عوننا او فردا واحدا لا يمكن ان يدعي التحكم في ذلك كله ، كما يجب التأكد بأنه منذ فجر الألفية الثالثة فان التحول الخاص بالاقتصاد الكلاسيكي المبني على أساس الطاقة - المادة - قد تحول إلى اقتصاد جديد يسير وفق مبدأ الطاقة - الإعلام ، بحيث يحول ويغير القيمة المنشأة من طرف المؤسسات ، فلأجل التحكم أكثر فأكثر في التحولات السارية المفعول وكذا القيام في الإسراع والتسريع في الإستلزمات ، فهناك مفاهيم جديدة تبدو أكثر من ضرورية تبعا لمحيطات وفضاءات أكثر تعقيدا ، وهناك رهان كالتالي : كيف يمكن تعظيم قدرات المؤسسات حتى تتمكن من إنتاج أكبر قيمة مضافة ذات طابع اجتماعي ؟ للإجابة



عن هذه السؤال ،نرى انه من الضرورة بمكان إيجاد تغيير مستديم للممارسات الإدارية في مجال إدارة الأعمال التقليدية في المؤسسة ، علما أن هذه التغييرات تظهر كما يلي :

3-جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط اللاتأكد والتشكيك المرتبط والعائد إلى كل نشاط جماعي ، مثل إجراء وسير إستراتيجي أكثر فاعلية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات ، وكذا تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر ، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار وبصفة أفضل بتعدد أقطاب للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات و التركيز والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة ، إضافة إلى الإرادة في تطوير إستراتيجيات المشاركة لإدماج المعنيين بالأمر في إعداد القرارات المساهمة في بناء الاختيارات الجماعية .

الحكم الرشيد في القطاع الخاص كعنصر دعم لنمو المؤسسة في اقتصاد السوق

إن النقاشات الحادة ، قد هزت أركان المؤسسات الكبرى وأوضحت أن الشركات والمؤسسات لا تستطيع أن تسمح لنفسها برؤية ذاتية ذائعة الصيت ، وان هذا الصيت محل شكوك، نظرا لغياب الصرامة غير المقبولة ، غياب الشفافية وكذلك الصيرورة غير المسؤولة في الأعمال ، يجب الآن إعادة الثقة إلى المجتمع والجمهور وكل المشاركين يجب ان تتفاعل مع مختلف المشاكل المرتبطة بالحكم الرشيد للمؤسسة كما يرى بذلك Guler Manisali Darman في كتابه الموسوم :

" gouvernance de l'entreprise dans le monde entier "

أهمية حساب الحكم الرشيد في المؤسسة :

يحسب الحكم الرشيد في المؤسسة ، لأنه يظهر وان الممارسات في القطاع الخاص تلعب إلى حد الساعة دورا كبيرا ورياديا في الجهود على المستويين المحلي او الدولي لأجل الاستقرار ودعم السوق الدولي لرؤوس الأموال عبر الحفاظ على مصالح المستثمرين ،مع ربط ذلك بقدرة المؤسسات شيئا فشيئا ، وبالإضافة إلى ذلك ، هناك مناخ الثقة الذي يخلق وينشأ لجلب المستثمرين ،فان الحكم الرشيد في المؤسسة تسمح للشركات متعددة الجنسيات بملء أهدافها الاقتصادية عبر الحفاظ على مصالح المساهمين وعبر احترام التشريع ساري المفعول ، وكذلك إبراز للجمهور العريض كيف ان الشركة تقوم بأداء أعمالها .

يمكن ان يعبر عن الحكم الرشيد في المؤسسة ،بأنها العلاقة بين الإطار العليا ، المدراء ، المستثمرين ، الأشخاص والمؤسسات التي تستثمر رؤوس أموالها للحصول على عائد على الاستثمارات ، وللحكم الرشيد هدف ضمان أن مجلس الإدارة يقبل مسؤولية الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة وان الشركة في حد ذاتها يجب ان تتطابق أهدافها مع التشريع والقوانين سارية المفعول .

مردودية ومنحة الحكم الرشيد في المؤسسة

أثبتت الاستقصاءات والتحقيقات أن المستثمرين في العالم برمته يقبلون دفع علاوات أو منح مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تعكس حاكمية جيدة ، واحد أهم هذه الدراسات التي تمت تحت إشراف المنظمة

The mC kinsey quarterly قد كشفت أن المستثمرين المنتظمين بالنسبة للمؤسسات للأسواق البارزة والصاعدة تقبل بدفع حتى 30% بالزيادة بالنسبة للأسهم الخاصة لمؤسسة تسجل حكما رائدا ، وبالإضافة إلى ذلك يمكن الوقوف ومعاينة أن المؤسسات المرفقة بحكم رائد كان لها أفضل معاملات الرسملة ، وهذا ما يعني ان المستثمرين كانوا مستعدين لمكافأة الحكم الرشيد ، فنجد من الناحية التطبيقية ان J.C.I هي مرآة الحاكمة الجيدة ، لأنها تعطي دعماً لهذا الحكم الرشيد في المؤسسة كون مهمتها تتمثل في المساهمة في تطور المجتمع الدولي بإعطاء الشباب فرص تنمية قدراتهم والتي تعكس فكرة البطل والزعيم ، وهناك كذلك الأخذ بما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات R.S.E من حيث التضامن وروح المؤسسة اللازمة لإنشاء التحولات الإيجابية ، فان مهمة J.C.I تتلاقى مع المبادئ الأساسية للحاكمة الجيدة .

من ناحية أخرى ، هناك اعتقاد سائد ، مفاده ان الشخص الإنساني هو اكبر الثروات . لذا فان التفاعل والعمل يتمان على أساس قاعدة متينة ، من أن تنمية الشخصية الفردية واحترام القيم المعنوية سوف يؤديان إلى نتيجة خلق وإنشاء تجمعات اكثر استقرارا والتي تؤدي بدورها إلى عالم أكثر إيجابية .وكما يشير إلى ذلك Guler ، فان منظمة J.C.I تقدم لأعضائها فرص تنمية صفات مثل: الاتصال ، الفهم ، التصور ، التطبيق الميدان ، الصبر ، التسامح ، هذه الصفات تدور حول المفاهيم الإنسانية داخل المؤسسة ، وذلك يعني عنصرا من العناصر الأساسية للحاكمة الجيدة ..

### الخصوصية وفعالية التسيير

لا بد من العطاء مسح حول تعاريف مصطلح الخصوصية حتى نتبع المسار المعرفي لها وعبر ذلك الخلفيات الفلسفية الفكرية والسياسية، ولذا نقدم هذه العناصر ملخصة كما يلي :

دخل مصطلح الخصوصية privatisation القاموس أول مرة عام 1983 ، خلال الحقبة التاتشيرية ببريطانيا ، وبدأت أعمال الخصوصية ببيع مشروعات عامة إلى القطاع الخاص ، كالكهرباء والسكك الحديدية والمياه والنقل العام .

وقد ترجم المصطلح إلى العربية بعدة مرادفات أهمها : الخصخصة ، التخاصية ، التخصيص ، الفردنة ..... إلخ .

فالخصوصية : تعني التقليل من دور الحكومة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في إدارة الاقتصاد وتوليد الدخل، وتتم عبر مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آلية السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة لأجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية .

الخصوصية : تعني تحويل الملكية وتحويل نطاق المنافسة في إنتاج وتسويق السلع والخدمات كلها ، ويرى الباحث عادل القضاة أن الخصوصية " عملية إعادة توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص يتم من خلالها دور الحكومة الإنتاجي أو زيادة دور القطاع الخاص في امتلاك أو إدارة الموجودات المتاحة في الاقتصاد الوطني من أجل الوصول بالمقدرات الإنتاجية والانشطة الخدمية إلى أعلى درجات الكفاءة والمنافسة الممكنة .

ولعل الإشارات العميقة التي أطلقها الباحث في الاقتصاد الإسلامي (الدكتور الخطيب، 2003) عبر تصوره لإشكالية المصطلح حيث أوضح ان: الأدبيات لم تتفق على مفهوم موحد للخصوصية، فهناك من يرى - ان الخصخصة تعني التوسع التدريجي في الملكية الخاصة، والتخلص من المؤسسات الحكومية الخاسرة، فهذه الأشارات تعكس ان هذا المصطلح ذو بعد نسبي يتغير بتغير الظروف حتى وان كانت مفتعلة من خلال اطروحات الهيمنة والتابعة.

كما يستطرد من جهة أخرى ان الخصخصة عبارة عن حزمة من السياسات المتكاملة تركز على آلية السوق والمنافسة؛ مما يعني تهميشا لدور الدولة الريادي ولكن هذا التهميش لا يعني الاقصاء EVICTION لان هذا الدور ضروري للحفاظ على الحرية الاقتصادية التي تزداد نضوجا باليات الشفافية والوضوح .

والإسلام دين الرحمة والتكافل الاجتماعي، لا تتعارض مبادئه مع الخصخصة إنما تعارض الشريعة السمحاء تلك السيطرة المرئية والخفية للأقوياء الذين لا يعيرون أي اهتمام للجوانب الروحية والتقاليد الدينية للمجتمع، وتحكم غير المسلمين بموارد المجتمع الإسلامي من خلال المنافع الأنية الناتجة والمرافقة لعملية الخصخصة أو ما يعرف حاليا في إدارة الأعمال ب: الشريك الاستراتيجي، وخاصة ان لم يكن من أبناء الدولة والبلد المسلم، فهو في هذه الحالة يقوم بمسح عميق لواقع الاقتصاد بل وحتى تشويبه.

