وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * د. الطاهر مولاي* سعيدة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسة والعلاقات الدولية

الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات

دراسة حالة وحدة الجير –الحساسنة–

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: السياسات العامة والتنمية

إعداد الطالبة:

- بوعشرية جميلة.
- أحمد.

تحت إشراف:

♦ أ. شيخاوي

أعضاء اللجنة المناقشة :

الأستاذ: **شيخاوي أحمد** مشرفا ومقررا.

الأستاذ: **موكيل عبد السلام** رئيسا.

الأستاذ: **بروسي رضوان** عضوا مناقشا.

السنة الجامعية

بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

يا رب:

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب:

علمني بأن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب:

إذا جردتني من المال اترك لي الأمل وإذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان.

شكر وعرفان

الحمد والشكر للذي بتوفيقه تتم الأعمال شكرًا خالصًا يليق بذي العظمة والجلال أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "**شيخاوي أحمد**" لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وتوجيهاته وحرصه المستمر.

وتقدير عرفان لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم تقييم ومناقشة المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون».

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى مثل الأبوة الأعلى... والدي العزيز.

إلى رمز الحب والحنان... أمي الحبيبة.

إلى صاحب القلب الطيب... أخي الوحيد.

إلى أخواتي: خديجة، نورة، حنان، حياة، نورية.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي صاحبة النوايا الصادقة أمينة.

إلى عائلتي الثانية مزيغي.

إلى صديقاتي: ربيعة، حياة، خديجة، سعاد، وهيبة، بشرى، مكية، سعدية، نعيمة.

إلى من ساعدني في إعداد هذه المذكرة.

فهرس

فهرس

شكر وعرفان.	
الإهداء.	
مقدمة.....	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحكم الراشد وخوصصة المؤسسات.	
تمهيد.....	10
المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.....	11
المطلب الأول: بدايات الحكم الراشد والإشكاليات التي واجهته.....	11
المطلب الثاني: مفهوم الحكم الراشد وأهميته وأهم العناصر المكونة له.....	13
المطلب الثالث: خصائص وتحديات الحكم الراشد.....	22
المبحث الثاني: التأسيس النظري لخوصصة المؤسسات.....	30
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الخوصصة وأسباب الرجوع إلى القطاع الخاص.....	30
المطلب الثاني: مراحل وأساليب الخوصصة وأهم دوافعها.....	35
المطلب الثالث: الأهداف والآثار المتوقع أن تترتب عن عملية الخوصصة.....	41
المبحث الثالث: علاقة الحكم الراشد بخوصصة المؤسسات.....	46
المطلب الأول: تحليل أثر الحكم الراشد على خوصصة المؤسسات.....	46
المطلب الثاني: إجراءات التكفل بالحكم الرشيد في عملية الخوصصة.....	47
المطلب الثالث: أهمية حساب الحكم الراشد في المؤسسة.....	48
خاتمة الفصل.....	50
الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة الجير –حساسنة–	
تمهيد.....	53
المبحث الأول: خوصصة المؤسسات في الجزائر.....	54
المطلب الأول: إجراءات وواقع سياسة الخصخصة في الجزائر.....	54
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف خصخصة المؤسسات العامة الجزائرية.....	56
المطلب الثالث: أساليب برنامج خصخصة المؤسسات العامة الجزائرية.....	57
المبحث الثاني: ماهية مؤسسة الجير.....	59
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....	59
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	60
المطلب الثالث: تأثيرات مادة الجير على المحيط الخارجي.....	61

المبحث الثالث: دوافع ومشاكل وحدة الجير في ظل الخوصصة.....	62
المطلب الأول: الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى الخوصصة.....	62
المطلب الثاني: المشاكل التي واجهت المؤسسة والعمال في ظل الخوصصة.....	63
المبحث الرابع: تحليل ميزانية مؤسسة الجير.....	64
المطلب الأول: تحليل ميزانية 2013/2012.....	64
المطلب الثاني: تحليل ميزانية 2014/2013.....	65
خاتمة الفصل.....	67
خاتمة.....	68
قائمة الجداول والأشكال.....	73
الملاحق.....	81
قائمة المصادر والمراجع.....	88

المقدمة

شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي توجها إصلاحيا عالميا شمل مختلف المجالات سواء كان ذلك من ناحية توزيع القوى، أو من ناحية النظم الاقتصادية، وكذا العقائد الإيديولوجية، وجاء ذلك كنتيجة حتمية لتلك التحولات والتغيرات التي شهدها الاقتصاد العالمي في تلك الحقبة الزمنية من جهة وما تمخض عليها من انهيار في الحواجز بين الدول، ومن جهة أخرى حدوث التدهور الذي طرأ على الوضع الاقتصادي لمختلف دول العالم و بوجه الخصوص الدول السائرة في طريق النمو الأمر الذي جعلها تعيش حالة من الركود الاقتصادي.

كما أدى أيضا تسارع التفكك والتغير في النظم الاشتراكية إلى تشكيل عالم جديد تتحدد ملامحه تدريجيا باتجاه مزيد من التحرر الاقتصادي ومزيد من الديمقراطية الليبرالية فعليه فرضت تلك التحولات إعادة النظر في بعض المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بإمكانية الحصول عليها على مصدر واحد ألاّ وهو التوافق العالمي ولا يتسنى حدوث ذلك إلا من خلال إعادة صياغة أدوار مؤسسات المجتمع والعلاقات العامة فيما بينها.

فمن بين المصطلحات التي استوجب إعادة النظر فيها نجد مصطلح إدارة الحكم الذي عرف على أنه " الطريقة التي تعتمدها السلطة من أجل تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد"، غير أن هذا المفهوم باء بالفشل كونه لا يعتمد على المشاركة في رسم الإستراتيجيات، وعلى إثر هذا ظهر ما يسمى بسياسة الحكم الراشد La Bonne Gouvernance أو الحكمانية الذي يعتبر الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيق خدمات عالية من التنمية الاقتصادية والبشرية على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار تعتبر الخوصصة Privatization أسلوبا من أساليب الإصلاح الاقتصادي الذي انتهجته العديد من الدول وهي ليست بسياسة قديمة وإنما هي سياسة حديثة، أدت العديد من الدوافع إلى تطبيقها فمن بين هذه الأخيرة نجد دوافع اقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية من أجل إصلاح أوضاعها وتحقيق أهدافها المرجوة.

1. مبررات اختيار الموضوع:

انطلاقا مما سبق يتضح لنا أهمية هذه الدراسة، فموضوع الحكم الراشد La Bonne Gouvernance كآلية لتحسين الأداء التنموي من أكثر المواضيع إثارة للنقاش في الوقت الراهن سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو على المستوى الإقليمي أو الدولي، كما تحظى أيضا الخوصصة

بذات الأهمية وسبب ذلك ما تتمتع به من مزايا عديدة على المستوى الكلي والجزئي وخير مثال على ذلك الدول الغربية التي كان أول من طبق هذه السياسة ورأت نتائجها ولم تكتفي بتطبيقها على مؤسساتها الاقتصادية بل تعدتها لتشمل المؤسسات المالية من بنوك وشركات تأمين.

هناك أسباب عديدة تسعى الدراسة إلى تحقيقها وأهمها:

2. أهداف الدراسة:

- الأهداف العلمية:

- دراسة وتحليل موضوع الحكم الراشد والخوصصة باعتبارهما من أهم المفاهيم التي حدثت في العقود الأخيرة.
- إن مفهوم الحوكمة وما ينطوي عليه من تكامل لأدوار الدولة، والمجتمع المدني والقطاع الخاص يسمح بتحقيق التنمية ذات الكفاءة والاستجابة للمتطلبات المجتمعية وفق مميزات تعكس المساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتعزيز دولة القانون.
- تحديد المفهوم الدقيق لكل من الحكم الراشد والخوصصة وإبراز أهمية كل منهما.
- إبراز العلاقة بين الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات.

- الأهداف العملية:

- تتطلع الدراسة إلى المساهمة في توضيح وتبيان أهمية الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات وذلك من خلال نموذج مؤسسة الجير بالحساسنة لولاية سعيدة.
- تحاول هذه الدراسة إفادة الممارسين والمقررين حول موضوع الحكم الراشد وجعل هذا البحث كلبنة لمساهمات أخرى.

3. أهمية الموضوع:

- تواتر في السنوات الأخيرة مفهوم الحكم الراشد باعتباره المعيار الجوهري في تقييم الجهود الإنمائية وفي إمكانيات تطورها في أي مجتمع من المجتمعات وحضي هذا المفهوم بمصداقية كبيرة من خلال الجهة وما تضمنته من مفاهيم.

- إن ما ينطوي عليه مفهوم الحكم الراشد من تكامل أدوار الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية ذات الكفاءة والفعالية والاستجابة لمتطلبات المجتمعية وفق مميزات تعكس الشفافية والمسائلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وتعزيز دولة الحق والقانون.
- إن تبني الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات من طرف المنظمات الدولية يجعلنا ندرس علاقة الحكم الراشد في خوصصة المؤسسات.

4. الإشكالية:

نظرا أن الدراسة حول الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات، وانطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما المقصود بالحكم الراشد وخوصصة المؤسسات وأين تكمن العلاقة بينهما؟**

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى معرفة ماذا يقصد بكل من الحكم الراشد والخوصصة وأيضا قصد تبسيط الإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحكم الراشد وما هي أهميته وأهم العناصر المكونة له؟
- ما المقصود بالخوصصة؟ وفيما تحددت أسباب رجوع مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص؟
- فيما تكمن العلاقة بين الحكم الراشد والخوصصة ؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى لجوء الدول إلى الخوصصة وما هي أهميتها؟

5. حدود الإشكالية:

- **المجال المكاني:**

سيتم تناول الموضوع من خلال إسقاطه على مؤسسة الجير بالحساسنة لولاية سعيدة.

- **المجال الموضوعي:**

سينصب البحث في هذه الدراسة على تناول الموضوعات التالية:

- مفهوم الحكم الراشد والخوصصة.
- إبراز العلاقة بين خوصصة المؤسسات والحكم الراشد.

❖ دراسة حالة وحدة الجير بالحساسنة.

6. الفرضيات:

من خلال الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية التي رافقتها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. يتعلق الحكم الراشد أساسا بأنظمة الإدارة ونوعية المؤسسات ويتطلب تحقيقه الالتزام بمجموعة من المبادئ كالشفافية، والمساءلة، وحكم القانون وغيرها.
2. تحرص كافة الدراسات على إبراز العلاقة بين الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات وذلك من أجل الوصول إلى اقتصاد ناجح.
3. الحكم الراشد هو أسلوب التسيير الفعال لأي بلد يطمح بالتنمية.
4. الخوصصة أسلوب إصلاحي ناجح اعتمدته الكثير من دول الغرب ويتضح ذلك من خلال اقتصادها.
5. هناك علاقة طردية بين الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات .

7. أدبيات الدراسة:

هناك دراسات متفرقة تناولت موضوع الحكم الراشد من زوايا مختلفة وعبر فترات زمنية متقاربة، فمن حيث إصدارات الكتب نجد:

- كتاب لزهير عبد الكريم كايد جاء تحت عنوان **الحكمانية وقضايا وتطبيقات** تم التعرض في هذا الكتاب إلى مفهوم الحكمانية ومختلف أبعادها، وقدم فيه الكاتب أيضا نماذج وتجارب لتطبيقات الحكمانية في دول غربية وعربية مع إعطاء جملة من الاقتراحات لتحقيق الحكمانية.
- كتاب لمحمد بوسلطان الحكم الراشد الرقابة والمسؤولية.
- كتاب حول الحكم الرشيد والتنمية في مصر من تحرير مصطفى كامل السيد والصادر عن مركز دراسات وبحوث الدول النامية بمصر سنة 2006، وهو عبارة عن أعمال لمؤتمر انعقد بمصر يومي 31/30 مارس 2003 حول الحكم الراشد والتنمية.
- كما نجد أيضا مقال للدكتور غربي محمد أستاذ بجامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، والذي جاء تحت عنوان الديمقراطية والحكم الراشد، حيث أبرز فيه هذا الدكتور مفهوم الحكم الراشد وأبعاد ومقومات الحكم الراشد وكذا علاقة هذا الأخير بالتنمية والديمقراطية.

أما الدراسات التي تناولت الخوصصة نجد:

- حنان عمراني: خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تناولت الباحثة أسباب تباطىء عملية خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر وطرحت فرضيات بأن أسبابها تعود إلى ضعف الطلب الفعال، البيئة الاقتصادية، تعدد التشريعات.
- كتاب لجمال أبو الفتاح محمد أبو الخير أثر الخصخصة على العلاقات الناشئة عن عقد العمل (دراسة مقارنة بين القانون الفرنسي والمصري) الصادر عن دار الكتب القانونية المجلة الكبرى سنة 2008.
- كتاب التنمية الاقتصادية (مفاهيم، نظريات، تطبيقات) للكاتب جابر أحمد بسوني.

8. الإطار المفاهيمي:

- الحكم الراشد:

عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات، لأنه يعبر عن حالة تطور الإدارة وتقدمها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين.

- الخوصصة:

هي مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف التحويل بشكل جزئي أو كلي لمؤسسات إنتاجية أو خدمية تملكها الدولة إلى القطاع الخاص، لتفعيل آليات السوق وتحقيق الميزات التنافسية والاستفادة بمبادرات القطاع الخاص من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

9. الإطار المنهجي:

تستلزم الدراسة العلمية مراحل وخطوات تحدد وتضبط عمل الباحث بغية التوصل إلى المعلومات الدقيقة وهذا ما يعرف بمنهج الدراسة فقد فرضت طبيعة إشكالية الدراسة والأهداف المتوخاة من هذه الدراسة الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** وهو منهج يقوم أساسا على وصف الظاهرة محل الدراسة وذلك بتتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياتها وتفاصيلها والتعبير عنها كميا وكيفيا، وعرفه "أمين السعاتي" بـ: «هو منهج من المناهج العلمية في البحث ويقوم على إتباع خطوات منظمة في معالجة الظواهر والقضايا وهو نمط من أنماط التفكير العلمي وطريقه من طرق العمل يعتمد من أجل تنظيم العمل العلمي والدراسة والتحليل لبلوغ الهدف المطلوب من البحث».
- **منهج دراسة الحالة:** هو منهج يهدف إلى الحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة وذلك من خلال الاهتمام بمختلف جوانبها وكذا مختلف العوامل المؤثرة فيها، كما عرفه "عمار بوحوش" بـ: «هو الطريقة التي يمكن جمع البيانات وإرسائها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها دراسة الحالة هي الدراسة التي تهتم بحالة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة يصعب به الباحث استخدام المناهج الأخرى من أجل جمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب معمق».

10. صعوبات الدراسة:

لم يخلوا البحث من بعض الصعوبات وهي إجمالاً كالآتي:

- الاختلاف والتفاوت في مجال الدراسات المقدمة من الباحثين.
- صعوبة التنسيق بين مختلف الأفكار.
- افتقار المكتبة للمراجع الملمة بالموضوع.
- رفض أغلب المؤسسات الخاصة بتقديم المعلومات الخاصة بها.
- صعوبة الوصول إلى وحدة الجير لأنها تقع في منطقة معزولة وانعدام النقل.

11. هيكلة الدراسة:

جاءت خطة الدراسة على النحو التالي:

مقدمة وفصلين وخاتمة.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري للحكم الراشد والخوصصة ويهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من المفاهيم المشكلة للموضوع كمفهوم الحكم الراشد وتحديده من خلال مجموعة من التعاريف وكذلك تحديد مفهوم الخوصصة وتم أيضا إبراز مراحل هذه الأخيرة (أي الخوصصة) وإعطاء أهم الدوافع التي جعلت مختلف المؤسسات تميل إلى القطاع الخاص، أما في الأخير وفي ذات الفصل تم إبراز العلاقة التي تربط الحكم الراشد بالخوصصة.

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى خوصصة المؤسسات في الجزائر، أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة وحدة الجير وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه وأهم الدوافع التي أدت بها إلى الخوصصة، وقمنا بتحليل ميزانية المؤسسة للسنوات 2012 – 2013 – 2014.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحكم الراشد والخوصصة.

تمهيد:

لقد زخرت الأدبيات المعاصرة خاصة خلال العقدين الأخيرين بجملة من المصطلحات الحديثة والتي عكست في مجملها ما يشهده العالم من تحولات كونية شملت العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وفي إطار هذا السياق برز مصطلح الحكم الراشد ليحتل حيزا واسعا في مجال البحث العلمي، حيث أثير جدل واسع حول مضمونه ونظرا لما يلعبه من دور فعال في تقليص دور الدولة وإلزامها بتحسين الإدارة وإتباع سياسات لإعادة تحديد دورها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، وهو الأمر الذي استدعى بيئة أنسب للقطاع الخاص (أي الخوصصة) La Privatizatio .

وللإلمام بالموضوع أكثر تعرضنا إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.
- المبحث الثاني: التأسيس النظري لخوصصة المؤسسات.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.

إن مصطلح الحكم Gouvernance ليست كلمة جديدة في قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية وحتى الإدارية، لكن ظهورها في أدبيات السياسة العالمية المعاصرة يعتبر نسبيا تطورا جديدا على صعيد العلاقات الدولية كعمليات وممارسات تستهدف إعادة بناء منطق الدولة المعاصرة المنتجة للكفاية والمحققة للرضا المجتمعي.

ولدراسة هذا المصطلح (الحكم الراشد) يجب أولا التطرق إلى الإرهاصات الأولى له ثم تحديد مفهوم الحكم الراشد وفي الأخير إبراز خصائصه وتحدياته.

المطلب الأول: بدايات الحكم الراشد والإشكاليات التي واجهته.

أولا: أسباب ظهور مفهوم الحكم الراشد.

هناك عدة أسباب أدت إلى بروز هذا المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العلمية، فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر. حيث طرح هذا المفهوم في صياغات اقتصادية وسياسية وثقافية وتأثر بمعطيات داخلية ودولية يمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهم تلك الأسباب:

1. العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.
2. تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
3. عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية وهذا ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص.
4. انتشار التحولات على المستوى العالمي.
5. شيوع ظاهرة الفساد عالميا، وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية قصد القضاء على هذه الظاهرة.[1]

ولا شك أن هذه التطورات أدت إلى تغيير الدور التقليدي للدولة كفاعل رئيسي وذلك بفعل تزايد أهمية الهيئة الدولية، أي أن خيارات العامل الخارجي وسياسته هي التي تشكل في مجملها أولويات

[1]: محمد فهيم درويش، **مرتكزات الحكم الديمقراطي وقواعد الحكم الراشد**، ط1 القاهرة، دار النهضة العربية، 2010، ص 190.

وقضايا السياسة العامة في مختلف [1]الحكومات، إضافة إلى وجود أسباب أخرى أدت إلى ظهور هذا المفهوم كظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينات،حيث وجد تيار عالمي يدعو إلى الديمقراطية يستند إلى الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل بالسوق كالتنمية المستدامة وتأكيد العديد من الدراسات أهمية إرساء الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية وتأكيد مفهوم جديد في التنمية الإنسانية التي تشير إلى عملية توسيع الخيارات.

ثانيا: الإشكالات التي واجهت مفهوم الحكم الراشد.