#### أسباب الرجوع إلى القطاع الخاص وتبنيه لزيادة النمو

هناك العديد من الأسباب ان كانت جزئية أو كلية، والتي حفزت أصحاب القرار في الدول، سواء النامية أو تلك التي خرجت من رحم أزمة المنظومة الاشتراكية الطوباوية في بلدان أوروبا الشرقية وبعض البلدان الآسيوية، وهذه الأسباب تتلخص في:

الأسباب السياسية: من خلال مسالة الملكية في البلد ومدى إدراك الجهاز الحكومي لذلك؛ في ظل قيود الظروف والمبررات التي انبثقت نتيجة نشاط الإدارة الاقتصادية ان على المستوى الحكومي، أو قطاع الأعمال في البلد، التي تتبنى أفكار وأيديولوجيات ذات منحى ماركسي أو كينزي، وهذه البلدان نتيجة خلفيات تاريخية كانت تقوم على: ضرورة تكفل الدولة بإدارة الاقتصاد وحماية فئات السكان الفقراء أو عديمي الدخل، إضافة إلى توفير فرص توزيع الدخل على السكان، مع ضمان فعالية القوة الشرائية بشكل واسع؛ وذلك بفرض ضرائب تصاعدية، وإضافة إلى ذلك- هناك تحديد جذري لسقوف الملكية ومداخيل ومشاركة للعمال في الأرباح- وهكذا كان على الدولة وحفاظا على الاستقرار السياسي والامن الاجتماعي ان تقوم بما يلي:

تجميد معدلات الفائدة وتأمين قطاعات كبيرة من الاقتصاد الأولي وتمويل هذه المشاريع، لكن كان من آثار تطبيق هذه الوصفات الماركسية والكينزية في شرق أوروبا و عبر العالم لثلاث عقود كاملة مايلي: تضخم الأسعار بشكل كبير؛ حيث وصل في نيكاراغوا وبوليفيا وصربيا في سنوات (1987 و 1989 و 1994) الى نسبة 12000 بالمائة سنويا، لكن جدية البلدان الأوروبية ساهمت في تخفيضه إلى اقل من 5 بالمائة، وهناك كذلك آثار تأمين المصانع دون إنشاء بدائل جادة، حيث أصبحت مصدر أعباء إضافية ثقيلة على الدولة بدل ان تكون عنصر دخل لها

وتراجع معدلات النمو الاقتصادي ، كما تجلت فكرة انخفاض الرغبة في العمل من قبل القادرين عليه والراغبين فيه والناجحين اقتصاديا نتيجة قوانين مالية جائرة وهروب رؤوس الأموال إلى دول آسيا الشرقية أو تحويلها إلى مصارف الدول المتقدمة أو للمضاربة في سوق العملات والأسهم العالمية وكذلك بروز النمور الأربعة وهي: كوريا وتايوان وسنغافورة وهونغ كونغ ، ومن ورائهم الفهود السبعة وهي: الفلبين وماليزيا وبروناي والصين والهند وإندونيسيا والباكستان كمصدرين عالميين منافسين للصناعات الغربية العريقة ؛ نظرا لوجود يد عمل منضبطة و رخيصة الأعباء و غير مطلوبة ، حيث أصبحت كوريا الجنوبية ثالث دولة في إنتاج الرقائق الإلكترونية وتاسع دولة تجارية في العالم عام 1996 رغم تدهور حالتها المالية التي وصلت بها عام 1997 إلى حافة الإفلاس

الأسباب الإدارية المحضة: الإدارة في البلدان النامية ومنها الجزائر التي جعل منها التسيير الإداري مجرد قنوات لتوزيع الريع ، بدل البناء والتشييد؛ وهو ما انعكس على إنتاجية العمل والاستثمار بصفة عامة ، وللدلالة على ذلك نجد ان هذا المنحى واضح المعالم في عبارة الجدوى الإدارية ، حيث يقول قانون باركنسون وسومبارت في علم الإدارة " ان الإدارة العامة تبحث عن توابع وليس عن أمداد وهي في ذلك تسعى لتعظيم وتأبيد ذاتها عن طريق خلق جهاز بيروقراطي يشغل نفسه في الترهات الوظيفية وادعاء العمل بالقييل والقال في جلسات لجان تخلق مشاكل أكثر مما تحله من مشكلات سيلا للوصول إلى المكافآت والتعويضات"

الأسباب الاقتصادية والإنسانية: تبرز من خلال الفعل الذي تقوم به الدول الشمولية المؤمنة بالفكر التدخلي حيث تقوم بتعطيل آلية السوق واستبدالها بالعقل الإنساني على شكل تخطيط عقلائي شامل دون مراعاة الحريات والعقوبات التي تميز الأفراد الآخرين المقصيين من صنع القرار لأسباب غير موضوعية بعيدة عن المنطق الاقتصادي والاجتماعي أحيانا.

نشير كذلك إلى ظاهرة الفساد في الإدارة الحكومية والمتمثلة في انعدام المثل الأخلاقية والوازع الديني والنظرة الريعية للأشياء وهذا ما يزيد في التعطيم وإبعاد الشفافية ، وتضييع الموارد المرصودة للتنمية الوطنية وترقية الإنسان وتغيب مستمر لأواصر الديمقراطية الحقة بفعل تنامي ظاهرة الكتل والعناقيد غير المعزولة على المستوى القطري والمحلي والتي تقتات من تناقضات الحياة اليومية للفرد، كما ان هناك ضرورات الاستثمار والتنمية وضرورات المرحلة الحالية للتنمية الدولية وضغوط المنظمات الدولية.

### أهمية تقييم المؤسسات المراد خوصصتها

أصبحت عملية خصخصة المؤسسات التابعة للقطاع العام بأشكالها المختلفة إحدى الأدوات الهامة لسياسات الإصلاح الاقتصادي في العديد من دول العالم، وتتم التوصية بتطبيقها وإنتاجها من قبل المنظمات العالمية ذات الصلة بإنعاش الاقتصاد الوطني كأهمية استراتيجية للبلد ، ان على المستوى الكلي أو الجزئي ، ولا سيما البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ، ويتم تقييم المؤسسات

الخاضعة للتخصيص، وفق العديد من الأساليب وحسب درجة تطور الاقتصاد الوطني، ومختلف هياكله من خلال :

- 1- التقييم على أساس قيم موجودات وأصول المؤسسة .
- 2- التقييم المعتمد على الأرباح المحققة في المؤسسة ، ويتم ذلك بطريقتين :
  - 1-2 - خصم التدفقات النقدية المستقبلية
  - 2-2 رسملة الأرباح المتوقعة

### الجانب التطبيقي في الخوصصة

ان القيام بعملية الخوصصة تستلزم الانتباه الواعي وبدون خلفيات ظرفية الى عدد من الأنشطة التي يمكن فحصها عبر العناصر الفعالة الآتي ذكرها والمتمثلة في :

-وضع مخطط فعال وحركي لتسيير برنامج الخوصصة؛

-تحضير المؤسسات العمومية الواجب إخضاعها لمسار الخوصصة ؛

-تقدير كمي وسوقي لاسعار التنازل وهنا تبرز أهمية السوق المالية في البلد؛

-إبراز إشكالية التشغيل ومدى مشاركة العمال في هذا المسار الحيوي ؛

-تقدير وتقييم عقلاني لتكلفة وأعباء الخوصصة؛

- تعبئة الموارد المتاحة لخدمة التنمية في البلاد؛

- تقنيات الخصخصة المكيفة والاستقرائية للواقع الجزائري

- تبعا للتحويلات التي عرفها ولا يزال يعرفها الاقتصاد الجزائري ، وتكيف البحث العلمي مع المستجدات الراهنة ، أصبحت هناك استقرارات يقوم بها بعض الباحثين الجزائريين في سبيل نمذجة جزائرية لفكرة الخصخصة وادواتها ، ورغم الجانب الاستشرافي لذلك ، إلا ان هناك دوما الصورة الضبابية التي تلازم كل إصلاح ، فهناك من يرى في الخوصصة مجرد إعادة تركيز للريوع دون خلق إضافات جديدة تسهم في خلق القيمة المضافة وتزيد في الوعاء الجبائي خارج نطاق البترول أو ثروة جديدة ؛ رغم ترسانة القوانين في مجال الأسعار والبنوك والجبابة والإجراءات الجمركية وفتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي ، لكن هذا لم يمنع من ترددات عديدة ، ورغم ذلك فان النخبة العلمية لم تنردد في الاجتهاد العلمي حتى وان كان لا يتوافق في بعض الحالات مع خصوصيات المجتمع الجزائري ، ومن بين هذه الآراء التي نذكر :

- طرح البروفيسور بن يسعد(1994) الذي يرى: ان خصخصة المؤسسات التابعة للدولة يجب ان تتم من خلال تقنيات الخصخصة ومزاياها النظرية العلمية . ويشاطره هذا الطرح البروفيسور حميد طمار من خلال كتابه الجديد(2005) والقائم على الأسس النظرية لليبرالية، من حيث اعترافه بنقص في التحديد العلمي لمفهوم الليبرالية كون ان هناك دائما عقدة الشك ، التي تلازم المجتمع واصحاب القرارات الاقتصادية الحاسمة ،وقد بين بالدليل وجود صناعات للجزائر من خلال الفروع ،تمثل في حد ذاتها مزايا مقارنة تجاه باقي العالم الخارجي، وبالتالي فان للخصخصة في الجزائر مزايا مقارنة احسن مما هو موجود لدى تونس والمغرب ومصر وغيرها .

- كما ان تقنيات الخصخصة ومزاياها والجوانب القانونية تساهم في تعويم هذه الخصخصة ، من حيث العوامل الخارجية والداخلية . وعليه ،فان تقنيات الخصخصة الواجب اتباعها في مرحلة أولى تبدو وأنها كثيرة ، ويمكن حصرها في فئتين : حيث ان الفئة الأولى لا تمس الملكية العمومية للرأس مال ، وتتطلب حقن تقنيات التسيير الخاص في مؤسسات الدولة ، وعلى هذا الأساس هناك: 4 صيغ تبدو كما يلي:

- استقلالية مؤسسة الدولة، التأجير لمؤسسة عمومية لشركة خاصة ، عقد التسيير من حيث ان المؤسسة تسيير لحساب مؤسسة أخرى عمومية جزءا أو كلاً من ذمتها، المساعدة في الإدارة ، وفي هذه الحالة فان مؤسسة الدولة لا تعمل إلا على الاستفادة من استشارة وخدمات مؤسسة خاصة ، وهذه المساعدة مستخدمة في الفنادق بكل من تونس والمغرب ، وقد تم تطبيقها منذ 2001 كذلك في الجزائر ،ويمكن ان تطبق في كل الفروع التي تسجل فيها الدولة تدهورا جديا في جانب المعرفة؛

- أما الفئة الثانية من الخوصصة: فإنها تقوم على تحويل كلي أو جزئي للأسهم أو الأنصبة الاجتماعية، وتبعاً لذلك حقوق الملكية على المؤسسات العمومية نحو القطاع الخاص وهي تتضمن التقنيات المالية والتشريعية التالية:

- تقنية buy out أو المساهمة العمالية : فتبعاً لقرض بنكي، فان العمال يتم إعلامهم وإدراجهم في مسار المشتري ، بمعنى حثهم على شراء جزء مهم على الأقل من رأس مال المؤسسات العمومية ، وهذا الحل استخدم في أوروبا الشرقية سابقا مثل رومانيا وبولونيا- في إطار برامج خصخصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - فعلى المستوى الاجتماعي والسياسي تم هذا الإجراء من خلال توزيع أسهم مؤسسات الدولة لكل السكان ، وفي تشيكوسلوفاكيا وروسيا كان هناك توسع في التساهمية للطبقة العاملة أو إلي السكان ، مما سمح بدمقرطة ملكية الذمة الوطنية والملكية الوطنية ففي أوروبا الشرقية لم تتلاش قيم الجماعة عكس الكثير من بلدان العالم النامي ومنها الجزائر؛

- الزيادة في الرأس مال: المؤسسة العمومية تتنازل عن اسهم جديدة للقطاع الخاص ، بحيث ان نصيب الدولة في رأس مالها يذوب ويتحلل وبهذه الطريقة فإنها تحصل على موارد نقدية ساخنة لتمويل إعادة هيكلتها وعصرنتها تماشياً مع العولمة التكنولوجية؛

- العرض العمومي للأسهم : في هذه الحالة تباع الدولة بطريقة شفافة وبسعر ثابت جزء أو كلا من أسهمها للجمهور العريض ، في هذه الحالة يجب تكييف المؤسسة وجعلها ذات

مردودية وارباحية ، من خلال شرط توظيف جيد للأسهم الممنوحة في سوق البورصة  
ان وجدت ، أو عبر النظام المصرفي القائم ؛

- بيع أصول عناصر ذمة المؤسسة العمومية : ويتم ذلك بقرار أو بغيره فمثلا للسلطات  
القضائية في الجزائر الحق في بيع مؤسسات البناء جزء من وسائل الإنتاج وفق  
المزاد ، والقانون 01-88 وهو القانون البؤري الذي مهد مبكرا للخصوصية واعطاء  
حرية للتسيير ثم تلتها قوانين أخرى أبرزها قانون 5 أكتوبر 1993 في ظل الأمانة  
العميقة التي كانت تعرفها الجزائر ، وتلتها قوانين أخرى والقانون البؤري سابق الذكر  
هو الذي فتح الباب بان أعطى للمحكمة في حالة التوقف عن الدفع إمكانية الأمر  
بتصفية المؤسسة العمومية عبر بيع أصلها على شكل مجموعات مادية منفصلة ؛

- التنازل المباشر عن الأسهم: تقوم الدولة المالكة باختيار واحد أو عدة مشترين يحوزون  
على رؤوس أموال وتكون لهم القدرة على جلب التكنولوجيا للتكنولوجيا... الخ، وتبحث  
لان تحول إليهم جزء أو كل من منافعها ومصالحها في الشركة المراد خصصتها، وهنا  
يظهر الدور الشفاف في استراتيجية مستقبل المؤسسة.

- وما تجدر الإشارة إليه ان هذه السياسة والآلية تبقى دوما في الجزائر مجرد حراك ذي  
أبعاد تشاؤمية ، حيننا ومرتددة حيننا آخر ، لذا يبدو ان الشفافية في هذا الجانب تبدو اكثر  
من ضرورية إذا ما تبيننا ان التصريحات الخاصة بالنية المتبعة وفق برنامج محدد  
ودقيق تشكل مدخلا اوليا في السياسة المهمة ، إذا ما أردنا تفادي التوترات الاقتصادية-  
الاجتماعية ، لان الجزائريين قد ألفوا الكثير من أشكال الخصخصة عبر السوق  
الرمادية مثل : بيع الأملاك الشاغرة بشروط سعرية مبالغ فيها كثيرا من حيث التقييم  
السوقي في ظل غياب سوق عقارية شفافة وسوق مالية متكاملة ، إضافة لعمليات  
التسيير الذاتي والشكل الآخر في تسيير المؤسسات العمومية .

## - أهمية الخصخصة في تفعيل قدرات وموارد الاقتصاد الجزائري

- لا يمكن بأي شكل من الأشكال التغاضي عن القدرات الاقتصادية والاجتماعية للجزائر  
من خلال لغة الأرقام الرسمية ، والتي تثبتتها الحقائق والمؤشرات الاقتصادية  
الاجتماعية - فإذا ما أخذنا كمرجعية لقدرات الاقتصاد الجزائري خلال 5 سنوات من  
عمر انطلاق التنمية عبر الإنعاش من جديد لتحقيق النمو وخلق مناصب الشغل تبعا لما  
خلفه برنامج التعديل الهيكلي الذي تم تطبيقه وانتهى في ماي 1998 من آثار صعبة  
التحمل وخاصة الفاسر الاجتماعي نجد ان الناتج الداخلي الخام وللفترة المختارة  
للدراسة (1999-2003) قد انتقل من 48.7 مليار دولار سنة 1999 ليستقر في حدود  
66.6 مليار دولار ، وهذا التغيير لم يأت اعتبارا وانما نتيجة المتغيرات بالسوائل كما  
يقال . كما ان نصيب الفرد من الناتج الداخلي الخام لم يعرف نموا كبيرا رغم التحكم  
الكمي في معدل التضخم وهكذا فان ذلك المؤشر قد انتقل ولفتره السابقة من  
1.627 دولار إلي 2.093 دولار . لكن معدل النمو والذي تساهم فيه الريوع المنجمية

عرف تحسنا قياسيا ، ولو ان التحليل يثبت غياب فاعلية خلق القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات، وهكذا انتقل هذا المعدل من 3.2 بالمائة من الناتج الداخلي الخام عام 1999 ليستقر في حدود 6.8 بالمائة سنة 2003. أما معدل التضخم السنوي فقد انتقل من 2.64 بالمائة سنة 1999 إلى 0.34 بالمائة عام 2000 ليتصاعد إلى 4.23 بالمائة عام 2001 ثم ليتراجع إلى 2.59 بالمائة عام 2003 وهذا التحكم والتخفيف له مرجعيته وخلفياته على حساب القدرة الشرائية للمواطن الجزائري ، أما معدل البطالة المرتفع والذي من أسبابه المباشرة عملية حل وتصفية الشركات الجزائرية سواء كانت محلية أو وطنية فقد سجل تذبذبات وهكذا فقد انتقل من 28.89 بالمائة سنة 2000 إلى 27.3 بالمائة سنة 2001 إلى 23.7 بالمائة سنة 2003 إلى غاية 15.3 بالمائة في بداية 2006 ويمكن ان تصل إلى 5 بالمائة عام 2009 إذا ما واصلت الدولة خلق 400.000 منصب شغل سنويا ولخصخصة المؤسسات من خلال التسريع في ذلك دور حيوي سيما وان هناك موارد مالية متاحة ، لكنها كالزبدة المعرضة لأشعة الشمس كما يقر بذلك وزير الاقتصاد السابق البروفيسور عبد اللطيف بن اشنهو (2005) ، وعندما نتقخص الصادرات الجزائرية، نجد أنها في تزايد من سنة لأخرى ألا ان حصة الصادرات خارج قطاع المحروقات التي تبرهن على العمل المنتج حقيقة هي في تدهور كبير رغم وفرة المنتج المحلي ووجود المزايا التنافسية لذلك وهنا تزداد أهمية القطاع الخاص الحقيقي وليس تجارة الحاويات وكل أشكال القرصنة السلعية وما يرافقها من هدر للعملة الصعبة واثر ذلك على ميزان المدفوعات وسعر صرف الدينار الجزائري . فهناك قدرات إنتاجية متاحة في قطاعات كثيرة ، خاصة الالكترونية والميكانيكا والصلب والكهرباء والصناعات الغذائية الزراعية وغيرها ، وحتى احتياطات المياه التي تقدر بآلاف الملايير من الأمتار المكعبة، علما ان هناك تخمينا لان تكون هذه الصادرات بحدود 2 مليار دولار سنويا ورغم الاحتياطات في سعر الصرف والتي عرفت أحجاما قياسية من 4.41 مليار دولار عام 1999 إلى 11.91 عام 2000 إلى 32.94 مليار دولار عام 2003 ويقارب ال 50 مليار سنة 2005 ألا ان سعر الصرف الواسطي عرف تذبذبات بالزيادة والنقصان من سنة لأخرى، فقد انتقل هذا الصرف بالنسبة للدولار من 66.64 دج عام 1999 إلى 75.29 دج للدولار عام 2000 دون ان يكون لاثر الزيادة في الاحتياطي معنى كون تسعير الدينار لا يزال تحت ميكانيزم الرقابة على الصرف ولم يتم إعادة تقييم صرف العملة رغم زيادة الاحتياطي بل ان الأمر تطور إلى خلق صندوق ضبط الموارد وهكذا استقر الصرف في حدود 77.37 سنة 2003 . هذه الأرقام رغم المظهر الجد إيجابي ألا أنها نتيجة عنصرين اثنين فقط وهما النفط والظروف المناخية المساعدة رغم اعتماد برنامج الإنعاش الاقتصادي ألا ان الخصخصة بقيت تتحرك بخطى بطيئة كبحت خلق مشاريع جديدة والتوسع في الاستثمارات المنتجة . والجزائر لا تزال لم تلج اقتصاد السوق كما ينبغي انما هي في مخاض التحولات بسبب عوارض اجتماعية واقتصادية والعولمة وكذا الاستقرار السياسي والامن ، رغم الآثار جد مشجعة في مجال تحسن الوضع الأمني واعادة التعمير وفق سياستي الإنعاش والنمو ولكن بأي ثمن من خلال الثنائية ( الموارد – السكان)

- دوافع تبني وتدعيم الخصخصة في الاقتصاديات النامية والتي تمر بمرحلة انتقال

- لعلنا حين عالجنا أسباب الرجوع إلى القطاع الخاص ذكرنا تلك الدوافع بشيء من التفصيل من خلال قراءة الواقع المرير للبلدان التي هزتها ازمات القطاع العام وكيف استفادت



بلدان أخرى من تلك الهزات ووظفتها في سبيل انطلاقها ، وخاصة ما يعرف ببلدان النمر الآسيوية ، لذا فان من الدوافع الحيوية التي زادت في قناعة البلدان التي تريد الخروج من عنق الزجاجة نذكر ونكرر من جديد ماتم الاقتناع به بعد ملاحظة آثار التطبيقات العشوائية في الكثير من أنحاء العالم وفق الخريطة الجيوستراتيجية للعالم من خلال تقسيمه إلى شمال وجنوب :

- الدافع السياسي: يهدف إلى خلق دور جديد لصناعة القرار في الكثير من البلدان تبعاً للضغوط الاقتصادية والتي زادت التوترات السياسية الراضة لهذه العملية حيناً والمؤيدة حيناً آخر بفعل انتشار مبادئ العولمة والمشاريع الإقليمية؛ والوعي المتزايد من خلال الجمعيات السياسية والانفتاح الديمقراطي؛

- الدافع الاقتصادي : يهدف إلى الاستفادة من مزايا المنافسة ونيل الاحتكار بشتى صورته وأشكاله واقامة اقتصاد سوق مكيف وواقع البلدان ، وليكن لهذا النوع من الاقتصاديات الطابع الاجتماعي كما هو الحال في البلدان الإسكندنافية وبعض البلدان العربية رغم الترددات من طرف الهيئات المالية والنقدية الدولية وكل آليات العولمة بالمنظور العالمي وليس القطري.