- **إشكالية الترجمة:**

تطرح المفاهيم في العلوم الاجتماعية عدة إشكاليات خاصة تلك التي يتم ترجمتها في اللغة الإنجليزية أو الفرنسية إلى اللغة العربية، وذلك في عدم وجود ترجمة واحدة متفق عليها ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الحكمانية الذي عرف العديد من الترجمات التي قد لا تعكس دلالته وأهدافه، ومن بين هذه الترجمات نجد: أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الصالح، الحكم الرشيد، الحوكمة، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الموسع، الحكم الشامل.... حيث نجد مثلا البنك الدولي في أول دراسة له تضمنت المصطلح ترجم إلى أسلوب الحكم وفيما بعد الحكمانية، في حين نجد أن هيئة الأمم المتحدة قد تبنت مصطلح الحاكمية الذي لا يعكس معنى المفهوم الذي يعبر عن الشراكة بين الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، كما يحمل هذا المصطلح أيضا دلالات دينية كما يشير المصطلح أيضا إلى العقلنة، فنقول في العلوم الاقتصادية مثلا ترشيد الإنفاق أي العقلنة والتسيير في الإنفاق.[2]

- **إشكالية التعريف:**

لقد تعدد تعاريف الحكم الراشد حتى دفع ببعض الباحثين إلى القول بأن الحديث عن المفهوم هو مثل الحديث عن الدين حيث أن المعتقدات قوية للغاية ولكن البراهين قابلة للقياس معقدة فعلى سبيل المثال قدم البنك الدولي أول تعريه للمفهوم بأنه " أسلوب ممارسة القوى في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" فهذا التعريف ينظر أن المفهوم على أنه أسلوب وطريقة لممارسة

---

[1]: محمد فهيم درويش، **مرجع سابق**، ص 190.

[2]: سلوى شعراوي جمعة، **المستقبل العربي مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع (الحكم الراشد)**، جامعة الكويت: مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 249، 1999، ص ص 110، 112.

القوى، في حين عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الراشد على أنه " ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها." ومن ثم فإن هذا المفهوم يقوم على ثلاثة دعائم أساسية كما عرفه برنامج الأمم المتحدة PNUD وهي كالتالي:

أ. الدعامة السياسية: تتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بتكوين السياسات.
ب. الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة.
ج. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.[1]

❖ **إشكالية النموذج:**

تتمثل في مدى توافق وتلاؤم آليات وأفكار الحكم الراشد مع مختلف المنظومات الفكرية والمجتمعات والحضارات إن مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع أثار الكثير من الجدل وتعرض للعديد من الانتقادات لأن قيمة تعكس النموذج العربي وفي نفس السياق ذهب علي بن محمد إلى القول: بأن مفهوم الحكم الراشد صنع خصيصا لبلاد دول العالم المتخلف من قبل أجهزة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ليكون مقياسا لمنح القروض والهبات على أن تكون هي مرجع تقييم ما هو صالح وفق معاييرها الخاصة ومصالح الدول المهيمنة.[2]

فمن خلال الإشكالات التي طرحت سابقا يمكننا القول أن مفاهيم الحكم الراشد تعددت مابين الحكم الصالح، الحكم الرشيد، الحكم الراشد، الحكم السديد، الحكم السليم ... الخ فبالتالي فهو تعبير عن جملة من المعايير والمؤشرات التي تهدف إلى بناء دولة راشدة بمعناها الحقيقي.

المطلب الثاني: مفهوم الحكم الراشد وأهميته وأهم العناصر المكونة له.

ازداد الاهتمام بمفهوم الحكم الراشد مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين على إثر طرح البنك الدولي لهذا المفهوم. حيث أبدت العديد من المؤسسات الدولية والإقليمية والمؤسسات الأكاديمية والعلمية ومنظمات المجتمع المدني اهتماما واسعا بهذا الطرح الجديد.

---

[1]: سلوى شعراوي جمعة، **مرجع سابق**، ص 110.

[2]: **المرجع نفسه**، ص113.

ولدراسة هذا المصطلح (الحكم الراشد) يجب أولا التطرق إلى تعريف الحكم ثم تحديد مفهوم الحكم الراشد وفي الأخير إبراز أهميته وأهم العناصر المكونة له.

أولا: تعريف الحكم.

لعل من أصعب الكلمات التي يمكن التعرض لتعريفها وتحديد مدلولها، كلمة الحكم فهي من المفاهيم التي تبدو واضحة للوهلة الأولى ومن أغنى المفاهيم عن التعريف لكن ما أن يحاول أو يباشر ـ إن صح التعبير ـ الباحث وضع تعريف شامل حتى تظهر له حالة من الغموض، ولعل مرد ذلك إلى ما تتضمنه هذه الكلمة من معاني واسعة في طياتها.

وباعتبارها من المفاهيم المتطورة عبر الزمن لذا يختلف العديد من الباحثين في تحديد دلالاتها، وعليه سيتم توضيح هذا المفهوم بما وضعه العلماء من تعاريف:

الحكم لغة:

نجد في اللغة العربية مصطلح الحكم، حيث تضفي على مفهوم الحكم مجموعة من الأدبيات كالعلم والحكمة والعدل التي تبنى على أساس قاعدة قانونية، فوفقا للمعجم الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة، يقال حكم أي قضى ويقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم فالحكم يقوم على القضاء بين الناس ولكن وفق أي معيار؟[1]

الحكم اصطلاحا:

مصطلح الحكم ذو أصل يوناني (kubemân) وعرف بالاتينية (gubernare) وكان يستخدم في الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة*gouvernement* (طريقة وفن الإدارة) وانتقل للغة الانجليزية في القرن الرابع عشر(*governance*) ثم استخدم كمصطلح قانوني في الفرنسية سنة 1478 ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن عبء الحكومة سنة 1679 ، ومع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في تسيير النظام الاجتماعي من اجل تحقيق المطالب الديمقراطية.[2]

---

[1]: أزروال يوسف، **الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة ، 2008 . 2009، ص 25.

[2]: شعبان فرح، **الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2002 . 2010**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2012، ص3.

يعرف الحكم على أنه إدارة وممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات المركزية واللامركزية أي الإقليمية والمحلية.[1] أما الدكتور محمد عابد الجابري يرى أن ترجمة الحكم لا يعبر عن المعنى الحقيقي للمفهوم، الذي يشير حسب منظرو النيولبيرالية إلى الجمع بين رقابة الدولة ورقابة المجتمع المدني، فلذلك يفصل الدكتور الجابري استعمال لفظ " كوفرننس" كترجمة حرفية للمفهوم، كما هو بالنسبة للعديد من المصطلحات اللبيرالية والديمقراطية.[2]

ومن المدرك أيضا أن مفهوم "الحكم" أوسع من مفهوم "الحكومة" لأنه يشمل جميع أعمال المؤسسات غير الرسمية وكل ما تقوم به منظمات المجتمع المدني وقد اعتمدت كثير من منظمات الأمم المتحدة تعريف الحكم بأنه إدارة ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على كل المستويات المركزية واللامركزية والإقليمية والمحلية، كما يعتبر مفهوم الحكم من أكثر المفاهيم الاجتماعية والسياسية تداولا واختلفت الزوايا التي يجري الدخول منها عند مقاربة هذا المفهوم أو عند التحدث عن الدولة وهو في أصله مفهوم محايد إذ أنه يعتبر عن ممارسة السلطة السياسة وإدارتها لشؤون الدولة المجتمع وموارده وتطوره الاقتصادي والاجتماعي.[3]

عرف البنك الدولي الحكم بأنه " الأنظمة والإجراءات التي تحكم على ممارسة السلطة باسم الدستور ومن ضمن ذلك اختيار واستبدال أولئك الذين يمارسون السلطة وعندما يكال هذا الإجراء كل فرد وعندما يصبح الذين يضعون الأنظمة ويطبقونها مسؤولين تجاه الشعب عند ذلك يقال عن الحكم بأنه صالح. ووضع كل من برت روكمان وجول أبرباخ أربعة معايير لتقييم جودة وفعالية الحكم وهي:

أ. مدى قدرة الحكومة على الإلمام بالمعلومات اللازمة .

ب. درجة انعكاس ذلك على ما تتخذه من قرارات.

ج. طبيعة العلاقة بين الحكومة ومؤسساتها من جانب وجماعات المصالح والقوى المجتمعية من جانب آخر.

د. مدى تمكن الحكومة من تنفيذ قراراتها بفعالية.[4]

---

[1]: حسن كريم، **مفهوم الحكم الصالح**، ط1 بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013، ص 7.

[2]: أزروال يوسف، **الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

[3]: أمين عواد مشاقبة، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد** "**إطار نظري**"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 54.

[4]: **المرجع نفسه**، ص ص 56، 57.

ثانيا: مفهوم الحكم الراشد:

ما هو الحكم الراشد؟ نجد تعريف هذا المفهوم خاصة عند المؤسسات الدولية. وخاصة منها المؤسسات المالية التي قامت بدراسات أوكلت إلى فرق بحث وخبراء حاولوا الإلمام بهذا المفهوم، وقد تم اعتماد الحكم الراشد كشرط إضافي من شروط المؤسسات الدولية التي تضمن من خلالها حسن استعمال وصرف الأموال التي تمنحها لمشاريع تنموية أو إصلاحات في دول العالم الثالث أو غير ذلك مما يمكن من إدماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي.

كما يعرف البرنامج الأممي PNUD الحكم الرشيد من جهة أخرى على أنه مجموع الآليات المعقدة والسيرورات والعلاقات والمؤسسات التي يقوم المواطنين من خلالها بمواءمة مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم وفض خلافاتهم.[1]

كما يعتبر مفهوم الحكم الراشد أحد المفاهيم التي أقرها البنك العالمي سنة 1989 في تقريره عن الدول الإفريقية واعتبر أن الأزمة في هذه الدول هي أزمة حكم وأرجع خبراء البنك سبب عدم نجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى فشل تنفيذ السياسات وليس إلى السياسات وقد ركز هذا التقرير على ضرورة مراقبة ومنع عملية تحويل القروض العمومية عن مساراتها التنموية إلى مجالات أخرى مثل شراء الأسلحة لغرض الفساد المالي، فالحكم الراشد في هذا الصدد أعتبر منطق إصلاحيا ووظيفيا يمنع تبديد الأموال العمومية ويرشد في طرق انشقاقها قصد رفع من مستوى التنمية داخل هذه الدول بما يعود بالفائدة الاجتماعية والاقتصادية على مواطنيها واقتصادها.

ولقد استعمل البنك الدولي في كتابه مصطلح Good Gouvernance بأنه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، وهذا التعريف يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة والرصد واستبدالهم.[2]

كما يتحقق إداريا الحكم الراشد حينما تتخذ القرارات الإدارية في الإطار الذي يخدم المعايير الموضوعية المقترنة بمبادئ عادلة والمساواة وتكافئ الفرص.

---

[1]: عبد الحميد قرفي، **الإدارة الجزائرية مقاربة سوسيولوجية**، ط1، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 111.

[2]: محمد بوسلطان، **الحكم الراشد الرقابة والمسؤولية**، الجزائر: مخبر القانون والمجمع والسلطة، 2013، ص ص 31 32.

وهو مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير وبطريقة شفافة وفي إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو الانتقاد على أن تساهم في ذلك حل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي أصبحت من المتطلبات المثلى في كل المحيطات الاقتصادية والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني.[1]

مر الحكم الراشد قبل تعريفه بعدة محاولات لتقريب الكلمة Gouvernance حيث تم سابقا اختلاف المصطلحات مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، حوكمة الشركات....الخ، وتضمن الحكم الراشد العديد من الجوانب التي تطرق لها الباحث مخائيل وهي كما يلي:

- الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التحاكم: طلب للعدالة خاصة عند انصراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[2]

ولتجسيد عملية الحكم الراشد يجمع العارفون بضرورة تحقق الشروط الآتية:

1. حضور قوي لمؤسسات الدولة.
2. وجود ووضوح خطط واستراتجيات في المجالات المحددة.
3. توفير عنصر المشاركة في كل ما يتطلبه ذلك.
4. سيادة وحكم القانون.
5. الشفافية والمساءلة.
6. المساواة بين الجميع وإعمال مبدأ تكافؤ الفرص.
7. تحقيق حاجات ورغبات المواطنين.
8. ترسيخ مفهوم المحاسبة قبل وأثناء وبعد كل عمل.

---

[1]: فاتح أبو عامرية، **الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية**، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 61.

[2]: إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤوليات الشركات الوطنية**، القاهرة: الدار الجامعية، 2010، ص 163.

والحكم الراشد يتوافر شروطه السابقة وتجسيدها فعليا ما من شك أن الرخاء والرفاهية ستسود المجتمع بغض النظر عما يتوفر عليه من ثروات ووسائل الإنتاج والإمكانيات والواقع يثبت ذلك إذ أن العديد من الدول الغنية بثرواتها لا توفر لمواطنيها أدنى شروط الحياة العادية فضلا عن التدهور السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعيشه. ولتبسيط الفهم أكثر نقول أن الحكم الراشد اقتصاديا يتحقق بوضع عمليات التخطيط واتخاذ القرار في القضايا التي تخدم المواطن في علاقته بالإدارة والمجتمع وبما يحقق حياة أفضل للإنسان داخل الدولة.

والحكم الرشيد من الجانب السياسي يتحقق برسم السياسة العامة للدولة، وتنظيمها كلها وأجهزتها الداخلية بما يكفل توازن بين كل الهيئات والأجهزة ذات السيادة على وجه الخصوص والتي تؤدي دورا مباشرا في تسيير الشؤون القانونية والسياسية للمواطنين حيث يتطلب هنا الحيطة في رسم تلك السياسات من أجل ضمان الأمن والاستقرار وتسريع عجلة التنمية الاقتصادية والمعيشية لكل المواطنين.[1]

ثالثا: أهمية الحكم الراشد.

إن مصطلح الحكم الراشد كنقطة بدء جاءت لبلورة التسيير الفعال إن كان على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي هذا المصطلح يعكس في الوقت الراهن العديد من المفاهيم والمعاني، ويستخدم في العديد من التخصصات العلمية في العلوم السياسية والإدارة العمومية والاقتصاد المؤسسي وكذا التنمية المستدامة.

- انتقل مفهوم الحكم الراشد 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 فإن كل القطاعات الأخرى تتبع هذا السير لهذا نرى أنه في البلدان الأوروبية على سبيل المثال يتطور الحكم الرشيد من جهة السياسات النقدية، العمالة الإنترنيت، المؤسسات .
- تثبيت وتحديد القواعد الجديدة بين المسيرين والمساهمين وعليه تحت التأثير المثلثي للعولمة والكوكبية المالية وكذا التداول السريع لرؤوس الأموال .

[1]: محمد بو سلطان، **مرجع سابق**، ص 72.

- إحلال النقائص في حق الشركات عبر تسطير واجبات المسيرين تجاه المساهمين من حيث: الأمانة، الصدق، الاستقامة، الشفافية، الفاعلية كل هذا من أجل تطوير نتائج المؤسسة.
- في سنوات الثمانينات فإن المؤسسات الدولية اقتنعت بعبارة الحاكمية الجيدة لأجل تعريف وتحديد خصوصيات إدارة جيدة عمومية والتي يمكن تطبيقها على بلدان لمطالبة أكثر فأكثر في إطار تبادل الفرص لكي تضع محل الموضع الإصلاحات المؤسساتية اللازمة لنجاح كل البرامج الاقتصادية أي أن هناك نظرة جديدة للحكم الرشيد سواء كتسيير جديد عمومي قائم على مبدأ منظم.[1] بمعنى أن الحكم الراشد يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة وفي إطار التسيير الفعال للمؤسسات، كما أن الحكم الرشيد يهدف إلى شفافية أكثر تجاه المستفدين من السياسات الاجتماعية لخصخصة المصالح العمومية، ففي عام 1997 وخلال الأزمة الأسيوية اعترف البنك الدولي صراحة أن السوق لا يسكنها ضمان تخصيص أمثل للموارد وكذا ضبط الآثار الحساسة للعولمة أما الحاكمية العالمية فهي افتراض ينطلق من أن التطبيقات التقليدية للحكومة القائمة على التعاون الدولي بين الدول والأمم لا تسمح أكثر بحل المشاكل الناجمة عن العولمة.[2]

رابعا: العناصر المكونة للحكم الراشد.

يقوم الحكم الراشد في الدول على مجموعة من المبادئ التي تشكل مضمونه الأساسي وقد استقر في الذهن السياسي الإنساني كما ذكر أن الحكم الرشيد يعتمد على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني التي تتكون من مجموعات منظمة أو غير منظمة ومن أفراد يتفاعلون اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية وهو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على كافة المستويات، وهو الأنظمة والإجراءات التي تحكم على ممارسة السياسة باسم الدستور ومن ذلك احتار القيادات وتداول السلطة ويعمل على تخصيص الثروات وإدارتها لتلبية الاحتياجات الإنسانية ويتميز بالمشاركة والفعالية والشفافية والمساءلة وحكم القانون والعدالة والمساواة وحتى يمكن مقاربة مفهوم الحكم الراشد لابد من تناول المضامين التي يقوم عليها.[3]

ومن هذا المنطلق يمكن أن ندرج عناصر الحكم الراشد على النحو التالي:

---

[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص 59.

[2]: **المرجع نفسه**، ص 60.

[3]: أمين عواد المشاقبة، **مرجع سابق**، ص 57.

يتضمن الحكم الراشد الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني هذه العناصر الثلاث تكون جدا 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 (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) فالدولة لها ثلاثة وظائف أساسية تتمثل في:

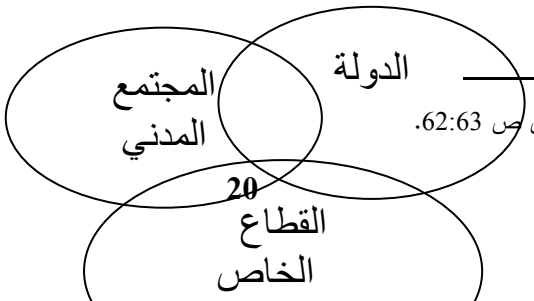
أ. الوظائف الدنيا: مثل توفير السلع والخدمات العمومية والدفاع والصحة وحقوق الملكية والتسيير الاقتصادي الكلي.

ب. الوظائف الوسيطة: تتمثل في ضمان الفعاليات وتنظيم الاحتكارات وتصحيح وتفعيل نقائص تطوير الإعلام وكذا الضمان الاجتماعي.

ج. الوظائف الفعالة: تتمثل في تنشيط الأنشطة الخاصة عبر تشجيع الأسواق وتجميع المبادرات إضافة إلى إعادة توزيع الأصول.

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

إذن يكمن القول أن الحكم الراشد هو من ضمن أشياء أخرى كالمشاركة والشفافية والحاكمية توجد على مستويات متعددة ذات دعامات ثلاثية الأبعاد اقتصادية وسياسية وإدارية فهي تتضمن الدولة ولكن تدرج بإدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات المجتمع المدني، كما تعكسها الدوائر الثلاث.[1]



[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص ص 62:63.

المصدر: فاتح أبو عامرية.

وعلى هذا الأساس وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة شروطا وأبعاد تكاملية غير قابلة للتجزئة يجب توافرها في الحكم الراشد وهي:

أ. **البعد السياسي**: والمتعلق بالسلطة السياسية حيث يبرز تمثيلها.

ب. **البعد الاقتصادي والاجتماعي**: والمتعلق ببنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلالها من جهة وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرهما في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة وعلاقتهما مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة ثانية.

ج. **البعد التقني**: المتعلق بطبيعة عمل الإدارة العامة ومعايير الكفاءة فيها والفعالية أي توفر منظومة إدارية عامة فاعلة وملتزمة بالإصلاح فكرا أو سلوكا أو أداءا.[1]

ويقصد به ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، وذلك لتحقيق أقصى قدر من التنمية البشرية بغرض القضاء على الفقر وخلق فرص عمل ومقومات معيشته كافية وحماية البيئة وتجديدها وتشجيع تقدم المرأة في جميع المجالات وذلك من خلال تطوير القدرات في مجال الحكم الصالح.

ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن التنمية البشرية غير قابلة للتحقق بدون إقامة نظام حكم صالح.

ويشمل الحكم الرشيد الدولة بأجهزتها المختلفة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والحكم الرشيد هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة بلد ما على جميع المستويات،

[1]: محمد بو سلطان، **مرجع سابق**، ص 32.