- الدافع المالي: ويتعلق بالعجز المزمن وشبه الدائم في ميزانيات الكثير من الدول مما يسمح لتلك البلدان من الحصول على الأموال اللازمة لسد ذلك العجز وتسديد الديون العمومية للدولة ، ولكن ما السبيل لبلد كالجزائر الذي يبني توقعات الميزانية على أساس الربعية وسعر البرميل من النفط، بالنظر إلى الجباية البترولية والجباية العادية، حيث ان هذه الأخيرة تزداد في حالة قبول خصخصة للمؤسسات مما يزيد في الوعاء الضريبي ويثريه وتظهر هنا الاعتماد على الإنتاج وتحسين إنتاجية كل من القطاع العام والخاص ومحاربة البطالة والفقر وزيادة محافظ المؤسسات .

- الدافع الاجتماعي : يتعلق بربط العائد بالكفاءة والعمل على التقليل من ظاهرة الفقر بزيادة فرص العمل والخصخصة لها دور في ذلك ، فالخصخصة ونظر النقص تجارب بعض البلدان أدت حتى إلى عودة بعض الأوبئة التي انقضت سابقا بفعل تزايد الفقر ونقص فعالية الاقتصاد التضامني وتحرير أسعار الأدوية والخدمات الطبية؛

- الدافع الديني : وهو عامل يهمل دوماً في الخصخصة وهو وسيلة للحد من انتشار المؤسسات في الكثير من البلدان وهذا الدافع غير معلن سابقاً أما الآن وبفعل فكر الاقتصاد التضامني فقد بدأ يعطي ثماره من خلال برامج جمع وتوزيع الزكاة كذلك الذي باشرته الجزائر من خلال صندوق الزكاة واعطاء الزكاة أبعاداً استثمارية على حساب الاستهلاك علماً ان هناك علاقة جدلية بين الإنتاج والاستهلاك

- الشروط اللازمة للقيام ببرامج خصخصة لمؤسسة عمومية

- بعد إشارتنا السابقة لأهمية الاقتصاد الجزائري من حيث الانطلاقة الواعية، لنا ان نتساءل عن الشروط الموضوعية للانطلاق ومتابعة مسار الخصخصة وفق اسس مقبولة اجتماعياً واقتصادياً والتي تلخص في البنود التالية :

إعداد وإقامة تشخيص استراتيجي للمؤسسة المراد خصصتها؛

تلبية المتطلبات القانونية اللازمة والموجودة لتقادي أي انحراف قد يقع ؛

التحويل الهادف إلي الشكل القانوني والتنظيمي؛

التطهير المالي في حالة ما إذا كانت الأصول تكون سالبة ؛

إعادة التأهيل المادي للمؤسسات؛

تغيير الإدارة والتسيير بما يتطابق والتوجهات الجديدة للمجتمع من خلال الديمقراطية والشفافية ؛

اعتماد وإقامة التعاون في مجال إدارة الأعمال؛

أما في المجال الاقتصادي الكلي، فهناك مرتكزات تتمثل في :

تحديد برنامج أهداف الخوصصة بصفة كلية ثم تشتق الجزئيات لتسهيل التطبيق على المستوى الجزئي؛

محاولة كسب الرأي العام من خلال التأييد العام للخصخصة وأهدافها ويتم ذلك من خلال الحوار البناء الهادف وتقادي الظروف التي قد تؤدي إلي إلي الرجوع إلي نقطة البدء والتميز بالاحترار والتشكيك؛

تحديد الأولويات وتقديم معايير تقديم المشاريع القابلة للخصخصة؛

توفير البيئة القانونية والتشريعية ، فمثلا قد تستعمل أموال غامضة المنشأ في شراء المشاريع المفلسة أو المراد خوصصتها ؛

الإعداد السياسي الجيد حتى لا تستغل الثغرات أو نقص الفهم في التهويل السياسي ؛

دعم ومساندة المشاريع المؤهلة بواسطة التسهيلات واستكمال مشاريع البنية التحتية والتدريب والتأهيل

والدولة الجزائرية في تعثراتها المتعلقة بالخصوصية جابهتها عدة مشاكل مثل : الخصوصية مع تحمل الديون وخدمتها وكذلك اللجوء إلى عقد الإدارة

أو التمويل الايجاري أو بطريقة سهلة مثل تصفية المؤسسة صراحة دون الأخذ بعين الاعتبار لأية انعكاسات على الواقع الاقتصادي والاجتماعي .

## المؤسسة الجزائرية والخصوصية

نظرا لعجز الاقتصاد الوطني من خلال عجز المؤسسات الاقتصادية والهيكل والأجهزة التي كانت تسيره ، هذا أدى إلى التفكير في إعادة صياغة سياسات تسيير المؤسسات العمومية عبر سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية مما يدخل المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر في مرحلة جديدة من التسيير الفعال القائم على الشفافية والحركية ، ولا بد من النظر إلى هذه المؤسسة من خلال هيكل تنظيمي واستخلاص ما أفرزته تجربتها من حيث أشكال التنظيم ، نظم الإدارة ، تنظيم الأداء ، مع خلق الظروف المواتية حتى تتمكن المؤسسة من مجابهة التحديات التالية : الشراكة مع الاتحاد الأوربي ، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، بناء الصرح المغاربي وخلق مناطق التبادل الحر وكذلك المنافسة المتنامية كنتيجة لإزاحة عمليات قواعد التفضيل وهكذا كانت هناك تعريفات للتسيير من خلال فكرة التسيير الفعال ، حيث ان التسيير في مجمله يكمن في كون : الإدارة هي عملية تأدية للمهام من خلال الأشخاص ، فنجاح المؤسسة لا يكون إلا بالتسيير الجيد للأشخاص الذين يقودونها ويعملون داخلها سواء كانت عمومية أو خاصة ، كما نشير إلى أن الكثير من المؤسسات فشلت لأسباب تتعلق لسوء الإدارة وضعف التسيير ، ونستدل بما جاء به Drucker في كتابه إنتاجية الإدارة حيث أثبت ، ان الاختلافات في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا لا ترجع فقط لمقدار رأس المال أو نوع العدد والأدوات المستثمرة في الصناعة بقدر ما يرجع إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية ، وتعتبر الخصوصية الوسيلة المناسبة لتحقيق المزيد من الحرية الشخصية وإيجاد الحوافز الشخصية على الإنتاج والقضاء على السلبية وتحقيق انضباط في السلوك داخل مجالات العمل ويتم ذلك عبر تحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة عبر طرق أهمها : نقل ملكية الدولة ، توكيل الدولة للقطاع الخاص للقيام بالأنشطة الاستثمارية ، إحلال القطاع الخاص محل القطاع العام في أداء النشاط بأنواعه المختلفة ، فالخصوصية إذن من مبادئ السياسة الهيكلية المتمثلة في الصناعية والاجتماعية حيث تستعمل الأموال الناجمة عن الخصوصية لمواجهة الإنفاق العمومي الإضافي لامتناس آثار التراجع الاقتصادي ، فالخصوصية تعتبر وسيلة لإعادة تشكيل المجتمع بأكمله عن طريق التغيير للمصالح الاقتصادية والسياسية ، وتساهم البنوك في إتمام إنجاز عملية الخصوصية بدور غير تقليدي سواء في مساعدة الشركات القابضة والتابعة لأجل تنفيذ عمليات بيع الأسهم المملوكة بدءا من الترويج والتسويق ، ويجب ان يكون على رأس المؤسسة الاقتصادية العمومية أعوان دولة قادرين على خلق إرادة ، لأن الدور الأساسي يتمثل في خلق الثروة وفق ضمان إشباع المستهلك وتحقيق فائض ، وهذا المنظم في سبيل إنجاز الخصوصية ، يجب ان تكون لديه كفاءة وقدرة في التسيير تساعد المؤسسة في أداء المهام المسندة إليها ، لكن الغريب في المؤسسة العمومية الجزائرية هو ان هناك هرما مقلوبا للكفاءات ،

بحيث كلما اتجهنا نحو المناصب العليا أي القيادية كلما لا حظنا تعارض مقتضيات ومتطلبات الوظيفة أو المنصب على شاغلها ، كما يرى بذلك ( عبد الحق لعميري ، 1999 ) كما لا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ان يقتصر مفهوم التسيير على مراقبة الحسابات في نهاية السنة وعلى التوظيف ، وهذا الأمر ما هو إلا وجهة من أوجه قصر في العمل الإداري الذي كانت تنظر به الدولة على مختلف الأجهزة التي وضعتها للتحكم والسيطرة على شؤونها ، فبقاء التسيير غير الفعال يطبع سلوك المسير الجزائري لأسباب تتعلق بعجز التسيير من حيث التنظيم والتأطير ، نقص الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم الأهلية والجدارة في التسيير مع عجز نظام الإعلام والتسويق والاتصال إضافة إلى غياب المنافسة وضعف الوساطة المالية ، حيث أن اختيار المدراء في الجزائر لا يزال يتم على أساس العلاقة الأبوية وليس أساس الكفاءة والقدرة .