ويشمل الدولة ولكنه يتجاوزها ليضم القطاع الخاص والمجتمع المدني فالدولة وحدها غير قادرة على إقامة الحكم الصالح أو بناء مجتمع ديمقراطي وعادل.[1]

المطلب الثالث: خصائص وتحديات الحكم الراشد.

1. خصائص الحكم الراشد:

قد برنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD العوامل والخصائص التي تعرف الحكم الراشد ومنها على وجه الخصوص المشاركة في القرار والشفافية والمسؤولية.[2]

أولا: الشفافية:

هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو ممولها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.[3]

وهي من أهم خصائص الحكم الرشيد وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها بأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها. إذن الشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها وتتلخص الشفافية بالمكونات التالية:[4]

- ❖ الحصول على المعلومات.
- ❖ العلاقة السببية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبتها.
- ❖ الدقة في الحصول على المعلومة.

---

[1]: محمد فيهيم درويش، **مرجع سابق**، ص191.

[2]: عبد الفتاح قرفي، **مرجع سابق**، ص 111.

[3]: إبراهيم سيد أحمد، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية**، القاهرة: الدار الجامعية، 2010، ص 65.

[4]: الفكر البرلماني، **مجلس أمة الجزائر**، مجلة متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية، العدد 23، 2009، ص 55.

وعليه يجب على الدولة أن تصد قوانين تهتم بحرية المعلومات وتسمح للجمهور ولوسائل الإعلام المختلفة بالحصول على جميع الوثائق والمتعلقة بعمل الحكومة والتشريعات والسجلات المختلفة، ومن الصعب وجود حكم راشد ووجود حكومة فاعلة ومتجاوبة مع شعبها دون وجود قطاع إعلامي متميز وقوي ويتسم بالمهنية والاستقلالية.[1]

ويرتبط مفهوم الشفافية ارتباطا وثيقًا بأربع مفردات أو كلمات وهي: المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

ثانيا: المشاركة:

وهي تضمن لجميع أفراد المجتمع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق المعلومات وحدها لا يفي بالغموض، بل لابد أن تكون هناك آليات يكون الشعب قادر على اتخاذها ليؤثر في صنع القرار وأن يضع المسؤولين تحت طائلة المسؤولية والمحاسبة وعلى الدول أن تعطي الأفراد المجتمع الحق في المشاركة في صياغة القوانين واللوائح والأنظمة واستشارتهم في شؤون الحياة العامة وإعطائهم حق الاعتراف وحق إجراء الاستفتاء على القوانين وغيرها من الأمور بكل نزاهة وسهولة وشفافية.[2]

ثالثا: المساءلة:

هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين أو معينين تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والمواطنين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع القانون لوظائفهم ومهامهم وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب،وهي أن يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء وتعد آلية المساءلة أهم سبل تحقيق التنمية المستدامة وتأخذ ثلاثة أشكال وهي:

---

[1]: الفكر البرلماني، **مرجع سابق**، ص 56.

[2]: أمين عواد مشاقبة، **مرجع سابق**، ص 57.

- المساءلة التشريعية: هي أهم المساءلات في النظام الديمقراطي لأن البرلمان يلعب دورا مهما في تنفيذ سياسات الحكومة والرقابة عليها.
- المساءلة التنفيذية: خضوع الجهاز التنفيذي نفسه للمحاسبة عبر سبل الإدارة.
- المساءلة القضائية: تشكل ركن أساسي من أركان ضبط عمل الجهاز الحكومي وغير الحكومي حيث تلعب دورا بارزا في أسلوب الحكم الراشد عن طريق مراقبة تسيير عمل التنفيذ وتوجيه التهم للموظفين.[1]

رابعا: حكم القانون (سيادة القانون):

يعني أن جميع الحكام والمسؤولين والمواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان وتكون ضمانة لها ولحريات الإنسان الطبيعية وستناقش هذه المادة العلمية مفهوم سيادة القانون كأحد خصائص الحاكمية الرشيدة بأسلوب علمي ومتخصص.[2]

خامسا: الإجماع.

هو أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تصطدم بخلافات تحتاج إلى اتخاذ قرار حازم في مسألة معينة فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقا للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع وما يقتضيه الواقع من الإجراءات.

الكفاءة: هي التي تضمن استمرارية تحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية، وهي التي تعمل على الالتزام بتوظيف الموارد الوطنية بالصورة السليمة والواضحة لكل أفراد المجتمع.

اللامركزية: إن تفعيل مبدأ السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق مفهوم الحكم الراشد فيشعر الفرد

---

[1]: أمير فرج يوسف، **الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، ط1، عمان: مكتبة الوفاء القانونية، 2011، ص 103.

[2]: عادل عبد اللطيف، **ورقة مقدمة ضمن ندوة حكم القانون، لقاءات ومحاضرات2005، 2006**، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة، 2006، ص 47، على الموقع:
visite le 20/07/2015.http://www.arabruleoflaw.com/files/the_rule_of_law_meetings_and_lectures_book.pdf

بأنه هو صاحب القرار ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.[1]

وفي بعض الدراسات الأخرى تم التركيز على ستة معايير للحكم الصالح هي:

- المحاسبة والمساءلة.
- الاستقرار السياسي.
- فعالية الحكومة.
- نوعية تنظيم الاقتصاد.
- حكم القانون.
- التحكم بالفساد.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت دراسة باسمها على أربعة معايير فقط هي:

أ. دولة القانون.
ب. إدارة القطاع العام.
ج. السيطرة على الفساد.
د. خفض النفقات العسكرية.[2]

أما تقرير التنمية الإنسانية العربية تشترك في خصائص مشتركة أهمها:

1. سيادة نمط الدولة الريعية أو شبه ريعية التي تعتمد على موارد أولية أو مصادر تأتي من الخارج أو تعتمد على الطلب الخارجي لسلعة أساسية مثل سلعة النفط الخام، أو تعتمد على السياحة وتجارة الترانزيت وتحويلات العامين بالخارج والقروض والاستثمارات الأجنبية.
2. سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسته الاحتواء القمعي فتضبط حركة المجتمع المدني وتصادر استقلالية النقابات والأحزاب من خلال آليات التهريب وآلية الضبط والسيطرة مع استمرار الدور المتناقص لسياسات الاحتواء الاجتماعي عبر دولة الرعاية والتدخل.

---

[1]: الفكر البرلماني، **مرجع سابق**، ص 57.

[2]: إسماعيل الشطي، إلياس سابا، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص 102.

3. ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية وغياب أو ضعف نظام الحكم فيها، وعدم الفصل بين العام والخاص.
4. غياب دولة المواطن ومفهوم المواطنة حيث إن طبيعة الدولة وشرعيتها لا تقوم على تعاقد بين الحكام والمحكومين قائم على المواطنة والحقوق والواجبات وهنا يؤدي إلى غياب الحقوق الأساسية للمواطن وقيام الدولة على أساس العصيان والتضامنيات القبلية والطائفية والدينية وغيرها مما يسبب أزمة شرعية لكثير من هذه الأنظمة ويحرم المواطنين من حقوقهم وتقدم الدولة الخدمات وكأنها هبات ممنوحة من الحاكم وليست حقوقا للمواطن.
5. أخيرا النمو الكبير لأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة وترهل الإدارة وتقدمها وتزايد العجز في الميزانيات وارتفاع المديونية وانخفاض الإنتاجية حيث تستعمل الدولة كمكان لتقاسم وتوزيع المهام على حساب الاقتصاد الوطني.

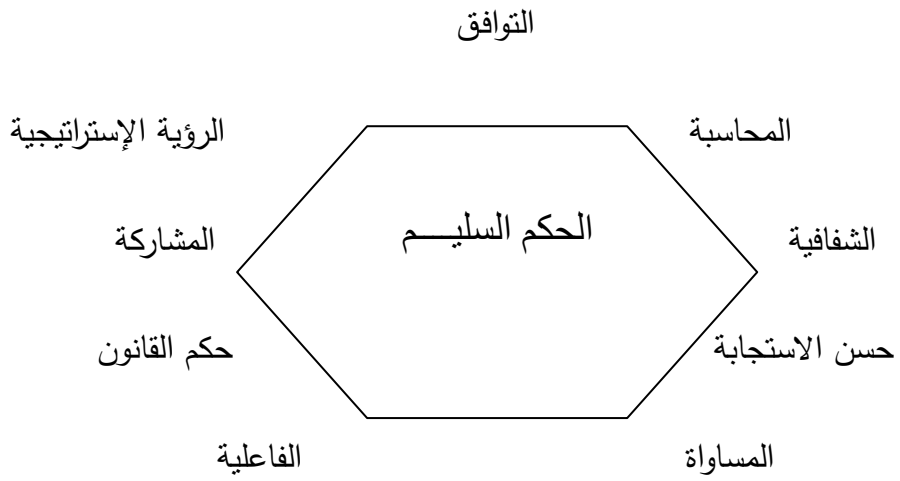
ولقد اعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية أن نقص الحرية مسؤول عن بناء الدولة الحديثة وفشل التنمية الإنسانية في المنطقة العربية.[1]

وفي بعض الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تم التركيز فيها على تسعة معايير وهي:

- ❖ المشاركة.
- ❖ حكم القانون.
- ❖ الشفافية.
- ❖ حسن الاستجابة.
- ❖ التوافق.
- ❖ المساواة وخاصة في تكافؤ الفرص.
- ❖ الفعالية.
- ❖ المحاسبة.
- ❖ الرؤية الاستراتيجية.

[1]: حسن كريم، **مفهوم الحكم الصالح**، ط1، بيروت: دراسات الوحدة العربية، 2013، ص ص 22، 23.

معايير الحكم الصالح.



2. تحديات الحكم الراشد.

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادرعام2004 تحت عنوان " نحو الحرية في الوطن العربي " عددا من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحكم الراشد في المنطقة شملت أهم تلك التحديات:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي كامل حاجات المواطنين.
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية.
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين.[1]

يقول الأستاذ السيد ياسين في مقاله لتحديات الحكم الرشيد: ما أسباب الخلل؟

المناقشة تتضح بجلاء لو قمنا بتصنيف النظم السياسية العربية حتى تبرز نوعية مشكلات الحكم فيها وإمكانية إصلاح الأوضاع في المستقبل القريب. هناك نظم سياسية عربية تقليدية تمارس الحكم فيها عائلات اكتسبت الشرعية من خلال التوازن أحيانا عبر مئات السنين. وهذه النظم السياسية التقليدية تمارس الحكم في بلاد لم تستكمل بعد عملية بناء الدولة الحديثة بمعنى غياب دستور ينظم العلاقة بين الحكام والمواطنين وينص على الحقوق والواجبات وغياب المؤسسات التمثيلية المنتجة بمعنى أنه ليس

[1]: محمد فهيم درويش، **مرجع سابق**، ص 215.

هناك برلمان منتخب وغياب وضع الفروق بين السلطات الثلاث التنفيذية، التشريعية، القضائية، وعدم وجود تشريعات حديثة تنظم أمور المجتمع في كل المجالات وغياب مبدأ سيادة القانون.

في ظل هذا الوضع ليست هناك هيئات سياسية منتخبة من حقها أن تراقب أداء الحكام أو تسائلهم ومن هنا فسلطة الحكم تكون مطلقة وعملية اتخاذ القرار السياسي والاقتصادي محتكرة بيد قلة تمثل أهل الحكم.[1]

ومن هنا شاعت ظواهر سلبية متعددة لصيقة بهذا النوع من الحكم وأبرزها شيوع الفساد وسيادة مناخ القهر السياسي الذي لا يسمح للجماهير بالتغيير عن نفسها مما أدى إلى إنفجارات ثورية في بعض المراحل تمتد لسيطرة عليها بصعوبة بالغة.

نستطيع أن نفهم سر الارتباك الشديد في الدول العربية التقليدية والتي لا تريد إطلاقا الخوض لمتطلبات الدولة الحديثة وما يصاحبها من حكم راشد غير أن هناك نمطا من أنماط الأنظمة السياسية العربية وهو نمط الدول الثورية التي بدأت حياتها بانقلاب عسكري. كما هو الحال في مصر في 23 يوليو 1956سرعان ما تحول إلى ثورة بحكم البرنامج المعلن للتغيير الاجتماعي الشامل غير أن بعض الدول الثورية التي قامت على أساس انقلاب عسكري ظلت أسيرة الانقلاب ولم تخرج إطلاقا إلى فضاء الثورة الشاملة. في هذه الدول أعلنت عن قيام شعار جديد هو " الشرعية الثورية" بدلا من شعار" الشرعية الدستورية" الذي كان سائدا فيظل النظم الملكية التي كانت سائدة قبل الانقلاب.[2]

تقف أمام عملية الانتقال للحكم الراشد عدة مقومات تختلف هذه الأخيرة في نوعها ودرجة تأثيرها السلبي حسب الخصوصيات الثقافية والفوارق في مستويات التطور الاقتصادي في الدولة التي يراد تطبيقها بها، وعموما يمكن حصر هذه المعيقات فيما يلي:

1. إن لم تتمكن الهيئات الحاكمة من الفصل بشكل واضح في الذمم المالية والمصالح بين ما هو خاص، فيتم استخدام الموارد العامة لتحقيق المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة.
2. إذا لم تستند أجهزة الدولة في حكمها إلى القانون كقاعدة أساسية في إدارة شؤونها وتعمل في المقابل على تطبيقه تعسفا على شعبها وإعفاء المسؤولين الكبار ذوي النفوذ في القيد به.

---

[1]: محمد فهيم درويش، **مرجع سابق**، ص 216.

[2]: **المرجع نفسه**، ص217.

3. إذا لم تتمكن الدولة من التقليص من العدد الكبير للقواعد القانونية والإجرائية المعيقة للاستثمار والإنتاج سواء الداخلي أو الخارجي الأمر الذي يدفع إلى تنمية الأنشطة الربحية السريعة غير الإنتاجية ويقوي المضاربات على حساب خلق الثروات المادية.
4. إذا كان للنظام الحاكم أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع على تبذير الموارد الاقتصادية المتواجدة باستغلالها استغلالا جيدا.
5. وجود قاعدة ضيقة أو مقفلة وغير شفافة للمعلومات المساعدة على عملية وضع القرار ورسم السياسات العامة.
6. إذا زاد الفساد وانتشرت آلياته وثقافته في الدولة، وفي المقابل تكون آليات ردعه غير صارمة.
7. الحكم الذي يتميز باهتزاز شرعية السلطة وضعف ثقة المواطنين بها، الأمر الذي يولد انتشار القمع ومصادرة الحقوق وانتهاك حقوق الإنسان.[1]
8. إذا وصلت الدولة في الاعتماد على تمويل اقتصادها على نمط ريعي واحد (كالبترول أو السياحة)، أو بالاعتماد على القروض والاستثمار الأجنبي، الأمر الذي يجعل منها مهتمة بالتوزيع دون أن تكون منتجة.
9. إذا حدث نمو كبير للأجهزة البيروقراطية على أساس المؤسسات الإنتاجية الأمر الذي يزيد في عجز ميزانية الدولة ويرفع مديونيتها.
10. الدولة المتميزة بنقص الحريات وغياب الديمقراطية.[2]

المبحث الثاني: التأسيس النظري لخوصصة المؤسسات.

[1]: قلاتي عبد الكريم، **مرجع سابق**، ص ص 58، 59.

[2]: **المرجع نفسه**، ص 59.

تعتبر سياسة الخوصصة سياسة إصلاحية منتهجة من طرف العديد من د ول العالم وهي ليس سياسة قديمة وإنما هي سياسة حديثة، وهناك العديد من الدوافع التي دفعت هذه الدول لتطبيق هذه السياسة من دوافع اقتصادية اجتماعية سياسية و قانونية من أجل إصلاح أوضاعها وتحقيق أهدافها المرجوة. ولهذه السياسة مبادئ يجب الالتزام بها لضمان نجاح هذه السياسة وسأتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- مفهوم ونشأة الخوصصة.
- مراحل وأساليب الخوصصة وأهم دوافعها.
- الأهداف والآثار المتوقع أن تترتب عن عملية الخوصصة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الخوصصة وأسباب الرجوع إلى القطاع الخاص.

تعتبر الخوصصة أسلوب من أساليب الإصلاح الاقتصادي الذي تنتهجه العديد من الدول فقد تعددت وتنوعت التعاريف حول الخوصصة في إعطاء مفهوم للخوصصة شأنها شأن الكثير من المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أولا: النشأة.

إنّ ظهور الخوصصة بالمفهوم الشائع اليوم هو رد فعل لثلاثة عقود سابقة حيث شهدت هذه الأخيرة تدخل واسع من الدولة في النشاط الاقتصادي، وتختلف أهداف هذا التدخل من دولة إلى أخرى فمنها ما يهدف من وراء هذا إلى ترويج الفكر الاشتراكي ومنها ما يسعى إلى بناء ما دمرته الحرب العالمية الثانية.[1]

فقد بدأت عملية الخصخصة تجتاح دول العالم خلال النصف الثاني من العقد التاسع من القرن العشرين، وقد كانت انجلترا من أوائل الدول التي سبقت إلى ذلك ثم تبعتها دول متقدمة أخرى مثل الأرجنتين وإسبانيا وكندا وغيرها، وانتقلت موجة الخصخصة إلى الدول النامية مثل الأرجنتين والبرازيل وتشيلي وبنغلادش وباكستان وتركيا ونيجيريا ومصر وغيرها كما بدأت الدول الاشتراكية سابقا في تبني برامج الخصخصة مثل الإتحاد السوفياتي وجمهوريتي التشيك والسلوفاك وبولندا والمجر وغيرها، وقد ظهر

[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص 5.

الاتجاه نتيجة للشروط التي وضعها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أثناء التمهيد لعملية إعادة جدولة ديونها (طبقا للقواعد المعروفة لنادي باريس ونادي لندن).[1]

ويرجع بروز الخصخصة واكتسابها أهمية متصاعدة إلى التحول الكبير الذي حدث في إستراتيجية التنمية التي اتبعتها معظم الدول النامية، كما دخل مصطلح الخوصصة Privatizatio القاموس أول مرة عام 1983 في بريطانيا، وبدأت أعمال الخوصصة ببيع المشروعات العامة للقطاع الخاص، كالكهرباء والسكك الحديدية والمياه والنقل العام، وقد ترجم المصطلح إلى العربية بعدة مرادفات أهمها: الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة على اهتمام معظم دول العالم سواءا كانت الدول النامية أو المتقدمة وهي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي باللغة الإنجليزية أو الفرنسية لكلمة Privatizatio.

ثانيا: مفهوم الخوصصة.

المعنى اللغوي للخوصصة:

ظهر مصطلح الخوصصة Privatizatio أول مرة في قاموس ويبستر عام 1983 ولم يوجد لحد الآن تعريب موحد لهذا المصطلح حيث توجد عدة مصطلحات تعبر عنه منها:

الخوصصة، الخصخصة، التخصيصية، التخصيص، الخاصية، التخاص، المخاصة، التخاصية، التحويل على الخاص، الأهلنة، الفردنة، التفويت، نزع الملكية العامة...

ومن بين هذه المصطلحات هي المستعملة في دول المغرب العربي، ومصطلح الخصخصة والتخصيص في دول المشرق العربي، وقد عرف قاموس Grand Larousses 1987 الخوصصة على أنها الفعل Action الذي من شأنه تحويل نشاط أو مؤسسة مملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص.[2]

وتشتق كلمة الخصخصة من الفعل الثلاثي «خصص»، ومعنى خصه بالشيء (خصوصا)، واختصه بالشيء أي جعل الشيء خاصا به (خصوصيا)، والخاصة ضد العامة، كلمة خص تعني انفرد بالشيء وخاص تعني فردي أو ذو ملكية فردية.

---

[1]: مدني بن شهدة، **سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية**، الجزائر: جامعة ابن خلدون تيارت، 2008، ص 41.

[2]: المرسي السيد حجازي، **الخصخصة (إعادة ترتيب الدولة ودور القطاع الخاص)**، بيروت: دار الجامعية للطباعة والنشر، ص ص 9، 10.

ولتأكيد معنى الفعل الثلاثي "خصص" يكرر الحرفين الأولين" خص"من المصدر الثلاثي للفعل وتصبح الكلمة هي " خصخصة" وتعني تعظيم وتأكيد لكلمة خصص.[1]

المعنى الاصطلاحي للخوصصة:

يمكن عرض أهم التعاريف العلمية للخوصصة في الآتي:

عرفها البنك الدولي سنة 1977" أنها زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها، ويعتبر الإيجار وعقود الإدارة والاستثمار ونزع ملكية القطاع العام من الأساليب الرئيسية لتحويل الملكية للقطاع الخاص.[2]

كما عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 1995" أنها جزء من عملية تصحيح هيكلي للقطاع العام وبذلك فإن الخوصصة تتعلق بإعادة تعريف وتحديد دور الدولة عن طريق إبعاد الدولة من أي نشاط يمكن أن يؤديه القطاع الخاص بشكل أفضل.[3]

كما تعرف على أنها التحرر من القيود التي تتعلق بالكفاءة بمنشآت القطاع العام وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص، أي وضع القيود على دور الحكومة وعلى سياساتها الاقتصادية.[4] كما تعني أيضا 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.[5]

كما يرى الباحث عادل القضاة أن الخوصصة ‹‹ هي عملية إعادة توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص يتم من خلالها دور الحكومة الإنتاجي أو زيادة دور القطاع الخاص في امتلاك أو إدارة

---

[1]: أحمد ماهر، **دليل المدير في الخصخصة**، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002، ص 24.

[2]: نفيسة حجاج، **أثر الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة التوزيع وصيانة العتاد الفلاحي –ورقلة– 1995، 2002**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، 2012، ص5.

[3]: **المرجع نفسه**، ص5.

[4]: المرسي سيد حجازي، **مرجع سابق**، ص 14.

[5]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص 10.

الموجودات المتاحة في الاقتصاد الوطني من أجل الوصول بالمقدورات الإنتاجية والأنشطة الخدمية إلى أعلى درجات المنافسة الممكنة››.[1]

كما يمكن للخصخصة ان تؤدي إلى التقليل من درجة الفساد من خلال رفع يد الحكومة عن الموجودات وتحويل امتيازات ونشاطات موظفي الحكومة إلى خيار السوق والقطاع الخاص.[2]

أما مفهوم الخوصصة وفقا للمشرع الجزائري فيمكن تناوله من زاويتين ,تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه الأمر95 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية على إعتباره القانون الأول والذي تمت بموجبه العمليات الأولى للخوصصة، أما الزاوية الثانية فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول الذي يحل محل التشريع السابق ,وهو المتضمن في الأمر 04/01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الإقتصادية وتسييرها وخوصصتها .فحسب الأمر 22/95 فإن المشرع الجزائري أورد لها معنيين هما:

- **المعنى الأول:** الخوصصة هي كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية سواء جزء أو كل رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.

- **المعنى الثاني:** الخوصصة هي كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.[3]

أما الأمر 04/01 فقد عرف الخوصصة في مادته 13 على أنها: «كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية».[4]

ثالثا: أسباب الرجوع إلى القطاع الخاص.

إن من أسباب الرجوع إلى القطاع الخاص قصور القطاع العام وظهور فكرة الخصخصة.

---

[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص 11.

[2]: سوزان روز أكرمان، **الفساد والحكم، الأسباب، العواقب والإصلاح**، ط1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2003، ص 73.

[3]: محمد زرقون، **انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-**، مجلة الباحث، عدد 07، 2009، 2010، ص 155.

[4]: **المرجع نفسه**، ص 155.

1. أسباب قصور القطاع العام:

ترجع أسباب قصور القطاع العام إلى عدة أسباب منها:

1) سوء الإدارة الاقتصادية للقطاع العام، والتي نجم عنها الكثير من التجاوزات مما أدى إلى إلحاق الكثير من الخسائر بوحدات القطاع العام.
2) فشل سياسة التخطيط المركزي كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية ويرجع هذا الفشل لعدة أسباب منها الفجوة الكبيرة بين مستوى الإنجاز على مستوى القطاع العام ومستوى الأداء الكلي لاقتصاد الدولة.
3) تفشي جرائم الرشوة والمحسوبية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.
4) ضعف الرقابة والمحاسبة على الأداء لوجود السلطة الرقابية في أيدي موظفين بيروقراطيين بحكم وظائفهم في السلم الإداري.
5) عدم الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير، مما دفع العلماء وأصحاب الخبرة إلى الهجرة للدول المتقدمة تكنولوجيا.
6) عدم مواكبة برامج التعليم والتدريب مع الواقع الاقتصادي والاحتياجات الأساسية لوجود أنماط غير متطورة.[1]

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

أ. الأسباب السياسية:

[1]: جمال أبو الفتاح، محمد أبوالخير، **أثر الخصخصة على العلاقات الناشئة عن عقد العمل(دراسة مقارنة بين قانون الفرنسي والمصري)**، القاهرة: دار الكتب القانونية المجلة الكبرى، 2008، ص ص 65، 68.

من خلال مسألة الملكية في البلد ومدى إدراك الجهاز الحكومي لذلك، أو قطاع الأعمال التي تتبنى أفكار وإيديولوجيات ذات منحنى ماركسي أو كنزي، تقوم على ضرورة تكفل الدولة بإدارة الاقتصاد وحماية فئات السكان الفقراء أو عديمي الدخل، إضافة إلى توفير فرص توزيع الدخل على السكان، تجيد معدلات الفائدة وتأميم قطاعات كبيرة من الاقتصاد الأولي وتمويل هذه المشاريع.[1]

ب. الأسباب الإدارية:

الإدارة في البلدان النامية التي جعل منها التسيير الإداري مجرد وحدات لتوزيع الريع بدل البناء والتشييد وهو ما انعكس على إنتاجية العمل والاستثمار بصفة عامة وللدلالة على ذلك نجد أن هذا المنحنى واضح المعالم في عبارة الجدوى الإدارية.

ج. الأسباب الاقتصادية والإنسانية:

تبرز من خلال الفعل الذي تقوم به الدول الشمولية حيث تقوم بتعطيل آلية السوق واستبدالها بالعقل الإنساني على شكل تخطيط عقلاني شامل دون مراعاة الحريات التي تميز الأفراد الآخرين المقصيين من صنع القرار ولأسباب غير موضوعية بعيدة عن منطق الاقتصادي والاجتماعي أحيانا.[2]

المطلب الثاني: مراحل وأساليب الخوصصة وأهم دوافعها.

أولا: مراحل الخوصصة.

تمر عملية الخوصصة بمجموعة من المراحل حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ. **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة الآتي:

1. إجراء تقييم مالي وتنظيمي للتعرف على الأمور الرئيسية التي لابد من معالجتها قبل عملية التحويل.
2. تعديل القوانين والأنظمة للمؤسسات العامة.
3. تجهيز بيانات التوقعات المالية بقياس مقدرة الشركة على تحقيق الأهداف.

---

[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص 69.

[2]: **المرجع نفسه**، ص ص 70، 71.

4. بحث إيجاد حلول للمشاكل العمالية وعلاقة الموظفين للشركة الجديدة ومكافأة نهاية الخدمة بالتقاعد.

ب. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ التغيرات المطلوبة بما فيها التعديلات اللازمة للقوانين وإعادة بناء الهيكلة الجديدة وتحديد الإطار الرقابي.[1]

ج. مرحلة بيع المؤسسات:

يتم في هذه المرحلة بيع الحكومة لجزء أو كل ملكيتها للمؤسسات عن طريق عرض عام أو خاص للأسهم ويعتمد ذلك على مدى وضوح الإستراتيجية والتجهيز الدقيق.[2]

د. مرحلة المتابعة:

يتم في هذه المرحلة المتابعة أو المراقبة المستمرة لهذه المؤسسات.[3]

والواضح من خلال المراحل الآنفة الذكر أن الفائدة الحقيقية من عملية التخاصية تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص لا تأتي من بيع الشركات أو المؤسسات ولكن من نقل عملياتها إلى الوضع التجاري ويشتمل ذلك على ما يلي:

- تطوير خطط الإستراتيجية.
- إعادة تدريب الإدارة والموظفين.
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي.
- تطوير الأنظمة المعلوماتية والرقابية.
- إدخال عنصر حافز الربح على جميع المستويات الإدارية.[4]

وكل هذه المراحل تم إدراجها ضمن الشكل رقم (01) ص78.

---

[1]: زاهر محمد عبد الرحيم، **الخصخصة، المصطلح والتطبيق**، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص 25.

[2]: **المرجع نفسه**، ص 25.

[3]: رفعت عبد الحليم الفاعوري، **تجارب عربية في الخصخصة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 30.

[4]: زاهر محمد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص 25.

كما يوجد هناك مراحل أخرى للخوصصة وتتمثل في كل من:

1. مراحل التحضير والتقييم: أي القيام بدراسة عميقة على كل مؤسسة قابلة للخوصصة وتقييمها بدراسة الدخل والتكلفة، وتقدم نتائج مرحلة التحضير التقييم في شكل تقرير كتابي حتى تتخذ قرارات في هذا الشأن.

2. مرحلة اتخاذ القرارات: يتم عرض التقرير التقييمي على الهيآت المكلفة بالخوصصة بالنسبة لكل صفقة لاتخاذ القرارات الخاصة بشأنها.

3. مرحلة التنفيذ: تهدف هذه المرحلة إلى تكملة عملية الخوصصة بالتحقيق النهائي لنقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص .وفي إطار مخطط عملية الخوصصة يتم تشكيل أفواج عمل قصد الإشراف على عملية نقل الملكية، والمكونة من خبراء ورجال القانون وممثلي نقابات العمال، وجمعيات عن الخواص.[1]

ثانيا: أساليب الخوصصة.

تنتهج كل دولة أسلوب الخصخصة المناسب لظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهناك عدد من التقارير يمكن اتباعها عند اختيار الأسلوب المناسب.[2]

كما تمارس معظم الدول نماذج وأساليب معينة في مجال تطبيق الخصخصة وتحاول التحول من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص في معظم المجالات الإنتاجية وعلى ذلك هناك العديد من الطرق التي لا يمكن اعتماد طريقة واحدة للقيام بهذه المهمة ضعف الدول تتبع أسلوبا أو أكثر والبعض الآخر يحاول المزج بين أكثر من أسلوب، كل ذلك يتوقف على العديد من الاعتبارات منها رغبة وقناعة الدول بالتحول إلى القطاع الخاص إضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى مثل الرغبة في الانتقال دفعة واحدة أو بشكل تدريجي كذلك مدى تأثير الجماعات الضاغطة* ورجال الأعمال ودور المنظمات العالمية في ذلك.[3]

---

[1]: شريف شكيب انور، بوزيان عثمان، **الخوصصة في الجزائر دراسة وتقييم**، الجزائر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 5.

[2]: جابر أحمد بسيوني، **التنمية الاقتصادية (مفاهيم، نظريات، تطبيقات)**، ط1، القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص 219.

*: الجماعات الضاغطة هي عبارة عن تنظيمات تمثل مصالح خاصة لبعض الفئات تمارس الضغط على الحكام من أجل إصدار تشريعات تراعي المصالح المشتركة لتلك الفئات.

[3]: زيد منير عبوي، **الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: دار الدجلة ناشرون وموزعون، 2007، ص ص 15،16.

كما يوجد العديد من الأساليب الهامة للخصخصة يمكن حصرها في الآتي:

1) طرح أسهم الشركة العامة المطلوبة للخصخصة للاكتتاب العام:

وفق هذه الطريقة تقوم الدولة ببيع جميع الأسهم التي تمتلكها الشركة إلى الجمهور من خلال طرحها في بوصة الأوراق المالية للاكتتاب العام، وقد يتم هذا البيع دفعة واحدة أو على دفعات، وتحديد النسبة المقررة للعاملين والإدارة.

2) البيع الجزئي للشركة:

من خلال هذه الطريقة تقوم الدولة بإتباع أسلوب البيع الجزئي لبعض المشروعات العامة من خلال طرح أجزاء من أسهم الشركة العامة للاكتتاب العام لاعتبارات سياسية أو مالية أو اقتصادية مع الاحتفاظ بملكية بعض الأسهم، حيث أن ذلك يتيح للدولة الإشراف المباشر والرقابة على إدارة الشركة.

3) البيع الخاص:

إذا كان هذا البيع الخاص لا يتعارض مع أهداف الخصخصة تفضل الدولة بيع الشركات العامة لمستثمر رئيس أو مجموعة من المستثمرين بدلا من الطرح العام للجمهور ويتم ذلك على هيئة بيع كلي أو جزئي من ملكيتها، وتلجأ الدولة إلى هذه الطريقة عندما تريد جذب الخيارات المناسبة بهدف تطوير الأداء للشركة المباعة وتحديث أصولها ولمساعدتها على توسيع سوقها.

4) البيع للعاملين والإدارة:

وفق هذه الطريقة يتم تمليك العاملين والإدارة أسهم الشركة المراد خصخصتها أو جزء منها ويكون من حقهم الرقابة والمتابعة لأعمال الوحدة.

5) بيع مساهمة القطاع العام في المشروعات المشتركة:

تلجأ الدولة في هذه الطريقة عندما تكون ملكية المشروع مشتركة بين القطاع العام وجهات خاصة أخرى وتقرر الدولة بيع نصيبها في ذلك المشروع، حيث يتم ذلك من خلال طرح نصيبها من أسهم هذا

المشروع للاكتتاب العام أو الخاص. وتهدف هذه الطريقة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية لتنفيذ سياسة الخصخصة.[1]

ثالثا: دوافع الخوصصة.

إنّ الخوصصة كغيرها من السياسات لها دوافعها التي تدفع إلى تطبيقها ولها أهداف ينتظر منها تحقيقها. وهي متغيرة من دولة إلى دولة أخرى يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- **الدافع الاقتصادي:** يدل هذا الدافع على ما يتمتع به القطاع الخاص من مرونة ومهارات وقدرات بشكل يساعد أكثر على تشجيع الاستثمار وزيادة رأس المال وتخفيض نسبة البطالة.
- **الدافع السياسي:** يدل هذا الدافع على مفهوم الحرية الإنسانية، وتشجيع احترام الفرد وتقديره وإعطائه الحرية الكاملة في ممارسة نشاطات اقتصادية وإدارية واجتماعية، كما تهدف بعض الحكومات إلى تحسين المستويات المعيشية من خلال إيجاد فرص العمل وتحقيق الرضا الاجتماعي بين المواطنين.[2]
- **الدافع الإداري:** تركز الخصخصة على رفع المنافسة الحرة، وهذا يعني ضرورة البحث عن موارد بشرية متميزة خاصة في مجال سياسات التعيين وأمور التوظيف والحوافز والعمل على تنمية مهارات وقدرات هؤلاء الأفراد، إضافة إلى التركيز على ضرورة قواعد وأبنية تنظيمية متطورة من حيث الهياكل وطرق وأساليب العمل.[3]
- **الدافع المالي:** يعتبر العجز المتواصل والمستمر في الموازنة العامة خاصة في دول العالم النامية من الأمور التي شجعت على خصخصة بعض القطاعات، حيث هذا العبء الكبير على الحكومات الأمر الذي دفعها إلى تلك الخصخصة للتخفيف من هذه الأعباء والمساعدة على التخلص من طلب القروض والمساعدات.[4]
- **الدافع الاجتماعي:** تؤدي الخوصصة إلى تحقيق الحرية الشخصية وتحفيز العمال على الإنتاج و العمل، كما تتم مراقبة سلوك العمال على الانضباط في الإنتاج وعدم التقصير ،وهذا لأجل الزيادة في الإنتاج مع جودة عالية وبتكلفة أقل وهذا ما يؤدي في الأخير إلى الزيادة في أرباح المشروع. كما

---

[1]: جابر أحمد بسيوني، **مرجع سابق**، ص ص 220، 222.

[2]: زاهر محمد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص 23.

[3]: زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص 14.

[4]: زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص 14.

يمكن للدولة أن تعتمد على سياسة الخوصصة نظرا للخصائص التي تتسم بها للقضاء على المشاكل والتلاعبات الاجتماعية كالمحسوبية والرشوة. [1]

كما هناك دوافع أخرى للخصخصة منها:

- رفع الكفاءة الاقتصادية للاقتصاد القومي، فقد تبين أن قدرات وإمكانيات القطاع العام متواضعة على المستوى الإداري والفني، ومن ثمة فهو عاجز عن تقديم السلعة أو الخدمة ذات النوعية العالية، يضاف إلى ذلك ما يتحمله هذا القطاع من خسائر متزايدة ناجمة عن ارتفاع التكاليف وتدني الإرادات.
- توفير نوعية عالية من السلع والخدمات من قبل القطاع الخاص تستطيع التنافس مع المنتجات الأجنبية، وبالتالي تحسين وضعية موازين المدفوعات.
- تسهم الخصخصة في توزيع قاعدة الملكية، كما أنها تجذب رؤوس الأموال الأجنبية وتفادي عودة رؤوس الأموال الوطنية.
- تفعيل المدخرات المحلية ودعم الوعي الإدخاري لدى الأفراد من خلال فتح الأبواب أمامهم لامتلاك حصص أسهم من هذه المشروعات.[2]
- وهناك دافع قد لا يقل أهمية عن الدول الأخرى وهو **الدافع الإيديولوجي** فهناك رغبة عارمة لدى دول النظام الرأسمالي بتعميم كل مبادئه وتنظيماته على كل دول العالم، سواءا كان في صالح هذه الدول أو في غير صالحها.[3]

المطلب الثالث: الأهداف والآثار المتوقع أن تترتب عن عملية الخوصصة.

أولا: أهداف الخوصصة.

يحدد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الأونكتاد أهداف الخصخصة على النحو التالي:

- تشجيع وتعزيز الكفاءة الاقتصادية عن طريق تعزيز الأسواق المنافسة.

---

[1]: صافي عبد القادر، سياسات **الخوصصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية حالة الجزائر عوامل نجاح سياسة الخوصصة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ص 5.

[2]: زاهر محمد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص ص23، 24.

[3]: **المرجع نفسه**، ص 24.

- تخفيف الأعباء المالية المخصصة للمشروعات العامة، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى ضوابط مالية واستقرار على المستوى الكلي للبنيان الاقتصادي.
- إعادة تحديد دور الدولة لكي تركز على التحكم والانضباط أو الإدارة.
- تخفيف حدة الديون العامة.
- تحرير الموارد المالية المحدودة في الدولة، وذلك لتمويل قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة.
- خلق الحوافز وتشجيع الاستثمارات الجديدة المحلية والأجنبية في الاقتصاد الوطني.
- تعبئة الموارد المحلية للتنمية.
- توسيع قاعدة الملكية.[1]

كما أن هناك أهداف أخرى للخصخصة تتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

أ. **الأهداف الاجتماعية:** نجاح الخصخصة يعود على المجتمع بالفوائد والمنافع الآتية:

- العمل على إعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية
- تحسين مستويات المعيشة للمجتمع من خلال زيادة حجم المشاريع الإنمائية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
- دعم الديمقراطية و تشجيع المركزية التي تسمح بإعطاء الصلاحيات الواسعة.[2]
- العمل على زيادة رأس مال المستثمر.
- تقديم خدمات اجتماعية ذات جودة عالية.

ب. الأهداف الاقتصادية: هنا الخصخصة تساعد على ما يلي:

- التقليل من الأعباء المالية.
- إعادة تحديد وتوضيح دور الدولة في النشاطات الاجتماعية.
- العمل على زيادة وتحسين الإنتاجية.
- المساهمة في زيادة حجم المشاريع التنموية.
- زيادة حجم الملكية الخاصة.
- جذب وتوسيع مجالات الاستثمارات الخارجية.
- الحصول على التكنولوجيا وعصر العولمة.[1]

---

[1]: مرسي السيد حجازي، **مرجع سابق**، ص ص 17، 18.