فمسير الشركة في الجزائر ، يجب أن يكون ذلك الشخص القادر على الوضع الميداني لمجموعة عضوية ووظيفية قائمة على اختيار الهدف بشكل منسق عبر الارتكاز على مقارنة علمية لتحقيق الشروط المثلى في تسيير المؤسسة وهذا المنظم يسمح بالوصول إلى الهدف من مبدأ The one best way ولا يتحقق ذلك إلا بتوفر الشروط التالية :

1- وجود سلم للقيم : أحسن القرارات لأجل تعريف أحسن للحلول ، ويتم ذلك بتسطير الأهداف مثل : المردودية ، الوسائل البشرية ، التكاليف ، الأسعار ، التوسع ، طول المدة أو قصرها .....

2- استعمال طريقة علمية ، أي أفضل الوسائل التقنية لأجل تحليل مختلف العناصر المؤثرة على القرارات الواجب اتخاذها وكذلك الأفعال المصححة .

3- الأفعال أو المشاكل الأكثر إلحاحا ، لأجل إعطاء إمكانية التحليل الفوري وفق تعظيم أكثر في الدقة للعناصر المحددة وتطبيق حركي تبعا لذلك على كل العناصر وخواص القيم مع احترام مراحل إدارة الأعمال المتمثلة في أربعة درجات .

3-1 المرحلة السكونية المتمثلة في التنظيم التايلوري الذي ظهر في بداية القرن العشرين في أمريكا .

3-2 المرحلة الديناميكية والمرتبطة بظهور الأساليب والبرامج ودراسة الأسعار والتكاليف والرقابة على النوعية .

3-3 – البحث عن التطوير

3-4 – المرحلة الإستراتيجية

فبالنسبة للجزائر ، نلاحظ ومن خلال فلسفة الخوصصة الخاصة بها انه قد ظهرت تعاريف يمكن أن نطلق عليها جزائرية ، حيث يشير ( أحمد بن بيتور ، 1994 ) إلى أن الخصخصة هي عملية يتم بمقتضاها التنازل أو بيع أصول المؤسسة العمومية إلى مؤسسات أو أشخاص طبيعيين خواص ، بمعنى أنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الإشراف أو إدارة المؤسسة العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص . كما يعرف (الدكتور حسين بن يسعد 1994 ) الخصخصة بأنها الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية .

ولأجل فهم الحالة الجزائرية في الخوصصة وهذا من خلال مؤسسة الحاكمة ،فان المؤسسة لا بد ان تسمح لنا بالتمييز بين ثلاثة مقاربات : المقاربة المستفاد من النظرية التنظيمية الخاصة بالأشكال التنظيمية ، والمقاربة الاقتصادية وتلك المرتبطة بنظرية الوكالة القائمة على الصراعات بين الشركاء والمسيرين ، وهذه المقاربات الثلاث حتى وان كانت متضاربة من الناحية الأساسية إلا أنها يمكن ان تكون متكاملة ، كذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الأنماط الخمسة للخوصصة والمتمثلة في ، الخوصصات بالجملة ، البيوع المباشرة ، التنازلات المباشرة إلى مستثمرين إستراتيجيين ، العروض العمومية لأنصبة الرأس المال ، البيوع المتكافئة او المزدوجة وأخيرا الوكالات . للإشارة فإنه في سنة 2005 ستم عملية خوصصة مصنع الإسمنت عين الكبيرة ( ولاية سطيف ، فندق الجزائر ، مركز الرقابة التقنية للبناء للوسط (C.T.C) وهذا من خلال التصريحات الحكومية في إطار النجاعة والفاعلية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية بغية بلورة تسيير فعال خدمة للتنمية.

من المشاكل التي عرقلت مسار الخوصصة في الجزائر ، نذكر غياب سوق مالية فعالة في سبيل استقطاب المدخرات المحلية خاصة ، رغم وجود بورصة الجزائر التي تتعامل أساسا مع مؤسسات عمومية فقط دون انفتاحها على مؤسسات القطاع الخاص ؛ والدليل على ذلك شركة سوفيتال cevital الجزائرية والتي باعتراف الخبراء المحاسبين والحكومة الجزائرية من حيث أنها تأتي في الرتبة الرابعة بعد كل من : سوناطراك ، سونلغاز ، وشركة التبغ والكبريت (ديسمبر 2005) ولذا فان مستوى تطور السوق المالية هي التي تحدد طرق وأساليب الخوصصة المرتبطة بالنموذج الجزائري ولذا فان العرض العمومي للأسهم والسندات للجمهور الكبير يجابه صعوبات في سبيل تحقيق ذلك . ومن خلال دراسات قام بها خبراء وباحثون جزائريون ( جبار ، 2004) حول كفاءة البورصة الجزائرية تبين للباحث ان هناك غموض في مدى تأثير المعلومات على الاسعار ودراسة مواقف عينة من المساهمين من جملة المعطيات الافتراضية والفعالية التي حدثت في شركتهم وقد ادى التحليل إلي اكتشاف عدم الرشادة بالنسبة للمستثمر وغياب الثقافة المالية لديه وعدم استجابة الاسعار للمعلومات ولا كفاءة كل من سوق المعلومات وتوزيع الموارد المتاحة مما انعكس سلبا على كفاءة السوق ككل... من هنا تبدو اهمية شفافية المعلومات لرفد النشاط البورصي وبالتالي انجاح الخوصصة من اهم معوقات عملية الخوصصة نذكر وجود فائض عمالة بالاضافة إلي بعض المعوقات التشريعية والادارية وان ايرادات الخوصصة تساهم في خفض العجز في الميزانية العامة كما ان فالبنوك الأولية تستطيع الاستقطاب كقنوات مالية في توزيع الموارد لكن ثقل الإجراءات البيروقراطية وانعدام المرونة يمكن ان يحول عملية الخوصصة إلي كارثة ؛ رغم ان المنظومة المصرفية عرفت تعديلين في قانون النقد والقرض الصادر في 14 افريل 1990 ، حيث ظهر التعديلات عامي 2001 و2003 لاجل إعطاء حرية اكثر في التعاملات البنكية وتنسيق في التكامل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية .

إن الاستراتيجية الجزائرية في الخوصصة تكمن في البحث عن الذين يزيدون في الإنتاج وليس تحصيل المزيد من الإيرادات المالية التي تخفي بين طياتها وكوشاح لغز الربعية.

أرقام عن الخوصصة وآفاقها في الجزائر والعالم

ازدادت عملية الخصخصة في الجزائر خلال الـ 10 سنوات الأخيرة بصفة ملاحظة من حيث الكم ومن حيث القيمة التبادلية ، وهذا الأمر تم بصفة ملاحظة ، وهناك سببان جوهريان وراء ذلك :

1- المشاكل الجبائية التي أجبرت الحكومات على تقليص الإستثمار أكثر فأكثر نظرا للامرونة الإجراءات وتبعاً لذلك التهرب والغش الضريبي الذي سجل مبالغاً خيالية ونسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي ، فزيادة وتيرة الخصخصة في الجزائر يسمح بفتح المجال أمام الكثير من الأنشطة التي كانت محتكرة من طرف القطاع العام وبالتالي الزيادة في الوعاء الضريبي وزيادة الإيرادات خارج قطاع المحروقات ، كون هذه الأخيرة عبارة عن فوائض يتم تحويلها بواسطة الفن والإجراءات الجبائية لخدمة التنمية بأسلوب شبه مشوه .

2- الاستبيان الميداني المبني على ان تنمية القطاع الخاص منظم وقائم على روح ونظرية المنظم قد لوحظ كعنصر مفتاحي للنجاح في كل سياسيات التنمية ، والدليل على ذلك المشاريع في القطاع الخاص والتي أبرزت قدرات كبيرة في إدارة الأعمال والتنظيم العلمي للتسيير الفعال مما زاد في المردودية ، لكن يبقى مشكل التسويق يطرح نفسه بقوة أمام المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الجزائرية رغم ان القطاع الخاص ومن خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد حقق فوائض قيمة لا يستهان بها كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي (P.I.B) دائماً ، والتي أوجدت احلالية في الواردات وخلق مناصب الشغل ، ولو ان ذلك يبدو متوازعا مقارنة بحجم السوق خاصة سوق السلع والخدمات .

تجدر الإشارة إلى ان هناك اهدافا ومعوقات ( قيود الخصخصة ) فهناك أربعة أهداف عامة تعود إلى اختيار الحكومات مجال وسياسات الخصخصة والمتمثلة في :

1- ضمان افضل فاعلية في تخصيص الموارد والإنتاج .

2- تقوية دور القطاع الخاص في الاقتصاد

3- تحسين الصحة المالية للقطاع العمومي .

4- تحرير الموارد لأجل تخصيصها في مجالات أخرى ذات أهمية إستراتيجية للحكومات وهذه المجالات تكون ذات ارتباط با لسياسات الاجتماعية .

تجدر الإشارة ، إلى ان هناك 220 مؤسسة عمومية مقومة في القطاع العمومي وتمثل 13 % من PIB والأصول لـ 1200 مؤسسة اقتصادية عمومية قدرت بـ 451 مليار دينار ، كما توجد 820 مؤسسة متوسطة وصغيرة من بين 1200 مؤسسة التي تنتج رقم أعمال في المتوسط أي لكل واحدة بواقع 2 مليار دينار وهذه دلالة ميدانية على بقاء هيمنة الدولة على الإستثمار من خلال هذا الكم الهائل من المؤسسات حتى ان الكثير من هذه المؤسسات المقومة ليست على أساس القيم التجارية ولكن على أساس القيم المحاسبية وبالتكلفة التاريخية المعروفة في المحاسبة يمكن ان تصبح رابحة لان الأمر لم يعد يركز في التقييم على البعد المحاسبي بقدر ما يعتمد على المردودية على المردودية الاقتصادية ووفق طرق التسيير المالي المتجددة والدالة في ان واحد على روح التجديد التي يجب أن تبرز وترسخ في إطار متغيرات الحركة ومتخيرات المحيط المعروفة في التسيير الديناميكي للمؤسسات. نشير ان سوق المؤسسات الاقتصادية العمومية تقدر بحوالي 700 مليار دينار ، وقد سجل حوالي 700 نشاط من مستثمرين وطنيين وأجانب .

هناك معوقات وقيود تواجه الحكومات خلال إعداد الاستراتيجيات ، وتكمن في ثلاثة عناصر : هيكل السوق ، السيناريو السياسي ، الكفاءة المؤسسية والتشريعية .

إن تحويل الملكية ليس في حد ذاته ضمانة كافية لإنتاج الأرباح رغم أنها ضرورية وخاصة ما تعلق بالإصلاح التشريعي والمؤسسي باعتبارها من العناصر المفتاحية في عملية الخصخصة ، وهنا نلاحظ تطورا في علوم التسيير دون أن تكون هناك سياسات مرافقة تجسد ذلك التطوير في الجوانب الميدانية ، هذا لا يعني أن المسير الجزائري فاشل لكن للسياسات الارتجالية والثغرات القانونية والإجرائية الدور الكبير في ذلك .

أشار البروفيسور حميد تمار -وزير المساهمات والخصخصة-إلى الخصخصة من خلال كتابه الصادر في الجزائر (عام 2005)

إلى الأسس اللبيرة للاقتصاد الجزائري ، ومن خلال ذلك وجود طرح جزائري محض بخصوص الخصخصة، حيث بين بلغة الأرقام إلى ان هناك 1060 مؤسسة سوف تتم عملية خصصتها - مشيرا إلى وجود صناعات جزائرية في قطاعات حيوية تتميز بوفرة المزايا المقارنة مما يشجع على ولوجها الاستثمار الأجنبي -وان كل 15 يوما هناك انعقاد لمجلس خصخصة المؤسسات C.P.E(تصريح السيد الوزير في منتدى التلغزة بداية 2006)وما يؤكد تعثر الخصخصة فان الجزائر تقع في الرتبة 119 من حيث معيار الانطلاق.

للخصخصة مزايا كبيرة من ناحية المداخل الناتجة عن الخصخصات ،ولكن يجب ان ننظر لهذه الأموال نظرة حذر من واقع الخصخصات الجزئية أو الخصخصات الكلية دفعة واحدة ، فقد بلغت مداخل هذه الخصخصات وعلى المستوى الدولي ملايين الدولارات للفترة 1990- 1996 كما يلي :

1- الأرجنتين 17.750 مليار دولار وهي دولة غنية بالموارد المالية وكذا الطبيعية ، إلا أن الهزات الاقتصادية كادت ان تؤدي إلى انهيار سياسي في هذا البلد الذي يعاني من إشكالية الريعية كذلك، ومن ظاهرة العدوى الهولندية

2- بوليفيا 1.743 مليار دولار

3- البرازيل 13.277 مليار دولار

4- الشيلي 0.952 مليار دولار

5- كولومبيا 2.548 مليار دولار

6- المكسيك 24.321 مليار دولار

7- البيرو 6.512 مليار دولار

8- فنزويلا 4.474 مليار دولار

9- دول أخرى 1.163 مليار دولار

أي ان إجمالي المداخل لغاية 1996 بلغ 72.785 مليار دولار

إن فكرة تحويل الملكية العمومية نحو الملكية الخاصة لأجل زيادة الفعالية بشكل أفضل على المستويين الجزئي والكلّي تعود إلى سنة 1776 مع طروحات آدم سميث ، وهذا التحويل إذن لحق الملكية أو الرقابة يطلق عليه الخوصصة ، فقد تمت ملاحظة ان فترة 1988 ، - 1993 تمت أكثر من 2600 معاملة في 95 بلدا بمبلغ إجمالي قدره 271 مليار دولار ، وأهمية الخصخصة على مستوى المؤسسات تكمن في المداخل الناشئة عن المبادلات في حد ذاتها و تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل التحفيزات الإقتصادية و إبراز صعود للكفاءات وتحويلات للمعارف وكذا التكنولوجيات على المستوى الكلّي أي الإقتصاد الكلّي مما يمكن ان تؤدي إذا ما عولجت بطريقة صحيحة إلى تخفيض العجز الجبائي وكذلك المساهمة في تنمية القطاع المالي وإدراج المنافسة المضادة والقواعد المضادة للتروست والإقلال من الفجوات التضخمية الخاصة بفروع الإقتصاد الوطني ، فالخوصصة الكلية تنتج أرباحا من الإنتاجية والمردودية أكثر ارتفاعا من الخوصصة الجزئية .

### تحليل أثر الحكم الرشيد على خوصصة المؤسسات

سبق وأن ذكرنا ان الحكم الرشيد يمثل مجموعة القواعد المكتوبة وغير المكتوبة والتي أصبحت الموضوع المحبذ والمحفز في الكثير من اللقاءات الوطنية والمؤتمرات والورشات العلمية إضافة إلى الرأي العام، فلم يعد في بلد كالجزائر رغم الغموض الذي يكتنف الخوصصة إلا ينظر إليها كإجراء استراتيجي واهتزاز لمصدقية الدولة، حيث كان لا يمكن الكلام عن هذا الأمر في بلد كمصر مثلا إلى غاية 1992، وفي الجزائر إلى غاية 5 أكتوبر 1993، بسبب الجانب التهويلي من طرف المنظمات السياسية وكذا الجوانب النقاشية التي كانت تدور في بعض المؤتمرات واللقاءات، إن على المستوى المحلي أو لمستوى الوطني. لكن أصبحت الخوصصة اليوم بمثابة الوصفة السحرية لكل السياسات الاقتصادية في مختلف البلدان، وكما يرى عزيز دياف (خبير محاسب، السنغال، 2002) فإن الاقتصاد أصبح في أيامنا هذه يعبر عن (الألف) و (الأوميغا) لكل المناقشات والمجادلات ، بحيث أصبح موضوع الحكم الرشيد والخوصصة لأجل تسيير اقتصادي فعال مقارنة موضوعا مهما ، بحيث لا يمكن أن يكون موضوع اليوم فقط وإنما من المواضيع الاستشرافية المستقبلية. إن الحكم الرشيد يمثل مجموع القواعد الأساسية الموجهة لإعانة المسيرين في مجال إلزام التسيير بطريقة شفافة وفي نية تقديم مساءلة وإقرار على أساس قاعدة واضحة وغير مشكوك فيها من طرف كل الشركاء ومن واقع أفعال التسيير والتي أصبحت من المتطلبات الأساسية في كل المناحي الاقتصادية والتي لا تقصي ولا تستبعد أي واحد من



النشاط الإنساني، كذلك تبدو الإدارة الرشيدة على المستوى الجزئي كعنصر لخدمة التنمية في البلاد النامية وخاصة الجزائر ، ومن هذا المنطلق نرى أن هناك عناصراً ضرورية لزيادة الرشادة في المؤسسة كنسق جزئي والاقتصاد الوطني كنسق كلي، وتتمثل في: (الخدمة المدنية والنزاهة، الحكومة الإلكترونية لتبسيط الإجراءات الإدارية، إدارة الأعمال العامة والرقابة المالية، تطوير القضاء وتنفيذ الأحكام، توفير الخدمات العامة والشراكة بين القطاعين العام والخاص، دور المجتمع المدني ووسائل الإعلام في الإصلاح الإداري)، حتى أن أحد الباحثين (صلاح الدين حافظ، 2005) يرى أنه لا بد من إصلاح رشيد للحكم غير الرشيد ويرى نفس الباحث ، أنه لا يمكن تحقيق الحكم الرشيد إلا بمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين منظمات المجتمع المدني العديدة في ظل رقابة شعبية مزدوجة من البرلمانات الممثلة للشعب والمنتخبة بنزاهة وديمقراطية ومن الصحافة المستقلة والمتخصصة ووسائل الإعلام الحرة الممثلة للرأي العام. يبدو أن الخصوصية تقوم بتحول احتكار أو التنازل عن أنشطة معروفة بالاستراتيجية مثل الماء والكهرباء والهاتف والتربية والصحة، وتظهر هنا الأهمية والمصلحة من قانون السلوك ومن هيكل من النصوص التي تتفاعل في الحدود المحددة والواضحة لأجل الحفاظ على الأعوان من كل اتجاه ومن ناحية التواطؤ مع أولئك الذين يتم التنازل لهم عن الأملاك العمومية. من هذه الواقعة، يظهر ويستشف ضرورة المصلحة من الحكم الرشيد لأجل ان توزع بشكل يسمح بالحفاظ والحماية ضد إمكانية انتقادات توجه لسياسات الخصخصة والتي كانت في الماضي مرفوضة من طرف الكثير من أفراد المجتمع وخاصة العمال، نظراً للطابع الاستغلالي للعملية، ويجب الاعتراف بأن الحكم الرشيد يشكل أفضل الوسائل للفاعلية الخاصة *efficacité* بسياسة الخصخصة من حيث أنها تعطي للعملية صورة إيجابية.

إن إبراز وتعويم فلسفة الحكم الرشيد تشكل أحد الأفعال المسجلة من التطور الحديث للرأسمالية من خلال الرد الرافضي لفكرة آدم سميث (دعه يعمل دعه يمر) وجعل الخصوصية محل شكوك، أي النظرة الجديدة إلى الوشاح المذهبي والفكري للعبارة السابقة، لأن اليد الخفية كما هو معروف هي التي تضبط أهداف الأفعال الشخصية وتفعيلها بصفة مثلى خدمة للصالح العام.

## الخصوصية وتحمل المسؤولية

يبدو من الوضوح القبول من طرف كل التجمعات الإنسانية أن إعادة الحياة للفريق والجماعة وكذلك المصالح الخاصة بهما والتي تطرح قبل كل اعتبار وبدون تحفظ بغية تحقيق المصالح

الذاتية، وفي نفس الوقت تطلب وتشرط في المسيرين مهما كان نوع نشاطهم أي المؤسسات التي يشرفون عليها (مؤسسات عمومية، خاصة، تشاركية وجمعية وخيرية) ومهما يمكن أن تصبح عليه طبيعة عامل تسيير المؤسسة أن يقدموا تقاريراً تبعاً لما قاموا به، ليس فقط تجاه من اعتمدوهم التسيير ولكن تجاه كل شخص له أو بإمكانه أن تكون له مصلحة من ذلك الذي يتم إنجازه.