[2]: زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص 14.

وتتشابه هذه الأهداف بين الدول المختلفة عند تطبيقها لسياسة الخصخصة، ولكن الاختلافات تكون فقط في أولية بعض هذه الأهداف بما يتناسب مع الظروف المحلية في كل منها. ففي بريطانيا وهي دولة رأسمالية متقدمة كانت أهداف الخصخصة هي زيادة الكفاءة الاقتصادية، وتوسيع قاعدة الملكية. أما في روسيا وهي أهم دول التحول نحو اقتصاديات السوق بعد أن عاشت في ظل القطاع العام لأكثر من نصف قرن، تمثلت أهداف الخصخصة فيما يلي:

- خلق بيئة تنافسية وتقليل الاحتكار في الاقتصاد القومي.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتطوير البنية الاجتماعية وتحسينها باستخدام عوائد الخصخصة.
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي و تمويل خدمات الدولة.
- لعل أهم أهداف الخصخصة هو تحقيق كلفة الإنتاج المشروعات المعنية إلى حدها الأدنى أما الكفاءة التخصيصية فيترتب عليها انخفاض أسعار بيع منتجات هذه المشروعات حتى تصل إلى مستوى "التكلفة الحدية للإنتاج*".[2]

ثانيا: الآثار المتوقع أن تترتب على الخصخصة.

نظرا للاختلاف الكبير والبين بين ظروف النمو ومراحله في المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية فإن نتائج التخصيص للمشروعات العامة في الدول النامية تكون غير مؤكدة، بل أنه يمكن التنبأ في حالة حدوث بعض المشاكل المحتملة التي يمكن ذكر عدد منها فيما يلي:

1. صعوبة تسعير الخدمات والسلع المنتجة من المشروعات ذات الطبيعة الإحتكارية خاصة الخدمات مثل: الكهرباء والماء والتعليم وغيرها.
2. لاشك أن الدعوة إلى التخصيص لا تعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها، وإنما تعني ببساطة التغيير في هذه الأدوار من المالك إلى الموجه والمشرف، وهذا يقتضي بالضرورة توافر الأدوات الرقابية والشبكة القانونية اللازمة لممارسة الدور الجديد وما يتطلبه من توافر قوانين محاربة الاحتكار أو فرض العمالة الوطنية ومواجهة التلوث البيئي وغيرها.

---

[1]: زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص 15.

*: هي الزيادة في تكاليف الإنتاج الكلية الناجمة عن زيادة الإنتاج بمقدار وحدة واحدة من المنتج، يمكن حسابها بقسمة التغيير في التكاليف الكلية على التغيير في كمية الإنتاج.

[2]: المرسي سيد حجازي، **مرجع سابق**، ص ص 18، 19.

3. إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشروعات العامة (كتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين خاصة محدودي الدخل منهم، خلق فرص عمل للعمالة الوطنية).
4. لا شك في أن التحول في ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص سيتجه في بدايته إلى المشروعات العامة الجيدة التي يرغب القطاع الخاص في تملكها، وهو ما يعني تحويل هذه المشروعات وترك المشروعات المتغيرة ذات الأعباء الاقتصادية في الدولة.[1]

كما أن هناك عدة مشاكل تواجه عملية الخصخصة من بين تلك المشاكل نذكر ما يلي:

أ. الصعوبات العقائدية والفكرية والنفسية:

تبقى مشكلة التخصيص في الدول النامية على وجاهة تبريرها مشكلة سياسية اجتماعية تثير الكثير من الحساسيات والجدل وأهم الأسباب لذلك هو العداء النفسي المستحكم للقطاع الخاص بين أفراد النخب المهنية، ذات الأصول غير الرأسمالية نتيجة تأصل الانطباع السيئ لكل من الفلاح والبدوي والمثقف العربي عن سلوكياته الأخلاقية.[2]

وهذا الموقف يرفض تماما الإدارة الاقتصادية في الدول النامية التي يرغب منها الآن إلى القطاع الخاص واقتصاد السوق، كما كان يرغب منها في السابق والسيطرة على عناصر الإنتاج.

ب. الأسباب السياسية:

إن العودة إلى الاعتماد على الاستثمارات الأجنبية يجعل حتى بين بعض الحكومات اللبيرالية في الدول النامية شعورا بالانهيار، كما يدفعها للقيام بحركات عصبية متناقضة، ولا عجب في ذلك فمعظم النخب التي تمكنت من انتزاع الحكم من الشيوعيين بدعم من الإتحاد السوفياتي تنتمي إلى الفئات الوطنية المعادية للنفوذ الأجنبي.

---

[1]: ضياء مجيد الموسوي، **الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، أراء واتجاهات**، ط3، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2005، ص ص 71، 74.

[2]: محمد رياض الأيرش، نبيل مرزوق، **الخصخصة أخلاقها وأبعادها**، ط1، دمشق: دار الفكر المعاصر، 2002، ص 47.

ج. الأسباب الاقتصادية:

إن أهم مشكلة تواجهاها الخصخصة على الجانب الاقتصادي هي إعادة تقويم الأصول الثابتة لمصانع المؤسسة حسب الأسعار القائمة، وتليها مشكلة تحديد الصيغ القانونية التي يراد إتباعها لإعادة هيكلة القطاع العام.[1]

بالرغم من الصعوبات التي واجهت عملية الخصخصة وأهم الآثار المترتبة عليها إلا أنها تركت بعض الإيجابيات والسلبيات، من بين تلك الإيجابيات نذكر ما يلي:

أولا: إيجابيات الخصخصة:

1. إجراء عملية إصلاح تنظيمي يغطي كل من الهياكل التنظيمية واللوائح المختلفة الخاصة بنشاط المؤسسات الإنتاجية العمومية.
2. رفع كفاءة المؤسسات الخاصة من خلال تحقيق الحجم الأمثل للإنتاج الذي يؤمن للمنتجين أقصى ربح ممكن.
3. تشجيع المنافسة وفق مفهوم اقتصاديات السوق الذي تتوسع قاعدة الملكية الخاصة من خلاله.
4. تركيز الضوء على نمو القطاع الخاص ودعم مؤسساته الإنتاجية باعتبار أن هذا القطاع تتوفر فيه عناصر الكفاءة الاقتصادية ومقوماتها.
5. تنمية وتنشيط أسواق رؤوس الأموال (بورصة الأوراق المالية) التي لم تكن سائدة في ظل هيمنة القطاع العام. [2]
6. خلق وظائف ومجالات عمل جديدة، والتخفيف قدر الإمكان من نسبة البطالة المنتشرة.

ثانيا: سلبيات الخصخصة.

1. معارضة الرأي العام للخصخصة:

[1]: محمد رياض الأيرش، نبيل مرزوق، **مرجع سابق**، ص ص 48، 55.

[2]: زاهر محمد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص ص 18، 20.

تواجه الخصخصة معارضة كبيرة من قبل مجموعات عدة تتعارض مصالحها مع السياسات الجديدة المتبعة ولا سيما فئات العاملين في القطاع العام حيث ينظر إلى عملية الخصخصة بأنها سوق تسيطر على جزء كبير من الأيدي العاملة عند تحويل المشاريع إلى القطاع الخاص.

2. الأيدي العاملة:

من المشاكل التي تواجه عملية الخصخصة مشكلة ضخامة الأيدي العاملة التي يتم الإستغناء عنها عند تنفيذ برامج الخصخصة على مشاريع القطاع العام.

3. الدعم الحكومي:

تحتاج برامج الخصخصة إلى دعم حكومي على شكل متطلبات مالية لعمليات إعادة الهيكلة لمؤسسات القطاع العام ومصاريف الصيانة والإحلال للموجودات قبل تحويلها للقطاع الخاص.

4. المؤسسات المالية:

تطبيق برامج الخصخصة يتطلب وجود مؤسسات مالية حرة ومتخصصة وأسواق مالية متطورة لاستيعاب متطلبات حركة رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية وتقديم الدعم المالي للمؤسسات الخاصة.

5. الإطار القانوني:

إن عمليات الخصخصة تحتاج إلى إطار قانوني واضح وشامل ومنسجم مع متطلبات نمو القطاع الخاص وتطويره.[1]

وكل من الأهداف وأساليب وسلبيات وإيجابيات الخوصصة ملخص في الجدول رقم (01) ص74.

المبحث الثالث: علاقة الحكم الراشد بخوصصة المؤسسات.

[1]: زاهر محمد عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص ص 20، 21.

يمكن أن نتطرق في هذا المبحث إلى طبيعة العلاقة ما بين الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات، وذلك من خلال التطرق إلى أهم الجوانب والإجراءات التكفل بالحكم الراشد في المؤسسة ومن خلال طريقة تحليل وأهمية هذا الأخير في المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل أثر الحكم الراشد على خوصصة المؤسسات.

سبق وأن ذكرنا أن الحكم الراشد يمثل مجموع القواعد المكتوبة وغير المكتوبة والتي أصبحت الموضوع المحبذ والمحفز في الكثير من اللقاءات الوطنية والمؤتمرات والورشات العلمية، إضافة إلى الرأي العام، إما على المستوى المحلي أو المستوى الوطني، لكن أصبحت الخوصصة اليوم بمثابة الوصفة السحرية لكل السياسات الاقتصادية في مختلف البلدان. حيث أصبح موضوع الحكم الرشيد والخوصصة لأجل تسيير اقتصادي فعال موضوعا مهما، بحيث لا يمكن أن يكون موضوع اليوم فقط وإنما من المواضيع الاستشراقية المستقبلية.[1]

إذا الحكم الرشيد يمثل مجموعة 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 النواحي الاقتصادية والتي لا تقصي ولا تستبعد أي واحد من النشاط الإنساني، ومن هذا المنطلق نرى أن هناك عناصر ضرورية لزيادة الرشادة في المؤسسة كنسق جزئي والاقتصاد الوطني كنسق كلي وتتمثل في: الحكومة الإلكترونية لتبسيط الإجراءات الإدارية، إدارة الأعمال العامة وللرقابة المالية.[2]

تطوير القضاء وتنفيذ الأحكام، توفير الخدمات العامة بين القطاعين العام والخاص، دور المجتمع المدني ووسائل الإعلام في الإصلاح الإداري.

ويبدو أن الخوصصة تقوم بتحول احتكار أو التنازل عن أنشطة معروفة بالإستراتيجية مثل الماء والكهرباء والهاتف والصحة... الخ، وتظهر هنا الأهمية والمصلحة من قانون ومن 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 ضرورة المصلحة من الحكم الراشد

[1]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص88.

[2] : http://www.shabab1.com visite le 15/08/2015 à 16h:30

لأجل توزيع بشكل يسمح بالحفاظ والحماية ضد الانتقادات التي توجده لسياسات الخصخصة والتي كانت في الماضي مرفوضة من طرف الكثير من أفراد المجتمع وخاصة العمال، وهنا يجب الاعتراف بأن الحكم الراشد يشكل أفضل الوسائل للفاعلية الخاصة Efficacies بسياسة الخصخصة من حيث أنها تعطي للعملية صورة إيجابية.[1]

المطلب الثاني: إجراءات التكفل بالحكم الرشيد في عملية الخوصصة.

يلاحظ أن عملية الخصخصة تشترط كشرط أولي للصرامة المعنوية، وأنه من الأهمية أن يكون الأعوان محممين 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، ولابد أن يكون هناك قانون مصادق عليه بالبرلمان الوطني بحيث يعرف: الشروط والإجراءات والهيئات 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 عليها.[2]

يكون من الأفضل كذلك بطريقة حيوية أن كل المترشحين دوما بصفة متساوية بحيث تقدم لهم المعلومات كإعلامهم حول مج الإجراءات الخاصة بالتنازل أي أن نفس المعلومات يجب أن تضمن لكل مترشح، لأن احترام التوازن والمساواة بين المرشحين المستفيدين سوف يسمح بضمان يقدم إلى المترشحين بحيث لا يكونوا متباعين حول فعل متميز بالتكرار.[3]

كما يجب أن نشير إلى ضرورة القيام بتوضيح واضح Codification لقراء التنازل ووضع هياكل مستقلة تسعى إلى التحمل وبصفة مؤكدة ودالة لإجراءات الخصخصة على اعتبار أنها من أهم الوسائل للنجاح ولأجل جذب المستثمرين وزيادة خطوط أفضل للأسعار، كما تم التأكيد على أن المنافسة تشكل أحسن الضمانات للحصول به أحسن سعر مما يسمح بالبيع لأحسن عارض.[4]

المطلب الثالث: أهمية حساب الحكم الراشد في المؤسسة.

---

[1]: فاح أو عامرية، **مرجع سابق**، ص89.

[2]: **المرجع نفسه**، ص93.

[3] : http://www.shabab1.com/2miutes.htm visite le 15/08/2015 à 14h:00

[4]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص94.

يحسب الحكم الراشد في المؤسسة، لأنه يظهر أن الممارسات في القطاع الخاص تلعب إلى حد الساعة دورا كبيرًا في الجهود على المستوى المحلي أو الدولي لأجل الاستقرار ودعم السوق الدولي لرؤوس الأموال عبر الحفاظ على مصالح للمستثمرين، وذلك من خلال قدرة المؤسسات شيئا فشيئا، وتبرز أيضا أهمية حساب الحكم الراشد في المؤسسة من خلال السماح للشركات متعددة الجنسيات بملء أهدافها الاقتصادية غير الحفاظ على مصالح المساهمين وغير احترام التشريع ساري المفعول، وكذا إبراز للجمهور كيف يمكن للشركة أن تقوم بأداء أعمالها.[1]

يمكن أن يعبر عن الحكم الرشيد في المؤسسة، بأنها العلاقة بين الإطارات العليا، المدراء، المستثمرين، الأشخاص والمؤسسات التي تستثمر رؤوس أموالها، للحصول على عائد على الاستثمارات، وللحكم الرشيد هدف ضمان أن مجلس الإدارة يقيل مسؤولية الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة وأن الشركة في حد ذاتها يجب أن تتطابق أهدافها مع التشريع والقوانين سارية المفعول.[2]

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

1. يجب الاعتراف أن 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 أن يكون هناك مسير فعال.
2. يجب أن يتضمن المحيط معارف وقدرات ومعلومات بحيث أن عوانا أو فردًا واحدًا لا يمكن أن يدعي التحكم في ذلك كله.
3. جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط اللاتأكد والتشكيك المرتبط والعائد إلى كل نشاط جماعي مثل إجراء استراتيجي أكثر فعالية وأكثر صرامة في إعداد الاختبارات، وكذا تقييم وتقدير تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر.

[1]: **المرجع نفسه**، ص68.

[2] : http://www.algerie.dz.com/htm-2 visite le 20/08/2015 à 22h:37.

4. الأخذ بعين الاعتبار وبصفة أفضل بتعدد أقطاب للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات والتركيز والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة.[1]

بعد دراستنا لعلاقة الخوصصة بالحكم الرشيد، استنتجنا أن الحكم الرشيد يسعى إلى تحقيق تغيير جذري في أسلوب إدارة الأعمال وهذا على أي مسرى يكون فيه.

الحكم الرشيد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات، حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر. كما أنه يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتأثير عن طريقة توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

الحكم الرشيد وعلاقته بالخوصصة 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 إدارة الأعمال التقليدية، لأنه من الواضح أن عملية الخصخصة هي في صلب موضوع وهدف قانون آخر أو ميثاق وقواعد واضحة وشفافة وبطريقة مستمرة مع كل الأطراف الفاعلة، وإنه من المهم أن الرقابة الفاعلة وتقدير التنبؤ الفعال يجب أن تمارس حول كل عمليات الخوصصة، كما يجب السهر على أنه وحتى قبل وبعد العملية فإن كل المعلومات حول العمليات تكون معروفة للجميع، ولابد كذلك من معرفة أن الحكم الرشيد يغطي ستة أنواع من التغيرات مقارنة بالطرق التقليدية وتتمثل في:[2]

1. جهد العقلة الذي يهدف إلى تخفيض التشكيك والعائد إلى كل نشاط جماعي أو فردي حول إجراء مصير استراتيجي أكثر فعالية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات وكذلك تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر.[3]
2. الأخذ بعين الاعتبار وبصفة أكثر شفافية بتعدد الأقطاب المتعددة للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات والمفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة به لخدمة الخصخصة وبالتالي زيادة استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.

---

[1]: الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي، **الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات لأجل تسيير فعال**، مجلة ميكاس، مخبر البحث، إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 02، ص90.

[2]: فاتح أبو عامرية، **مرجع سابق**، ص68.

[3]: الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي، **مرجع سابق**، ص91.

3. لابد من وجود إرادة في تطوير إستراتيجية المشاركة لإدماج المعنيين بالأمر في إعداد القرارات بإدماجها في بناء الاختيارات الجماعية، فمن حكم رشيد يمكن أن يكون جهد الترسيخ وتجسيد ميثاق أو الفصل إلى إجماع ضروري لتنفيذ برنامج في محيط تكافئي بين القطاع الخاص والقطاع العام أو إيجاد العديد من المصالح المتقاطعة فيما بينها.
4. يجب التقيد الإيجابي بروح الحوار لزرع ثقافة المؤسسة التابعة من الطروحات العلمية والمكيفة بالواقع.
5. ضرورة خلق دور جديد واضح المعالم لصناعة القرارات من خلال إشراك النقابات العمالية مهما كان مستوى تمثيلها، وهذا الأمر الحيوي يرتبط بتفعيل حلقة مسارات والمنافسة وترسيم اقتصاد السوق من خلال آليات محلية ترفض الإقصاء والتهميش.
6. الاستفادة من فكر اقتصاد المعرفة، دون إهمال عناصر الشفافية والمسائلة التي هي أحد دعائم الحكم الرشيد.[1]

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل من بحثنا وما لحظناه بعد هذا العرض، أن الحكم الراشد أصبح يشكل على الأقل من الناحية النظرية عنصرا إيجابيا بالنسبة للدول النامية فهو عامل أساسي يساعد على تحقيق السلم

[1]: الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي، **مرجع سابق**، ص12.

والأمن من الاجتماعي والاستمرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي وترقية حقوق الإنسان وتكريس الشفافية من خلال المساءلة والمراقبة وبسط قوة القانون، ومع تباين وتعدد وجهات النظر حول مفهوم ومضمون الحكم الراشد.

وللحكم الراشد معايير وخصائص عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف الجهات ومصالحها، لكن الأكثر شمولا تضمنت المعايير التالية: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حتى الاستجابة، الفعالية، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية، وقد تختلف هذه المعايير كذلك حسب أولوية التطبيق من بلد لآخر.

لقد كثر الحديث في الآونة الأخيرة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي حول الخوصصة حيث يعتبر هذا الموضوع من المسائل الاقتصادية الحديثة التي طغت على الساحة الدولية في المجال الاقتصادي.

وبهذا أصبحت كل دول العالم على اختلافها تبني برامج الخوصصة باختلاف أشكالها وأنماط تطبيقها، لأنها تساهم في الانفتاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة الاقتصادية في العالم، حيث تعتبر الخصخصة: عملية تحويل كل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص بزيادة وزنه في الاقتصاد القومي لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص.

وللخوصصة عدة أهداف وخصائص تميزها ودوافع تدعو إليها، والتقنيات المختلفة والمشاكل والآثار التي تثور من أجلها.

الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة الجير
-الحساسنة-

تمهيد:

إن انفتاح الجزائر على بوابة اقتصاد السوق جعلها تولي أهمية للقطاع الخاص الذي يساهم في فعالية المؤسسات الاقتصادية وزيادة مردوديتها ومساهماتها في النمو الاقتصادي، وهو ما استدعى على ضرورة تحويل شركات القطاع العام الغير إستراتيجية إلى قطاع الخاص. وهذا لزيادة عائدات الدولة من جراء الضرائب ومن جهة أخرى تفعيل وتنظيم آلية الإنتاج والمتمثلة في المؤسسات الاقتصادية وسوف سنذكر التعريف بالشركة ومنتوجها، أسباب ودوافع خوصصتها.

وللإلمام بالموضوع تطرقنا إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: خوصصة المؤسسات في الجزائر.
- المبحث الثاني: ماهية مؤسسة الجير.
- المبحث الثالث: دوافع ومشاكل وحدة الجير في ظل الخوصصة.
- المبحث الرابع: تحليل ميزانية مؤسسة الجير.

المبحث الأول: خوصصة المؤسسات في الجزائر.

يمثل مشروع برنامج الخصخصة الذي تم وضعه الشريحة الأولى لبرنامج مرن لخصخصة، من شأنه أن يشمل جميع مؤسسات القطاع الاقتصادي كما حدده برنامج الحوكمة، وتشمل تلك الشريحة الأولى تتسم كلها بأنها يمكن أن تكون قادرة على الاستمرار، مع ضرورة إدخال بعض التعديلات الهيكلية على بعضها.

المطلب الأول: إجراءات وواقع سياسة الخصخصة في الجزائر.

قبل التطرق إلى دوافع سياسة الخصخصة في الجزائر لابد من التطرق إلى تعريف الخصخصة في القانون الجزائري حسب المادة الأولى من الأمر رقم (95 – 22) على أنها معاملة أو معاملات تجارية تتضمن تحويل ملكية كل الأصول المادية والمعنوية في مؤسسة عامة أو جزء منها أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين خواص، وتحويل أيضا تسيير مؤسسات عامة إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية كما تضمنت الخصخصة بموجب الأمر رقم 95 – 25 معني انفتاح القطاع التنافسي لرأس المال الخاص بغرض توسيع قاعدة لقطاع الخاص حتى يتسنى له ممارسة التسيير والمساهمة في الاستثمار عن طريق بيع أسهم شركات المساهمة.[1]

أولا: إجراءات عمليات الخصخصة.

من أجل المساهمة في نجاح تنفيذ برنامج الخصخصة بأقل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية اعتمدت الحوكمة طريقة التدرج في خصخصة مؤسسات القطاع العام، حيث قامت بتصنيف المؤسسات المؤهلة للخصخصة حسب الأهمية والنشاط الاقتصادي الذي تمارسه كل من مؤسسة على أن تتم إجراءات عملية الخصخصة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: وتشمل قطاع السياحة والفندقة، التجارة والتوزيع، مؤسسات الخدمات في قطاع الموانئ والمطارات، النقل البري للمسافرين ونقل البضائع، قطاع البناء الأشغال العمومية وأشغال الري، المؤسسات المتوسطة والصغيرة المحلية.

[1]: علاوة نواري، **التكامل الاقتصادي العربي والإسلامي للوحدة الاقتصادية لمسيرة التنمية (الجزائر نموذجًا)**، ط1، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص ص 196، 195.

المرحلة الثانية: وتشمل:

الصناعات الغذائية، صناعة الغزل والنسيج، الصناعات التحويلية، الصناعات الكهربائية والإلكترونية وقطاع التأمين.[1]

ثانيا: دوافع سياسة الخصخصة في الجزائر.

أ. تخفيض عجز الموازنة العامة للدولة عن طريق عملية خصخصة المؤسسات العامة العاجزة وغير الواعدة لاسيما بعد فشل سلسلة الإجراءات المتخذة منذ مطلع الثمانينات بشأن إصلاح المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات العامة في سبيل رفع أداءها، حيث ظلت العديد من المؤسسات العامة الجزائرية تعاني من عجز مالي، وقد ساهم هذا العجز المالي في تواجد واتساع حجم فجوة الموازنة العامة للدولة.

ب. تنظيم القطاع الخاص من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح أمام الرأسمال الخاص الوطني،بغية تنمية وتطوير هذا القطاع، وجلب هذه الموارد المالية المعطلة للسوق الوطني وإشراكها في مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، إضافة إلى استقطاب الرأسمال الأجنبي المباشر أو من خلال الشراكة.

ج. محاولة الفصل بين السيادة والتجارة التي كانت تمارسها الدولة، وذلك من خلال التنازل عن السلطة الإدارية والاقتصادية لصالح شركات ذات رؤوس الأموال.

د. أزمة نظام الجهاز الإنتاجي الذي يعتبر في الواقع أزمة لإدارة وتسيير رؤوس الأموال من طرف الدولة ولذلك حرصت الدولة على أن يكون برنامج الخصخصة وفق الإطار التشريعي، من خلال إصدار القوانين التشريعية المناسبة لذلك.[2]

---

[1]: رفعت عبد الحليم الناعوري، **مرجع سابق**، ص164.

[2]: مصطفى محمد عبد الله، عبد العزيز شرابي وآخرون، **الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية**، ط1، الجزائر: مركز دراسات الوحدة العربية، 1995، ص386.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف خصخصة المؤسسات العامة الجزائرية.

استندت الحكومة الجزائرية إلى مجموعة من المبادئ لتحقيق مجموعة من الأهداف، كخطوة مهمة قبل الشروع في تنفيذ برنامج خصخصة المؤسسات العامة، وذلك بغية تطوير هذا البرنامج لخدمة مصالح الاقتصاد الوطني والمساهمة في نجاح مسيرة الإصلاح الاقتصادي بأقل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية.

وترتكز هذه المبادئ على ضرورة تأمين الدولة للأغلبية من الأسهم عند عملية التنازل[1] إذا كانت مساهمتها في رأس المال أقل من 50 % بحيث يتم النص في دفاتر الشروط التي تحدد فيها حقوق المتنازل والمستخلف في الملك والواجبات، على احتفاظ المتنازل (الدولة) "بسهم نوعي"* يستعمل في حالات تغيير موضوع الشركة أو نشاط الشركة وانتهاء نشاطات الشركة وأيضا في حالة حل الشركة. كما جاء التأكيد به محاربة أي احتكار خاص يترتب به عملية الخصخصة مع الحث على ضرورة إشراك مساهمة العمال الأجراء في العملية بمنحهم تخفيضات من سعر البيع وإعطائهم فترة مناسبة لتسديد التزاماتهم المتعلقة بالتملك الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسة العامة القابلة للخصخصة.[2]

وقد استهدف برنامج الحكومة المتعلق بخصخصة المؤسسات العامة تحقيق ما يلي:

1. المساهمة في توسيع مكانة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني لاسيما عن طريق الخصخصة الكلية للمؤسسات العامة التي تمارس نشاطها في القطاعات التنافسية.

2. دعم برنامج إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية الصناعية وإعادة تأهيلها عن طريق إشراك القطاع الخاص المحلي أو الأجنبي في مسيرة التنمية الاقتصادية من أجل تجاوز القيود الهيكلية.

3. تنشيط سوق الأوراق المالية الجزائرية وتعبئة الادخار الوطني الخاص.

4. الحفاظ على مناصب العمل ولاسيما عند التنازل عن أصول المؤسسات العامة القابلة للخصخصة لصالح الأجزاء العاملين بها.

---

[1]: علاوة نواري، **مرجع سابق**، ص ص 199-200.

*: هو سهم رأس مال الشركة التي تتأسس عن طريق المؤسسة العامة بحيث يتمتع هذا السهم الذي ترجع حيازته إلى الدولة صاحبة حق سلطة الاعتراض بالقرارات التي من شأنها أن تلحق الضرر بمصالح الدولة.

[2]: علاوة نواري، **مرجع سابق**، ص200.

5. توفير مناصب شغل جديدة في الأمد الطويل بعد نجاح عملية إعادة الهيكلة وتراجع حجم الاختلالات الكامنة في الاقتصاد الوطني وظهور حالة انتعاش النمو الاقتصادي.

6. توسيع قاعدة الملكية، بفتح رأس مال الشركات المساهمة (التابعة للدولة) للجمهور عن طريق سوق الأوراق المالية أو المزايدة.[1]

المطلب الثالث: أساليب برنامج خصخصة المؤسسات العامة الجزائرية.

لقد حدد الإطار التشريعي في الجزائر خمس أساليب لتنفيذ برنامج الخصخصة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. **التنازل عن طريق السوق المالي:** ويأخذ هذا الأسلوب ثلاثة حالات:

- عرض بيع أسهم وقيم منقولة أخرى في بورصة القيم المنقولة.
- عرض علني للبيع بسعر ثابت (وضع عدد معلوم من الأوراق يوم الدخول تحت تصرف الجمهور وبسعر معلوم تم تحديده مسبقا.[2]
- أو مزيج من الحالتين السابقتين.

وقد اشترط عند الدخول إلى بورصة القيم المنقولة أن يكون التنازل مساويا على الأقل لسعر العرض الذي حدده مجلس الخصخصة.

ب. التنازل عن طريق المزايدة: يتضمن هذا الأسلوب التنازل عن الأسهم والقيم المنقولة الأخرى وأيضا التنازل بشكل كلي أو جزئي لأصول المؤسسات العامة القابلة للخصخصة عن طريق مزايدة محدودة أو مفتوحة وطنية، دولية، بحيث يتم إعلان في النشرة الرسمية به ما يلي:

- **بالنسبة للأسهم والقيم المنقولة الأخرى:** يتم إعلان اسم المؤسسة العامة المعنية ومقرها الاجتماعي وهدفها ورأسمالها والنسبة المئوية للأسهم والمساهمات وشهادات الاستثمار المتنازل عنها، ونتائج الاستغلال للسنوات الثلاثة الأخيرة وأجل تقديم العروض.[1]

---

[1]: منير إبراهيم، **الخصخصة، خلاصة التجارب العالمية**، القاهرة: توزيع المكتب العربي الحديث، 2012، ص177.

[2]: علاوة نواري، **مرجع سابق**، ص201.

– **أما بالنسبة للتنازل عن الأصول:** فيتم الإعلان عن اسم المؤسسة المعينة، مقرها الاجتماعي وهدفها ورأسمالها والتحقق من الأصول المتنازل ويشترط هذا الأسلوب أن يكون البيع على الأقل مساويا لسعر العرض.

ج. خصخصة التسيير: يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق المزايدة المحدودة أو المفتوحة الوطنية أو الدولية، بحيث يوضع تحت تصرف العارضين المعنيين بدفتر الشروط الذي يحدد شروط خصخصة التعبير.

د. عقد التراضي:

- في حالة التحول التكنولوجي النوعي.
- في حالة الحاجة الماسة لاكتساب تسيير متخصص.

هـ. مساهمة الأجراء: ولغرض نجاح هذا الأسلوب وتسريع وتيرة تنفيذ برنامج الخصخصة في الجزائر اتخذت عدة إجراءات أهمها:

- تقرر التخصيص المجاني لـ 10 % من رأسمال المؤسسة العامة القابلة للخصخصة إلى إجمالي الأجراء، بغية إشراكهم في نتائج المؤسسة العامة المعينة بالخصخصة، وانفتاح هؤلاء الأجراء بتخفيض قدره 15 % كحد أقصى من سعر البيع في عملية التمليك الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسة العامة.
- حدد المرسوم التنفيذي رقم 97 – 329 المؤرخ في 15 سبتمبر 1997، تسهيلات ممنوحة لصالح العمال الأجراء المهتمين بهذا الأسلوب منها فترة تسديد تمتد إلى 20 سنة، وفترة سماح مقدرة بـ 5 سنوات تسبق عملية الدفع بالتقسيط.[2]

---

[1]: منير إبراهيم، **مرجع سابق**، ص200.

[2]: علاوة نواري، **مرجع سابق**، ص ص 201-202.

المبحث الثاني: ماهية مؤسسة الجير.

تعتبر مؤسسة الجير من أهم المؤسسات الإنتاجية داخل الوطن، حيث أنها تحتل الصدارة من حيث مردوديتها ومدى إنتاجها، ولمعرفة هذه المؤسسة سوف نتطرق أولا إلى ماهية المؤسسة، وأهم الدوافع التي أدت إلى خوصصتها وأهم المشاكل التي واجهتها، كما سنقوم بدراسة ميزانيتها للسنوات الأخيرة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

1. تعريف وحدة الجير:

هي مؤسسة خاصة صناعية وتجارية أنشئت سنة 1979 من طرف أشخاص مع شركة وطنية لمواد البناء CNHC وزاولت نشاطها الصناعي في نوفمبر 1981 وتخصصت سنة 2007 قدرتها الإنتاجية النظرية 100 ألف طن سنويا.

2. الموقع الجغرافي:

تقع في الطريق الوطني رقم 92 بالحساسنة التابعة لولاية سعيدة، تبعد على مقر الولاية 25 كلم وعلى مقر دائرة الحساسنة 2 كلم، يحيطها من الشمال المعمورة ومن الجنوب أراضي فلاحية لخواص المنطقة محادية لصناعة الإسمنت شرقا أراضي زراعية تابعة لأملاك الدولة.[1]

3. مساحتها:

مساحتها الإجمالية 13 هكتار، أما مساحة الوحدة 8 هكتار تقريبا.

4. طبيعة الإنتاج:

تنتج مادة الجير بصفة عامة وهناك ثلاثة أنواع:

- الجير الأبيض وهو مسحوق Broy.
- الجير القطعي.
- الجير المميه Hyfrapac.

[1]: مقابلة مع السيد: مدير الموارد البشرية قادوس عبد القادر، يوم 2015/09/03.

5. خصائص المنتوج:

ذو نوعية جيدة حسب رأي المسؤولين وعمال هذه الوحدة.

6. استعمالاته:

- مادة أساسية للبناء.
- تعبيد الطرقات.
- مصانع مشروبات كوكا لتطهير المياه.
- صناعة الورق.
- دباغة الجلود.
- يستخدم في حفر آبار البترول.

7. ترتيب الوحدة:

تحتل المرتبة الأولى وطنيا في صناعة هذا النوع من الجير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتضمن الشركة حوالي 139 عامل يترئسها مدير أو مسير وهي موزعة على المصالح التالية: مصلحة الإنتاج، مصلحة الصيانة، المصلحة التجارية، المصلحة المالية، المصلحة الإدارية ومصلحة التفريغ.

كما نجد دائرة الإنتاج تستحوذ على مصلحة المحجر، مصلحة التصنيع، مصلحة الشحن، مصلحة المخبر، دائرة الصيانة تتضمن مصلحة المخزن، مصلحة التموين.

أما بالنسبة لدائرة الإدارة المالية تحتوي على مصلحة المستخدمين أي العمال، مصلحة المحاسبة، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة النظافة والأمن.[1]

كل هذه المعلومات تم إدراجها في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجير في الشكل رقم (02) ص80.

[1]: مقابلة مع السيد: مدير الموارد البشرية قادوس عبد القادر، يوم 2015/09/04.

المطلب الثالث: تأثيرات مادة الجير على المحيط الخارجي.

بالرغم من المزايا التي تتميز بها مادة الجير إلا أن لها تأثيرات على المحيط الخارجي، حيث أنها تحتوي على بعض المواد مثل NO_x، SO_x، SO_2 والغبار تؤثر على الإنسان وتسبب الأمراض مثل قصور القلب، أمراض الرئة، الاختناق، الربو، خاصة الأطفال، تؤثر على الأعصاب، أما بالنسبة لتأثيرات هاته المادة على النبات فهي تسبب انخفاض في طول الأشجار، جفاف، إعاقة نمو النبتات والأشجار، الاحتباس الحراري، كما تؤثر على الممتلكات على غرار المعادن وأوجه الدهان والتشقق المباني.

كل هذا تم إدراجه في الجدول رقم (02) ص77.

المبحث الثالث: دوافع ومشاكل وحدة الجير في ظل الخوصصة.

إن تحول المؤسسة من قطاع عام إلى قطاع خاص كان له أسباب ودوافع متعددة كما واجهت عدة مشاكل تأثرت بها الوحدة وعمالها وهذا ما سنتطرق إليه من خلال عرضنا لهذا المبحث، حيث سندرس أهم الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى الخوصصة وأهم المشاكل التي واجهتها.

المطلب الأول: الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى الخوصصة.

تخصصت المؤسسة بناءًا على مرسوم وزاري جاء به الرئيس أو يحي سنة 2001 خاص بالشركات ذات مردودية سنوية ضعيفة ومن أهم الأسباب التي أدت بهذه المؤسسة إلى الخوصصة هي:

كانت في خسارة دائمة لمدة خمس سنوات متتالية هذا ما دفع بتدخل الدولة إلى عرضها للبيع.

حيث قامت الشركة الأم لمواد البناء SNMS بتكليف هيئة لدراسة أصول المؤسسة وهي Sitique Boumerdes التي قامت بدورها بنشر إعلانات حول ضرورة خوصصة وحدة الجير Sodepac بسعيدة ومؤسسات أخرى من طرف الدولة، وهذا كان لغرض إدخال عائدات إضافية من جراء بيع الوحدات، وكذا تحصيل إيرادات من قبض الضرائب على القطاع الخاص، إضافة إلى تخليص الدولة من عبئ هذه المؤسسات وذلك لغرض تفرغها للجانب الأمني، وكذا تنشيط فعالية القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني.

بدأت الدراسة لخوصصة مؤسسة الجير 2005 من شهر فيفري وتمت الموافقة من طرف UGP مع العلم أنه لم تكن منافسة قوية، وأصبحت تابعة للقطاع الخاص فعلا في جانفي 2007 تم بيعها بـ 412 مليار دج في حين كانت القيمة الصافية لها مقدرة بـ 20 مليار دج وهذا المبلغ بالنسبة لإطار المحاسبة السابق للوحدة هو مبلغ جيد.

نوع خوصصة الوحدة:

هي خوصصة كلية (100 % مباشر)، وليس تنازل عن طريق الأسهم لأنها مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.[1]

المطلب الثاني: المشاكل التي واجهت المؤسسة والعمال في ظل الخوصصة.

[1]: مقابلة مع السيد: رئيس مصلحة المالية سلماني، يوم 2015/09/10.

1. المشاكل التي واجهت المستثمر عند استلامه الوحدة:

- أو مشكل تمثل في الكهرباء، حيث كان يجمعها مركز (Poste) واحد مع شركة الإسمنت المجاورة لها.
- ثاني مشكل المياه، حيث تشتركان في بئر واحد لذا فهم بحاجة إلى تراخيص لبناء آبار خاصة بالوحدة.
- قدم الآلات الإنتاجية للوحدة، حيث تحتاج الوحدة إلى استخدام آلات ذات جودة عالمية.
- قدم وسائل النقل وانعدامها تقريبا.
- ضيق المساحة، حيث قام المستثمر بتقديم طلب من أجل توسيع نطاق المؤسسة.
- نقص اليد العاملة المؤهلة، ونقص الخبرة داخل المؤسسة.
- ضعف في الوسائل التقنية داخل المؤسسة.[1]

2. المشاكل التي واجهت العمال:

- الموقع الجغرافي غير ملائم للعمال لأنها تقع في منطقة شبه معزولة.
- صعوبة التنقل لأن الطرق غير معبدة وانعدام النقل.
- الزيادة في ساعات العمل خاصة بالنسبة لعمال الورشات، بحيث عمال الإدارة يستفيدون من عطلة أسبوعية الجمعة والسبت، أما عمال الورشات فلهم يوم الجمعة فقط، وفي حالة استثناءات في العمل فهم مطالبون بالعمل خلال أيام الأسبوع بأكملها.
- قلة الإسعافات الأولية وكذا عدم وجود أطباء مختصين لمعاينة العمال في حالة حدوث حوادث عمل داخل المؤسسة.
- انتشار أمراض الربو بين العمال، وذلك راجع إلى كثرة الغبار الذي تفرزه مادة الجير.[2]

المبحث الرابع: تحليل ميزانية مؤسسة الجير.