إن هذه المجموعة من القواعد المطلوبة والمشروطة وكذا الالتزام هي التي تشكل قانون السلوك الحسن الذي ينبغي أن يخضع له كل عنصر من عناصر الحياة الاقتصادية، إذا كانت هذه الشرطية القوية مطلوبة من المسيرين وكذا المالكين للمؤسسات، فهي كذلك أكثر طلباً وبصفة إلحاحية من طرف أولئك الذين يسيرون العنصر العمومي خاصة إذا ما كان هؤلاء مكلفين ليس فقط بالتسيير ولكن بأن يكون لديهم وفي إطار سياسة الخصخصة للأموال الوطنية والتي تم اقتناؤها بأموال المواطنين وكانت موجهة أن تبقى في المجال العمومي لأن الدولة أصبحت وصرحت أن تبقى مسيرة للقطاعات الاستراتيجية.

يجب الاعتراف أن عملية الخصخصة تتضمن تحملاً ثقيلاً للمسؤولية التي تدور حول المسائل الأيديولوجية والمذهبية وكذا العقلانية والفاعلية الاقتصادية وكذا المساواة وحتى الأفضلية بالنسبة للمواطنين مقابل كل شخص أجنبي في إطار حيازة كل ما يمكن أن يتنازل عنه. في الواقع فإن التنازل عن الأملاك العمومية أي التي تعود ملكيتها لكل الجماعة لا يمكن أن تتم بدون أن يكون أولئك المكلفون قابليين للمساءلة حول الشفافية والإجراءات التطبيقية بخصوص الأخذ بعين الاعتبار لأحسن المصالح الخاصة بالدولة حول السعر العادل *le juste prix* إضافة إلى شروط تحويل الملكية الخاصة بالقوة العمومية نحو منظم خاص. تجدر الإشارة إلى أن عملية الخصخصة هي شرطية للصرامة المعنوية كما أنها شرطية كذلك للفاعلية الاقتصادية، ولن يتأتى ذلك إلا بتقديم عرض حال عن المؤسسات المراد خصصتها أو التي خصصت مع الانضمام إلى هيكل وكيان من القواعد وقانون وميثاق من السلوكات غير قابلة للنقد في تسيير المهام بغية تفادي صراعات المصالح وكذا الأفعال والمعاملات الثقيلة بالإضافة إلى المساواة بين كل الأطراف المهمة بالأنشطة الموكولة القيام بها، ولا ننسى كذلك الإعلان والمتابعة الميدانية لقانون أخلاقيات المهنة باعتبارها من قنوات طبيعة السير الحسن والتسيير الجيد للأعمال، ولا بد من وضع حيز التطبيق وكذا الإعلام الأفضل واللازم والكفيل بجعل المعلومة المالية واضحة المعالم، قابلة للمقارنة، شفافة، مع رهان نظام النشر المالي اللازم لكل الأطراف المعنية، حتى يمكننا ملاحظة الترابط والتكامل لمجموعتين من العناصر المتضادة أي ما هو مسموح به ومطالب به

وما هو ممنوع العمل به، فالعناصر الأولى تظهر وأنها ذات طبيعة من شأنها تطمين الأطراف الأخرى والأطراف الفاعلة، أما العناصر الأخرى فتشكل وعاء الانحراف عن القانون ومظاهر التدليس المؤثرة.

## العناصر الموصى بها من أجل تسيير فعال في الخوصصة

تحوي هذه العناصر وتزيد من إدراج إمكانية فتح الباب للمشاركة وفق تاريخ محدد للمعلومة المالية الكاملة، بحيث تكون معدة حسب القواعد المقبولة ضمناً والمطبقة بأسلوب مستمر من حيث: (احترام قواعد المساواة بين الأطراف بغض النظر عن وضعيتهم في المؤسسة ودون استغلال لسلطتهم كمسيرين للحصول على عقود مبالغاً فيها، وتتم هذه العملية عن طريق فصل وظائف القيادة والمراقبة عن وظائف التسيير مع إعادة بناء العناصر المشتركة في المسؤوليات واتخاذ القرارات حتى تصبح الإطارات أكثر قبولاً لتحمل المسؤولية)

## العناصر الكابحة للتسيير الفعال وأثرها على الخوصصة

تأتي هذه العناصر من الإفراط في الجمود ومن واقع التوقع التكتلي للحصول على امتيازات غير مبررة وتنتج هذه عن تنامي وجود صراع المصالح بين المسيرين والمستفيدين من الخصخصة وهذا كله يؤدي إلى عجز في المعلومات المعنوية الصادقة وكذلك التأخر من جانب توفرها وبالتالي تزيد في التعنيم والضبابية، لكن الحاكمية الجيدة تطالب وتفترض الاهتمام الدائم والمشارك للشفافية والإجراءات الملاحظة من طابع المصادقية وكذلك من الأخلاقيات والقواعد التي لا تسمح إطلاقاً لوجود أي شك تجاه تطابقها مع مصلحة كل الأطراف الفاعلة.

## محاولات ترسيخ الحكم الرشيد على المستوى الكلي والجزئي

منذ العديد من السنوات، كانت هناك محاولات عديدة أخذت لأجل استغلال عناصر الحكم الرشيد خدمة للتنمية المستدامة إن على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد الوطني وفق طريقة تفاعلية وواضحة للاستفادة من الخبرات العلمية وكذلك الخبرات القطرية التطبيقية، وتتمثل هذه المحاولات في:

2- تقرير بوتو Boutou في فرنسا.

3- مبادئ OCDE.

4- تقرير كينغ King في إفريقيا الجنوبية.

5- قواعد لجنة بازل.

6- جمعية الكومنولث للحكم الراشد.

7- قوانين صاربانز Lois Sarbanes وما تعلق منها بقانون الأمن المالي.

لقد أصبحت الخوصصة عنصرا غير قابل للدوران لكل السياسات الاقتصادية والتي تستحق هذا الإسم لعدة أهداف:

1- إبعاد الدولة عن تسيير الأصول أو الأنشطة ، فالتسيير الذي لا يسند به إلى المفاول Sous traitant ولا يتم تعيين تصورات الدولة ولا أهدافها ولا وسائلها المالية حتى تسمح لها ذلك بتحقيق النجاح المأمول.

2- إعطاء المالية العامة (الأموال العمومية) الموارد التي يتعين أن تكون مهمة والتي باستطاعتها السماح بتمويل مهامها الضابطة الصرفة مثل التسيير الفعال للأشخاص والممتلكات وغير ذلك مع وضع حيز التطبيق مناخ مشجع للشراكة والمقاولة والضمان القانوني للمعاملات.

3- توضيح وتأكيد الانضمام إلى سياسة ليبرالية مع تحفظات قطرية تترك لكل بلد حتى تعطى مكانة كبيرة للقطاع الخاص لينتهز الفرص في سبيل الخصخصة، فتظهر أهمية الخصخصة خاصة عبر القيمة الاقتصادية والمردودية المالية التي عند وضعها موضع التطبيق ستسمح للدولة بأن تلتزم بتجسيدها، فالتثائية الحكم الرشيد والخصخصة ليس لهما من هذا الواقع أي هدف لأن يكونا متضادين، فلا يمكن أن تكون هناك سياسة للخصخصة ناجحة دون أن نضع في الميدان كل الطاقم التشريعي والقانوني لضمان الفاعلية والأمن، وهذا الطاقم أو الترسانة التي تتضمن القوانين وهيكل التنفيذ والرقابة المحمية سوف تعكس في نفس الوقت مدى فاعلية الأعوان المكلفين بالوضع موضع التنفيذ مثل المستفيدين من الخصخصة الحقيقيين وكذا الفاعلين.

## إجراءات التكفل بالحكم الرشيد في عملية الخصخصة

يلاحظ أن عملية الخصخصة تشترط كشرط أولي للصرامة المعنوية، وانه من الأهمية بمكان أن يكون الأعوان محميين من بعضهم البعض ضد كل المحاولات الخاصة بالرهانات النقدية والمالية المهمة، ويتجلى ذلك أن الحائزين يكون لهم الاقتناع بأنه لا يوجد أي شيء في الإجراءات المستخدمة من شأنه اتهام مستقبلي في المطابقة القانونية للمعاهدات التي تربطهم بالدول المتنازلة عن هذه المؤسسات، ولا بد أن يكون هناك قانون مصادق عليه بالبرلمان الوطني بحيث يعرف: الشروط والإجراءات، الهيئات المكلفة بالتنازل، وفي نفس الوقت فإن الأطراف المكلفة بإجراء التنازل يصبح ممنوع عليها من المنع والحضر وأخذ المصالح والمنافع المباشرة وغير المباشرة على الأصول المتنازل عنها، ويكون من الأفضل كذلك وبطريقة حيوية أن كل المرشحين للحيازة يجب أن يكونوا دوماً وبصفة متساوية بحيث تقدم لهم المعلومات كإعلامهم حول مجموعة الإجراءات الخاصة بالتنازل أي أن نفس مستويات المعلومات يجب أن تضمن لكل مترشح، لأن احترام التوازن والمساواة بين المرشحين المستفيدين سوف يسمح بضمان يقدم إلى المترشحين المانحين، بحيث لا يكونوا متابعين لا حول فعل متصل بالتكرار وكذلك بالمناورات التديسسية، ويجب أن نشير أنه لا بد من القيام بتفسير واضح Codification لقواعد التنازل ووضع هياكل مستقلة تسعى إلى التحمل وبصفة مؤكدة ودالة لإجراءات الخصخصة على اعتبار أنها من أهم الوسائل للنجاح ولأجل جذب المستثمرين وزيادة حظوظ أفضل للأسعار، كما تم التأكيد على أن المنافسة تشكل أحسن الضمانات للحصول على أحسن سعر مما يسمح بالبيع لأحسن عارض.

تجدر الإشارة بأنه لا يمكن لنا إيجاد أفضل منبه لمصادقية وجدية الدولة إلا إذا برهنا ومنذ البداية أننا نحترم قوانين السوق وأن القرارات تكون مقادة ومسيرة على مستوى السلم الأكثر ارتفاعاً عن طريق أحسن مستعمل للسوق وهذا ما يكون وما يؤدي إلى أثر غير مهمل حول قدرة البلد على جذب المستثمرين الأجانب عن طريق التأكيد أن البلد يسير وفق قواعد السوق مما يؤدي إلى ليس فقط جذب رؤوس الأموال المهمة بالخصخصة ولكن كذلك الاستثمارات في قطاعات أخرى في الاقتصاد مما يزيد في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ومن هذا المنطلق ومن الفرضية الأخلاقية والمعنوية فإن الخصخصة هي شرطية للفاعلية الاقتصادية.

## عملية الخصخصة كشرطية للفاعلية الاقتصادية

عند القيام بالخصوصية فإن الدولة لا تبحث إلا لتطوير وتحسين ماليتها وإن سياسة الخصخصة تسعى إلى السماح كذلك بإدخال أحسن الممارسات في القطاع الخاص إلى القطاع العام، إنه وحتى أيامنا هذه مقبول بأن الدولة لا يمكنها أن تقوم بكل شيء وحدها أو هذا لمقابلة الاحتياجات الواسعة التي تتطلبها التكنولوجيات الجديدة سواء في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية أو في مجال النقل أو في مجال البيوتكنولوجيا، علما أن السوق يحوز على موارد مالية معتبرة ولكن لا يمكن وضعها محل التطبيق إلا إذا لعبت الدولة دورها المعروف وأن تسلك مسلك الشراكة المحترمة لالتزاماتها، إن الفاعلية المبحوث عنها في عملية الخصخصة تتطلب الحصول على أحسن سعر للأصول التي تتنازل عنها ويتم ذلك بالاحتماء ضد الاتهامات والمكائد المخفية والدسائس المالية والتجارية، فقد تم لحد الآن توضيح أن تناظرية المعلومات المالية يمكن أن تغالط قيمة التنازل الذي يمكن للدولة أن تأمل الحصول عليه من المبيعات أو الطابع غير المكتمل للمعلومة المالية المتاحة حول هذه الشركات لما لها من آثار عن من ينقص من قيمة التنازل، وهذا ما يجعل ويؤدي إلى أثر حول الوضع بطريقة ساخنة تؤثر على البحث عن الفاعلية.

## خلاصة واستنتاجات

بعد دراستنا لعلاقة الخصوصية بالحكم الرشيد، يبدو لنا أن مصطلح الحاكمية يقود إلى فكرة القيادة، فيبدو جليا وأنه يمكن القول أن مصطلح الحاكمية وبصفة كمالية مرتبط بالسوسولوجيا أي علم اجتماع المنظمات، فهو يطرح السؤال المحوري للقيادة أي قيادة الفعل الجماعي في محيط غير مؤكد يجمع بين العديد من الأعوان حيث تكون مصالحها والمنطق المختلف المتعلق بالتساؤل عن شروط ممارسة السلطة أو الحكم موجودة، فالحكم الرشيد إذن يسعى إلى تحقيق تغيير جذري في أسلوب إدارة الأعمال وهذا على أي مستوى نكون فيه، فهو يثير الانتباه بخصوص تعدد الأعوان الذين يتبعون منطق مختلف والذي يتدخل في عملية الفعل الجماعي فهو يطالب إذن الأخذ بعين الاعتبار ترابطات مستويات النشاط في تخطيط النظام أو السلطة القائمة على هيئة سلمية، فهو يتطلب الثقة والتعاون كما انه يمنح مزايا لتحليل مصطلحات المشاركة والتنسيق والتكامل ويذهب إلى إيجاد مطابقة مع مفاهيم المشروع والشراكة والوئام. الحكم الرشيد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات، حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر النتائج الإيجابية كما انه يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

الحكم الرشيد وعلاقته بالخصوصية كديناميكية فعالة في تسيير الموارد يقترح التساؤل عن الأسئلة الأساسية التي تسعى إلى تغيير مستديم للممارسات الإدارية خاصة في مجال إدارة الأعمال التقليدية، لأنه من الواضح أن عملية الخصخصة هي في صلب موضوع وهدف قانون آخر أو ميثاق قواعد واضحة وشفافة وبطريقة مستمرة مع كل الأطراف الفاعلة، وإنه من المهم أن الرقابة الفعالة وتقدير التنبؤ الفعال يجب أن تمارس حول كل عمليات الخصخصة، كما يجب السهر على أنه وحتى من قبل بأنه خلال وبعد العملية فإن كل المعلومات حول العمليات تكون معروفة للجميع، ولا بد كذلك من معرفة أن الحكم الرشيد يغطي ثلاث أنواع من التغييرات مقارنة بالطرق التقليدية للإدارة وتتمثل في:

1- جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط اللاتأكد والتشكيك المرتبط والعائد إلى كل نشاط جماعي أو فردي حول إجراء مصير استراتيجي أكثر فاعلية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات وكذلك تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر؛

2- الأخذ بعين الاعتبار وبصفة أكثر شفافية بتعدد الأقطاب المتعددة للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة خدمة للخصخصة وبالتالي زيادة استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة؛

3- لا بد من وجود إرادة في تطوير استراتيجية المشاركة لإدماج المعنيين بالأمر في إعداد القرارات بإدماجها في بناء الاختبارات الجماعية، فمن حكم رشيد، يمكن أن يقول جهدا لأجل ترسيخ وتجسيد لشكل ميثاق ووافق أو الحصول على إجماع ضروري لتنفيذ برنامج في محيط تكافلي بين القطاع الخاص والقطاع العام أو إيجاد العديد من المصالح المتقاطعة فيما بينها؛

4- يجب التقيد الإيجابي بروح الحوار لزرع ثقافة المؤسسة النابعة من الطروحات العلمية والمكيفة بالواقع الجزائري؛ خدمة لاستغلال امثل للموارد البشرية دون إغفال عامل السن والخبرة المكتسبة والتراكمية، وكذا الاستفادة من حجم الادخارات المحلية التي كبحت بفعل هشاشة النظام المصرفي وتخلف البورصة الجديدة رغم مرور أكثر من 12 سنة على بدئها العمل؛

5- الاستفادة من خبرات البلدان العربية والإسلامية في مجال تسيير الاقتصاد وفق المتاح من الموارد المالية والعينية وكذا التحكم في التكنولوجيا بالاستفادة من فكر اقتصاد المعرفة ، دون إهمال عناصر الشفافية والمساءلة التي هي أحد دعائم الحكم الرشيد؛

6- ضرورة خلق دور جديد واضح المعالم لصناعة القرارات من خلال إشراك النقابات العمالية مهما كان مستوى تمثيلها، وهذا الأمر الحيوي يرتبط بتفعيل حلقة مسارات ومتجهات المنافسة وترسيم اقتصاد السوق من خلال آليات محلية ترفض الإقصاء والتهميش؛

## المراجع المعتمدة في الدراسة

### - المراجع باللغة العربية

- 1-مصطفى جاموس: الجوانب التنظيمية والمحاسبية لعملية التخاصية في الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، 2001.
- 2-سيدي محمد ساهل: خصخصة المؤسسة الجزائرية ، مداخلة المؤتمر الدولي حول السياسات الاقتصادية تلمسان - ، نوفمبر، 2004.
- 3-المنظمة العربية للتربية والعلوم : المعجم العربي الأساسي، لاروس، باريس، 1987.
- 7- د.عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003 ،
- 8- د.عبد الله صادق دحلان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، عالم العمل ،بيروت ، 2002.
- 9- أنظر :عزیز دیاف ، الحاكمية وخصخصة المؤسسات ،داكار ، السينيغال ، 2002.
- 10- د.صلاح الدين حافظ :الإصلاح الرشيد للحكم غير الرشيد،مجلة عالم الغد ، العدد الثالث، النمسا، 2005.
- 11-ميتشيو كاكو : رؤى مستقبلية،عالم المعرفة ، الكويت، عدد270، 2001.
- 9-د.حسين القاضي : الإصلاح الاقتصادي في سوريا إلى أين؟ دار الرضا ، دمشق، 2002.
- 10-د.محمد رياض الأبرشي ،نبيل مرزوق :الخصخصة – أبعادها وآفاقها، دار الفكر، دمشق، 2002
- 11-د.محمود بن إبراهيم الخطيب: مبادئ الاقتصاد الإسلامي ،دار المؤيد، الأردن، 2003



- 12- فوزي الخطيب ومنذر الشرع: سوق عمان للأوراق المالية ومدى استجابته للمتغيرات الاقتصادية: دراسة قياسية -مجلة أبحاث اليرموك، المجلد العاشر، العدد الثالث، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 1994
- 13- انظر مداخلتنا : الحكم الراشد وقياس قوة الدولة ( الملتقى الدولي حول الحكم الراشد وتسيير الجماعات المحلية ) جامعة مصطفى اسطبولي ، معسكر – الجزائر، افريل 2005
- 14- محفوظ جبار : البورصة – دار هومة – الجزائر – 2004
- 15- د.شمعون شمعون : البورصة – دار الأطلس – الجزائر - 1994
- 16- د.محفوظ جبار :كفاءة البورصة الجزائرية خلال الفترة (1999-2001)،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،العدد 3، 2004، جامعة فرحات عباس – سطيف - الجزائر
- 17- د.حمدي عبد العظيم :الإصلاح الاقتصادي في الدول العربية بين سعر الصرف والموازنة العامة، دار زهراء الشرق، القاهرة، 1998
- المراجع باللغة الفرنسية :

16- Voir :Revue Strategica – business and finance, n° 06 , Mars , 2005.

17- Jacques , Chevalier : la gouvernabilite , PUF , Paris , 1996 .

18- OFPA : séminaire régional sur la gouvernance du sud .

19- Guler, Manisali Darwan :la gouvernance dans le monde entier

20-Rabah, Bettahar :privatisation des entreprises publiques-revue

Algérienne de comptabilité et audit ,no3 , 3eme trimestre, 1994 .

21-Hocine, Benissad :Algérie :restructurations et reformes économiques

1979-1993, O.P.U, Alger, 1994

22 -Djilali ,Sari : la crise économique et sociale, diagnostic et

perspectives-.elements de stratégie- publisud –PARIS ,2001

23-Abdelhak, Lamiri :crise de l économie Algérienne- les presses d Alger

–Alger 1999-