[1]: مقابلة مع مدير المؤسسة ساسي، يوم 2015/09/07.

[2]: مقابلة مع بعض العمال، يوم 2015/08/25.

يعد عرض الميزانية في شكل تقرير مالي، أحد الأشكال الشائعة الاستخدام، في الوقت الحاضر. وفيه تظهر الأصول أولاً، تليها الخصوم ثم جدول حسابات النتائج. وللإيضاح، عادة ما تكون في نهاية السنة، سوف نتطرق إلى ميزانية في شكل تقرير بالنسبة لسنة 2013/2012.

المطلب الأول: تحليل ميزانية 2013/2012.

يستطيع من يستخدم الميزانية، أن يتحصّل على فهم أوسع، إذا أمكنته مقارنة ميزانيتين للمؤسسة نفسها، في تاريخين مختلفين، في شكل قوائم مقارنة، إذ يمكن الكشف عن التغيرات الجارية والاتجاهات في هذه التغيرات. فالقائمة المالية الواحدة، تمثل فصلاً واحدًا في حياة المنشأة، لذلك فإن محلل القوائم يفهم منها أكثر مما يفهمه من قائمة واحدة للمنشأة نفسها. وعند إعداد القوائم المقارنة، يجب أن يتأكد المحاسب أن المبادئ والإجراءات المستخدمة في معالجة البيانات، التي أدّت إلى المعلومات التي تظهر بالقوائم المالية لم تتغير، حتى تكون القوائم قابلة للمقارنة، وألاّ أدّت المقارنة إلى استنتاجات خاطئة عن التغيرات والاتجاهات. وفيما يلي قائمة مقارنة مبسطة للمركز المالي لمؤسسة الجير.

في 31 ديسمبر 2012، وفي 31 ديسمبر 2013.

	2013	**2012**
مجموع الأصول	354 484 265	194 787 405
مجموع الخصوم	1 056 778 420	1 254 198 168
النتيجة الصافية	130 414 592	29 669 034

لو قمنا بوضع مقارنة للميزانيتين يتضح لنا أصول المؤسسة ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية، وهذا لارتفاع تثبيتات العينية بزيادة قدرها 626 993 119 15 وهذا راجع لنقص الاهتلاكات ومؤونات المؤسسة.

- ارتفاع قيمة المخزونات وهذا راجع لزيادة إنتاج المؤسسة بفضل زيادة طلب الزبائن على منتوجات المؤسسة.
- نسبة دائنين كذلك في ارتفاع وهذا راجع لسياسة المؤسسة مع زبائنها.
- ارتفاع نسبة الخزينة ارتفاعا هائلا.

تراجع مجموع الخصوم بالنسبة لسنة 2013 وهذا بفضل تسديد المؤسسة لبعض ديونها سواء مع مورديها أو ديون أخرى.

زيادة النتيجة الصافية للمؤسسة وذلك لارتفاع رقم أعمال المؤسسة ارتفاعا ملحوظا وبفضل تحكم في نفقاتها من أعباء مالية وكذا أعباء المستخدمين ومخصصات الاهتلاكات.

هذه صورة مصغرة عن ميزانية المؤسسة راجع هذا لنقص معلومات عن المؤسسة على سبيل المثال تثبيتات العينية للمؤسسة مما تكونت. مما تكون رأس المال من قروض أو من المال الخاص عدد المساهمين في بناء المؤسسة، عدد منتوجاتها فيما تمثلت مشترياتها المستهلكة حسب طبيعة نشاطها.

وبصفة عامة وحسب نتائج المؤسسة فإن المؤسسة في منحى تصاعدي يعطي وضعية مريحة نوعا ما دون ترشيد في نفقاتها بالنسبة لقطاع غيار لآلاتها لأن نشاطها يتطلب ذلك، وكذا التزاماتها مع الضرائب والضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني: تحليل ميزانية 2014/2013.

يعد عرض الميزانية في شكل تقرير مالي، أحد الأشكال الشائعة الاستخدام، في الوقت الحاضر. وفيه تظهر الأصول أولاً، تليها الخصوم ثم جدول حسابات النتائج. وللإيضاح، عادة ما تكون في نهاية السنة، سوف نتطرق إلى ميزانية في شكل تقرير بالنسبة لسنة 2014/2013.

في 31 ديسمبر 2013، وفي 31 ديسمبر 2014.

	2014	2013
مجموع الأصول	1 332 301 931	1 056 778 420
مجموع الخصوم	1 332 301 931	1 056 778 420
النتيجة الصافية	150 619 633	130 414 592

لو قمنا بوضع مقارنة للميزانيتين يتضح لنا أصول المؤسسة ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية، وهذا لارتفاع تثبيتات العينية بزيادة قدرها 591 461 224 24 وهذا راجع لنقص الاهتلاكات ومؤونات المؤسسة.

لو نظرنا في ميزانية 2014 فنجد تثبيتات غير العينية موجودة في هذه الفترة لسد حاجيات المؤسسة وقد قدرت بـ 158 958 دج وكذلك زيادة كبيرة في الأصول المؤسسة هذا ما أدى بأصولها إلى ارتفاع ما قابله ارتفاع في خصومها:

- زيادة في الاقتراضات وكذلك ظهور احتياطات التي قدرت بـ 14 217 832 دج.
- نتيجة المؤسسة في ارتفاع مستمر.
- زيادة أعباء المؤسسة قابله زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة هذا ما أدى في زيادة الاقتراضات لسد طلباتها للمحافظة على زبائنها.
- تراجع مجموع الخصوم بالنسبة لسنة 2013 وهذا بفضل تسديد المؤسسة لبعض ديونها سواء مع مورديها أو ديون أخرى.

كل هذا يفسر أن شركاء المؤسسة يتبعون أسلوب تسييري محكم نوعا ما، لأن شركاء المؤسسة يضعون جزء من أرباحهم في تصرف المؤسسة لتشكيل الاحتياطات والمؤونات لمواجهة أي مشاكل مستقبلية اقتصادية كانت أو مالية أو تقنية بدون أن ننسى أهدافها الإستراتيجية.

وبصفة عامة وحسب نتائج المؤسسة فإن المؤسسة في منحى تصاعدي؛ حيث أن المؤسسة حققت أرباحا بنسبة كبيرة مقارنة بالسنة الماضية.

قمنا في بداية هذا التقرير المبسط بمقارنة بين ميزانية 2012 و2013 لتوضيح الفرق بين المبالغ المحصل عليها وأسباب ارتفاعه، أما بالنسبة لسنة 2014 فيها بعض تغييرات التي تطرقنا لها.

في الأخير ومن خلال تحليل الميزانيات اتضح لنا أن المؤسسة حققت اكتفاءا ذاتيا وذلك بنسبة معقولة حيث قدرت القدرة الإنتاجية بـ 100 طن سنويا وذلك بنسبة مئوية مقدرة بـ 60 % توزع على الزبائن بنسب متساوية مقدرة بـ 10 % وذلك من أجل إرضاء كل الزبائن لأن الطلب يفوق العرض.

خاتمة الفصل:

من خلال الفترة الوجيزة التي قضيناها في دراسة وحدة الجير، توصلنا على ألسنة إطاراتها ومستخدميها الذين عايشوا فترة القطاع للوحدة وفترة التحول إلى القطاع الخاص، والذين أفادونا بما يلي:

- مؤسسة الجير تحولت إلى القطاع الخاص، وذلك ببيع أصولها وخصومها معا، رغم عدم تحقيقها للديون عندما عاشت في ظل القطاع العام، حيث كان إنتاجها يغطي كل نفقاتها، لكن الدولة أصرت ببيع هذه الوحدة ووحدات أخرى للقطاع الخاص، لجلب إيراداتها من جراء بيعها والضرائب التي تفرضها على القطاع الخاص.
- من جراء بيع الوحدة يتحصل العمال على 10 % من ثمن البيع، أي ما يعادل 54 مليون سنتيم، وهذا ما أدى بطلب أغلبية العمال بتصفية حساباتهم والخروج من المؤسسة تلقائيا، وهذا سيؤثر على كيانها.
- إنتاج وحدة الجير في ظل القطاع الخاص لا يغطي كافة طلباتها، وذلك لقدم وسائل الإنتاج.

وفي الأخير نقول أن الهدف من خوصصة المؤسسات الاقتصادية، هو ليس زيادة فعاليتها في الاقتصاد الوطني، ولكن الغرض منها الحصول على الإرادات والتفرغ للجانب الأمني، وهو ما ستدعى تفضيل الشراكة وذلك بتطوير وسائلها وأدواتها الإنتاجية.

الخاتمة

يعتبر الحكم مفهوما محايدا يعبر عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده وتطوره الاقتصادي والاجتماعي، بما في ذلك الحكم الراشد الذي له دور إيجابي بالنسبة للدولة خاصة الدول النامية منها لأنه يساعد على تحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. حيث عرفه البرنامج الأممي PNED «أنه مجموع الآليات المعقدة والسيرورات والعلاقات والمؤسسات التي يقوم المواطنون من خلالها بمواءبة مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم وفض خلافاتهم».

حيث يتضمن هذا الأخير مجموعة من المكونات الرئيسية والتي تتبلور في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وللحكم الراشد معايير وخصائص عديدة متنوعة تختلف باختلاف الجهات ومصالحها والتي تتمثل في: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، الفعالية، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية.

لقد شكلت ظاهرة الخوصصة مجالا خصبا لكثير من الأبحاث والدراسات التي عنت بتأصيل الظاهرة وتحديد مختلف جذورها وأبعادها النظرية الواقعية، لكن ورغم كثرة الإسهامات المنتظرة وتعدد المشاريع والتوجهات فقد لخصت الدراسة الحالية الخوصصة ما هي إلا حالة من حالات تطور نشاط المؤسسة الاقتصادية.

إن الخوصصة تعتبر علاجًا لابد منه للوضعية غير المتوازنة للمؤسسات في معظم البلدان من أجل تعظيم أرباحها وتغطية ديونها ويلعب الحكم الراشد دور كبير وفعال في تسيير الموارد، حيث يقترح مجموعة من القدرات والوسائل لأن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لتحقيق نتائج إيجابية كما أنه يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

استنتاجات واقتراحات:

استنتاجات:

- تساهم العديد من الظروف الاجتماعية والاقتصادية في بروز الحكم الراشد إلى الواقع، وعدم تطابق هذه العوامل، أدى إلى تنوع واختلاف تعاريفه، وهذا حسب اهتمام واختصاص مجال البحث، بالتركيز على آليات الحكم الراشد من خلال المساءلة والشفافية والرؤية الإستراتيجية لدى برنامج الأمم المتحدة (UNDP).
- الحكم الراشد هو عبارة عن غملية من العمليات والآليات المعتمدة من ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع والدولة، وذلك من خلال الاعتماد على المساءلة والعدالة والمحاسبة وحكم القانون، وكذا وجود علاقة متكاملة ومتكافئة بين فواعل الحكم الراشد (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني).
- الحكم الراشد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات، حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر.
- أن الحكم الراشد هو الدعامة الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق أسس وآليات الحكم الراشد.
- إن عملية الإصلاح الاقتصادي أصبحت من الاستراتيجيات الضرورية لكل بلد يعاني من اختلالات ناتجة من قبل القطاع العام.
- إصلاح القطاع العام بنقل ملكيته إلى القطاع الخاص أصبح يمثل هدفا متميزًا ينبغي أخذه بعين الاعتبار.
- عدم كفاءة القطاع العام في تحقيق أهداف المؤسسة وتقدمها.
- تعتبر الخصخصة علاجًا لابد منه من أجل تحقيق التوازن في المؤسسات.
- تزيد الخصخصة من معدلات البطالة.
- إن القطاع الخاص المحلي ضعيف ولن يقوى على الصمود في مواجهة المنافسة الأجنبية بدون دعم من الدولة.
- بانتقال وحدة الجير من القطاع العام إلى القطاع الخاص تضاعفت أرباحها وزاد الطلب على منتوجاتها.
- إن استعمالات مادة الجير كثيرة ومتنوعة مما أدى بالمؤسسة إلى مضاعفة إنتاجها، حيث أن هذه المادة تستعمل في مجالات كثيرة أهمها: تعبيد الطرقات، الفلاحة، حفر الآبار، تطهير المياه، البناءات، تربية المواشي والدواجن... الخ.

اقتراحات:

- لا يمكن أن نؤسس حكم راشد فعلا، دون توفر وازع أخلاقي يراعي البنية العقائدية للمجتمع والثقافية السائدة.
- ضرورة خلق إدارة حكومية فعالة، تعتمد على معايير الجودة والكفاءة والفعالية من خلال العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الأجهزة الحكومية.
- ضرورة تحديد المؤسسة محل الدراسة لرؤيتها الإستراتيجية، كتابتها ونشرها بين كافة أصحاب المصالح، لتعريفهم بطموحات المؤسسة، إلى أين تريد الوصول، وتوضيح الكيفية المتبعة لتحقيق ذلك في المستقبل.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بالحوكمة والحرص على تطبيق كافة مبادئها.
- يتوجب على المؤسسة الاعتماد على مدونة الأخلاقيات من أجل ترسيخ قيم ومبادئ أخلاقية داخل المؤسسة بغية إلزام الجميع على تطبيقها عند التعامل مع كافة أصحاب المصالح.
- إن عملية توسيع المؤسسة وزيادة مردودها الإنتاجي من 100 مليون إلى 200 مليون طن يزيد من كفاءة المؤسسة وتلبية رغبات زبائنها، بحيث يكون العرض يلبي الطلب.
- تسعى المؤسسة إلى إنجاز مشروع امتصاص الغبار، وذلك باستخدام آلات تمتص على الأقل حوالي 70 % من الغبار المتطاير في الهواء.

توصيات:

- يوصي الباحث بإجراء دراسات تبحث في مدى الأخذ بعناصر وخصائص أخرى للحكم الصالح.
- يوصي الباحث بإجراء دراسات تبحث عن عدد المعايير والاعتبارات الموضوعية الحقيقية والتعمق في التعرف إلى أي مدى تؤثر هذه التصفيات به تطبيق الحكم الصالح في المؤسسات.
- من خلال إنجاز هذا العمل نوصي بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات من أجل تحقيق الرفاهية والشفافية.
- من الضروري وضع برامج لخصخصة يشمل به الخطوات المطلوبة ومراحل التنفيذ والتغيرات المطلوبة في آلية السوق وحركة الأسعار وفي القوانين والقواعد التي يعمل في ضلها القطاع العام ويمكن الاستعانة بالمؤسسات الدولية لتوفير الخبرة لنجاح العملية.

- العمل على رفع تأمين شروط المنافسة في السوق لأن ذلك يساعد على رفع مستوى كفاءة الأداء بشكل أكبر.
- ضرورة تأسيس هيئة عليا حكومية لتشرف على عملية اتخاذ القرارات الأساسية.
- يتعين إجراء تقييم واقعي لأصول الشركات العامة والخاصة، وذلك قبل البدء بعملية الخصخصة.
- تجنب تحويل عملية الخوصصة إلى وسيلة لإثراء بعض المنفذين وأتباعهم والاستيلاء على الثروات الوطنية.
- العمل على إهدار القوانين والأنظمة الكفيلة بإدارة برنامج الخوصصة وتثبيت الحقوق والواجبات مما يضمن سلامة العملية وحفظ حقوق كل من المستهلك والمنتج.
- تشجيع الأفراد على طلب الخدمات من القطاع الخاص.
- تطوير أساليب ومعدات الإنتاج وخفض تكاليفها.

قائمة الجداول والأشكال

جدول رقم (01) يوضح كل من أساليب الخوصصة، إيجابياتها، سلبياتها، أهدافها، سبب الاختيار.

الأسلوب	الإيجابيات الميزات	السلبيات	الأهداف	أسباب الاختيار للأسلوب
عقد الإدارة	. الاحتفاظ بملكية	. إزدواجية الإدارة	. تستخدم لتنشيط	. عجز الكفاءات

	الشركة. . حل مشكلة القصور الإداري.	الخاصة والملكية العامة. . عدم وجود حوافز لرفع الكفاءة والحفاظ على الأصول.	الشركات الخاسرة. . إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة. . يستفيذ العاملون من المهارات الفنية والإدارية للشركة المتعاقدة.	الإدارية عن قيادة المؤسسة العامة.
عقود التأجير	. توفير نفقات التشغيل مع الاحتفاظ بملكية الشركة. . الحصول على دخل السنوي بدون التعرض المحاضر السوق.	. عدم وجود حواجز ترجع قيمة الأصول أكثر من الحد الذي يضمن عائدا مناسبا على استثماراتها خلال مدة التأجير.	. جذب مهارات تقنية وإدارية متطورة. . تنشيط الشركات الخاسرة.	. صعوبة في جذب المستثمرين.
منح الامتياز **Buid owned** **Build operation** **Transfen**	. توفير نفقات البناء والتشغيل. . نقل مسؤولية تشغيل وتقديم الخدمة إلى الإدارة الخاصة.	. إعطاء حق الاحتكار لصاحب الامتياز.	. تقديم خدمات عامة للمواطنين من خلال تطوير مشروعات جديدة في البنية التحتية عن طريق القطاع الخاص. . إنشاء وتسيير مرافق عامة. . التحقيق من الأعباء المالية.	. عدم توافر السيولة الكافية أو إذا كانت السيولة المطلوبة كبيرة.
البيع المباشر **المزاد العلني**	. الشفافية في الإجراء. . تمكن الدولة من	. إمكان وجود تواطؤ بين المشترين والبائعين. . تتطلب فترة زمنية	. إدخال تكنولوجيا متطورة. . إدخال طرق إدارة	. حاجة المؤسسة إلى إدخال تكنولوجيا متطورة لتحسين أدائها ورفع

العطاءات **مستثمر أجنبي**	تعظيم إيراداتها.	طويلة ونفقات إدارية مرتفعة. . التقدير الخاطئ لقيمة الأسهم والموجودات الأخرى.	حديثة. . توسيع قاعدة الملكية وتطوير الأسواق المالية من خلال إدراج الشركة في سوق الأوراق المالية.	كفائتها. . حاجة الدولة إلى إمكانيات لتغطية النفقات الكبيرة
بيع الأسهم في الأسواق المالية. **الاكتتاب العام**	. مقبولة سياسيا أكثر من غيرها من الأساليب. . استثمار طاقات وإمكانيات ومصادر جديدة.	. صعوبة تحديد أسعار الأسهم بشكل دقيق وتقديم الأسهم بأقل من الواقع. . تطوير الأسواق المالية من خلال إتاحة فرص الاستثمار للمواطنين والأجانب.	. توسيع قاعدة الملكية من خلال تشجيع صغار المستثمرين على شراء الأسهم. . تحسين كفاءة الإدارة أمام المساهمين.	. حجم المشروع الحكومي كبير
البيع للعاملين والإدارة	. شعور العمال بأنهم مالكون حقيقيون في الشركات التي يعملون فيها. . إظهار رغبة أقل في الإضراب عن العمل والمطالبة بأجور أعلى.	. قيام العمال بيع الأسهم للإستفادة من فروق الأسعار. . سوء تسعير الشركة مما يسبب خسائر للدولة.	. توسيع قاعدة الملكية. . تحسين الكفاءة من خلال وجود حواجز لرفع الإنتاجية ومساهمة العاملين في الإدارة.	. في الحالات التي يصعب بيع المؤسسة بالأساليب الأخرى. . في حالة وجود مؤسسة خاسرة.
مقايضة الديون	. توفير في الجهد والنفقات. . التخفيف من المديونية الخارجية للدولة.	. تملك الدائن الأجنبي لاستثمارات محلية مقابل ديونه وتصدير الأموال المتحصلة من الاستثمار إلى الخارج مما يعود بالسلبية على مالية الدولة.	. تطوير الأسواق المالية من خلال استقطاب مستثمرين جدد للأسواق المحلية.	. عدم المقدرة المالية على سداد الدين الخارجي

إعادة الهيكلة	. إيجاد وحدات أجنبية انتاجية متنافسة "تجزئة المشروع والعمل على أسس تجارية".	. تتطلب فترة زمنية طويلة. . إزالة الاحتكار.	. تهيئة المؤسسة لبيعها سعر أعلى. . تحسين الكفاءة من خلال إيجاد طرق إدارية حديثة.	. حجم المشروع كبير. . تحقيق خسارة في أعمال المشروع.

المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، **تجارب عربية في الخصخصة**، ص ص 28، 30.

الجدول رقم (02): تأثيرات مادة الجير على المحيط الخارجي.

الملوثات	تأثيرها على الإنسان	تأثيرها على النبات	الأثر على الممتلكات
الغبار	– يؤثر على الجهاز التنفسي، تليفات الرئة. – قصور القلب الاحتقاني.	– انخفاض طول الأشجار، عدد الأوراق. – جفاف النباتات. – موت أجزاء من الأشجار	يسبب تآكل المعادن ودهان أوجه المباني.

NO_x	– يسبب الحساسية في التركيز المنخفض أما التركيز المرتفع فله تأثير ناخر للخلايا الحية. – يخرب الجهاز التنفسي. – يدمر الأغشية تحت الغشاء المخاطي والتغيرات الدموية المغذية.	– أكاسيد الأزوت بالتركيز العالية (جزء من المليون) ولفترات طويلة تعيق النمو عند النباتات وتقلل من إنتاجه الثمري.	– يسبب تآكل المعادن.
So_x	– يؤثر على الجهاز التنفسي، تخريب الأغشية المخاطية، التهاب القصبات. – يسبب الاختناق، الربو، ويؤثر بشكل كبير على الأطفال.	– يعيق نمو النباتات.	– يسبب تآكل المعادن وتشقق الدهان والمواد الجلدية. – يضر بالمنتوجات والكتب.
CO_2	– يسبب صعوبة في التنفس، الشعور بالاختناق. – تهيج الأغشية المخاطية. – التهاب القصبات الهوائية. – أمراض الربو الحاد والمزمنة. – انتفاخ الرئة.	– يعد المسبب الرئيسي لظاهرة الاحتباس الحراري.	– يضر بالممتلكات والمنتوجات.
CO	– يسبب الاختناق. – توتر الأعصاب. – أمراض القلب والصدر.	– يسبب ارتفاع الحرارة ما يعيق نمو النباتات.	– يضر بالممتلكات والمنتوجات.

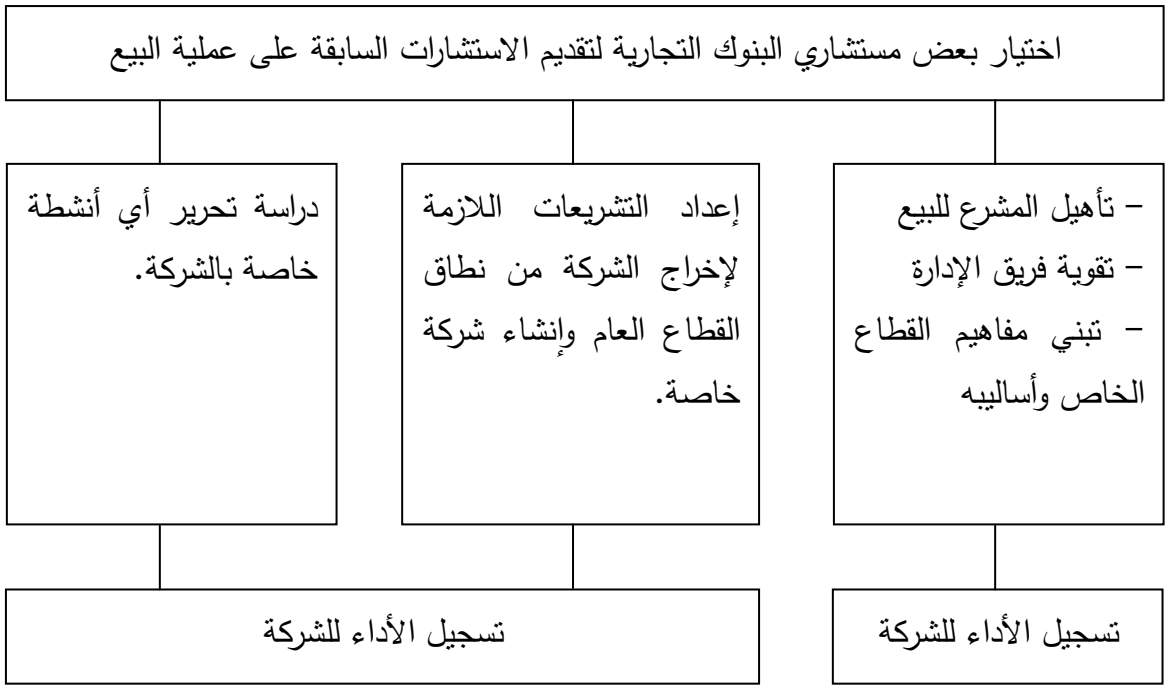
المصدر: مخبر الوحدة.

الشكل رقم (01): يبين مراحل عملية الخوصصة.

المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة والتخطيط.

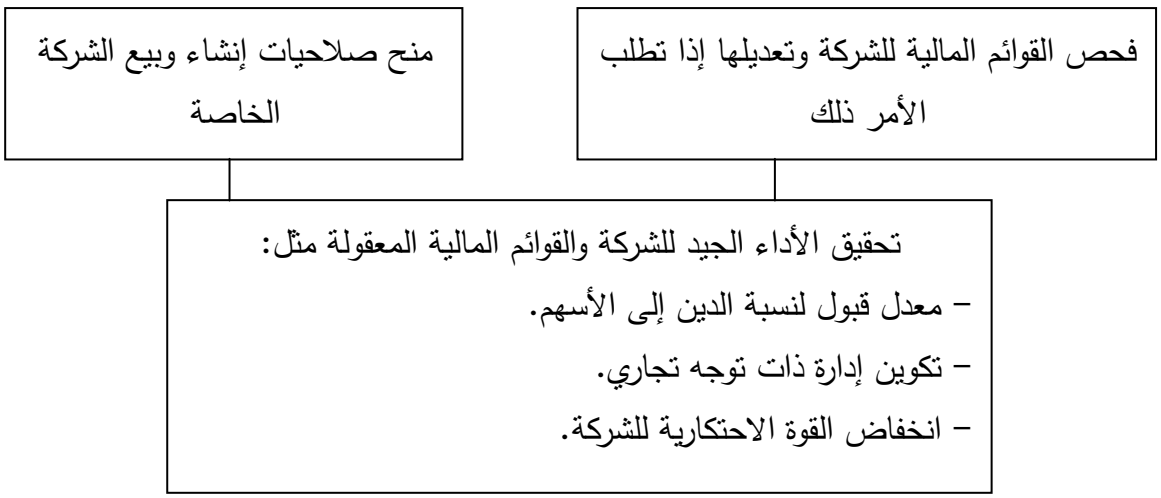
– شركة مملوكة للقطاع العام.	– تمارس نشاطها في إطار احتكاري.
– محكومة بالتشريعات الحكومية.	– ممولة بواسطة قروض.
– إدارتها تأخذ الشكل التقليدي لإدارات القطاع العام.	

المرحلة الثانية: مرحلة دراسة المؤسسة أو الشركة من قبل مؤسسة استشارية.



المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، **تجارب عربية في الخصخصة**، ص 31.

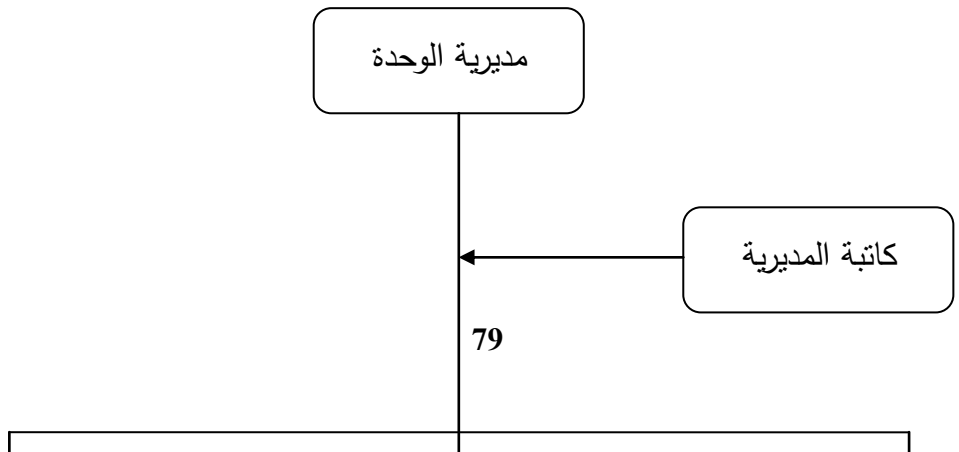
المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق.



المرحلة الرابعة: مرحلة المتابعة.

المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، ص ص 32، 33.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوحدة الجير.



المصدر: دائرة المستخدمين "قادوس عبد القادر".

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب:

1. إبراهيم منير، **الخصخصة: خلاصة التجارب العالمية**، القاهرة: توزيع المكتب العربي الحديث، 2012.

2. أبو الفتاح جمال، أبو الخير محمد، **أثر الخصخصة على العلاقات الناشئة عن عقد العمل (دراسة مقارنة بين قانون الفرنسي والمصري)**، القاهرة: دار الكتب القانونية المجلة الكبرى، 2008.

3. أبو عامرية فاتح، **الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية**، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

4. أكرمان سوزان، **الفساد والحكم، الأسباب، العواقب والإصلاح**، ط1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2003.

5. الأيرش محمد رياض، نبيل مرزوق، **الخصخصة أخلاقها وأبعادها**، ط1، دمشق: دار الفكر المعاصر، 2002.

6. الشطي إسماعيل، إلياس سابا، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية 2004.

7. الفاعوري رفعت عبد الحليم، **تجارب عربية في الخصخصة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

8. القرفي عبد الحميد، **الإدارة الجزائرية مقاربة سوسيولوجية**، ط1، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

9. الموسمي ضياء مجيد، **الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، أراء واتجاهات**، ط3، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2005.

10. بسيوني جابر أحمد، **التنمية الاقتصادية (مفاهيم، نظريات، تطبيقات)**، ط1، القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2012.

11. بن شهدة مدني، **سياسة الإصلاح الاقتصادي في الجزائر والمؤسسات المالية الدولية**، الجزائر: جامعة ابن خلدون تيارت، 2008.

12. بوسلطان محمد، **الحكم الراشد الرقابة والمسؤولية**، الجزائر: مخبر القانون والمجمع والسلطة، 2013.

13. درويش محمد فهيم، **مرتكزات الحكم الديمقراطي وقواعد الحكم الراشد**، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010.

14. سيد أحمد إبراهيم، **حوكمة الشركات ومسؤوليات الشركات الوطنية**، القاهرة: الدار الجامعية، 2010.

15. سيد حجازي المرسي، **الخصخصة (إعادة ترتيب الدولة ودور القطاع الخاص)**، بيروت: دار الجامعية للطباعة والنشر.

16. شكيب شريف عثمان بوزيان، **الخوصصة في الجزائر دراسة وتقييم**، الجزائر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.

17. عبد الرحيم زاهر محمد، **الخصخصة، المصطلح والتطبيق**، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.

18. عبد الله مصطفى محمد، شرابي عبد العزيز وآخرون، **الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية**، ط1، الجزائر: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.

19. عبوي زيد منير، **الخصخصة في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: دار الدجلة ناشرون وموزعون، 2007.

20. كريم حسن، **مفهوم الحكم الصالح**، ط1 بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013.

21. ماهر أحمد، **دليل المدير في الخصخصة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002.

22. مشاقبة أمين عواد، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد "إطار نظري"**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

23. نواري علاوة، **التكامل الاقتصادي العربي والإسلامي للوحدة الاقتصادية لمسيرة التنمية (الجزائر نموذجًا)**، ط1، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.

24. يوسف أمير فرج، **الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**، ط1، عمان: مكتبة الوفاء القانونية، 2011.

2. مجلات:

1. جمعة شعراوي، **المستقبل العربي مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع (الحكم الراشد)**، مركز دراسات الوحدة العربية، جامعة الكويت، العدد 249، 1999.

2. زرقون محمد، **انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية «دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»**، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009.

3. الفكر البرلماني، **مجلس أمة الجزائر**، مجلة متخصصة في القضايا والوثائق البرلمانية، العدد 23، 2009.

3. ندوات:

1. عبد اللطيف عادل، **ورقة مقدمة ضمن ندوة حكم القانون، لقاءات ومحاضرات 2006/2005**، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة، 2006، على الموقع:

http://www.arabruleoflaw.com/files/the_rule_of_law_meetings_and_lectures_book.pdf visite le 20/07/2015.

4. مذكرات:

1. حجاج نفيسة، **أثر الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة التوزيع وصيانة العتاد الفلاحي، ورقلة 2002**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.

2. عبد القادر صافي، سياسات **الخوصصة في ظل الإصلاحات الاقتصادية حالة الجزائر عوامل ونجاح سياسة الخوصصة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

3. فرح شعبان، **الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر 2010/2002**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

4. يوسف أزروال، **الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2009/2008.

5. المواقع الإلكترونية:

1. http://www.shabab1.com visite le 15/08/2015 à 16h:30
2. http://www.shabab1.com/2miutes.htm visite le 15/08/2015 à 14h:00
3. http://www.algerie.dz.com/htm-2 visite le 20/08/2015 à 22h:37.

6. المقابلات:

1. مقابلة مع مدير مؤسسة الجير، ساسي، يوم 2015/09/07.
2. مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية لمؤسسة الجير، قادوس عبد القادر، يوم 2015/09/03.
3. مقابلة مع السيد مدير المالية لمؤسسة الجير، سليماني محمد، يوم 2015/09/04.
4. مقابلة مع عمال مؤسسة الجير، يوم 2015/08/25.

7. ملاحق:

1. ميزانية مؤسسة وحدة الجير لسنة 2014/2013.

الملخص

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي توجها إصلاحيا عالميا شمل مختلف المجالات سواء أكان ذلك من ناحية توزيع القوى، أو من ناحية النظم الاقتصادية، وكذا العقائد الإيديولوجية، وجاء ذلك كنتيجة حتمية لتلك التغيرات والتحولات، كما أدى أيضا شارع التفكك والتغير في النظم الاشتراكية إلى تشكيل عالم جديد، فعليه فرضت تلك التحولات إعادة النظر في بعض المفاهيم والمصطلحات ومن بين هذه المصطلحات الحكم غير أن هذا المفهوم باء بالفشل كونه لا يعتمد على المشاركة في رسم الاستراتيجيات وعلى هذا ظهر ما يسمى الحكم الراشد الذي يعتبر الأسلوب الأكثر كفاءة ومثالية لتحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية على المدى الطويل.

وفي هذا الإطار تعتبر الخوصصة أسلوبا من أساليب الإصلاح الاقتصادي الذي انتهجته العديد من الدول.

الإشكالية: انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن معرفة الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات؟ وأين تكمن العلاقة بينهما؟

الفرضيات: يتعلق الحكم الراشد أساسا بأنظمة الإدارة ونوعية المؤسسات ويتطلب تحقيقه الالتزام بمجموعة من المبادئ كالشفافية، والمساءلة وحكم القانون وغيرها.

- الخوصصة أسلوب إصلاحي ناجح اعتمدته الكثير من دول الغرب.

أدبيات الدراسة: هناك دراسات متفرقة تناولت موضوع الحكم الراشد من زوايا مختلفة:

- كتاب لزهير عبد الكريم كايدجا تحت عنوان الحكمانية وقضايا وتطبيقات في هذا الكتاب أشار إلى المفهوم ومختلف أبعاده.
- كتاب لمحمد بوسلطان "الحكم الراشد الرقابة والمسؤولية".

أما الدراسات التي تناولت الخوصصة:

- حنان عمراني خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تناولت أسباب تباطؤ عملية خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر.

يعتبر مفهوم "الحكم" من أكثر المفاهيم الاجتماعية والسياسية تداولا، وإن اختلفت الزوايا التي يجري الدخول منها عند مقاربة هذا المفهوم، أ, عند التحدث عن "الدولة" وهو في أصله مفهوم محايد إذ أنه يعبر عن ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده وتطوره الاقتصادي والاجتماعي.

أما مفهوم "صالح" أو "رشيد" ربطا بالحكم، فإنها استخدمت حديثا، أي ليس أبعد من عقدين من الزمان، هناك عدة أسباب أدت إلى بروز هذا المفهوم سواء من الناحية الفكرية والعلمية، فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب التطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر ومن بين تلك الأسباب: العولمة، تزايد دور المنظمات غير الحكومية وانتشار التحولات على المستوى العالمي، وهكذا عرف "الحكم الراشد" بأنه ذلك الحكم الذي انتهجته قيادات سياسية شرعية أي منتخبة بصورة نزيهة وحرة، كما يعرفه برنامج الأممي "PNUD" به أنه مجموع الآليات المعقدة والسيرورات والعلاقات والمؤسسات التي يقوم المواطنين من خلالها بمواءبة مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم وفض خلافاتهم. حيث يعتمد هذا الأخير بمجموعة عديدة ومتنوعة من المبادئ التي تشكل مضمونه الأساسي، حيث يعتمد به تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

فالدولة: تخلق بيئة سياسية وقانونية أما القطاع الخاص فيخلق مناصب شغل وبالنسبة للمجتمع المدني تسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية، كما للحكم الراشد مجموعة من الخصائص، قد تختلف بأولية التطبيق من بلد إلى آخر، وتختلف الأولويات والمعايير كذلك باختلاف الجهات والمصالح، فلو نظرنا إلى المعايير التي يستخدمها البنك الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لوجدنا أنها تستند إلى ما يحفز النمو الاقتصادي والانفتاح الاقتصادي وحرية التجارة والخصخصة، أما وفقا لتعريف البرنامج الإنمائي فيقوم به مجموعة من الخصائص أهمها:

أ. المشاركة: أن يكون لكل مواطن رأي في اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
ب. حكم القانون: أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة.
ت. الشفافية: التدفق الحر للمعلومات وانفتاح المؤسسات.
ث. الاستجابة: أن تسعى المؤسسات إلى خدمة جميع من لهم مصلحة فيها.
ج. المساءلة: أن يكون صناع القرار مسؤولين أمام الجماهير.

ح. الفعالية والكفاءة: أن تلبي المؤسسات الاحتياجات مع الاستخدام الأمثل للموارد.

خ. الرؤية الإستراتيجية: أن يملك الأفراد والقادة منظورا واسعا للحكم الراشد.

د. تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام 2004 عددا من التحديات التي تعترض سبيل الحكم الراشد أهمها:

- أنظمة الإدارة العامة لا تلبي كامل حاجات المواطنين.
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات.
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسيتين.

تعتبر الخوصصة أسلوب من أساليب الإصلاح الاقتصادي الذي تنتهجه العديد من الدول فقد تعددت التعاريف حول الخوصصة، فقد جاءت عملية الخوصصة كرد فعل لثلاثة عقود سابقة حيث شهدت هذه الأخيرة تدخل واسع من الدولة في النشاط الاقتصادي، فقد بدأت عملية الخصخصة تجتاح دول العالم خلال النصف الثاني من العقد التاسع من القرن العشرين، وقد كانت إنجلترا من أوائل الدول التي سبقت إلى ذلك ثم تبعتها دول متقدمة أخرى مثل: الأرجنتين وإسبانيا وكندا وغيرها، كل هذا جاء نتيجة التحول الكبير الذي حدث في إستراتيجية التنمية، كما دخل مصطلح الخوصصة القاموس أول مرة عام 1983 حيث تعرف هذه الأخيرة به أنها عملية تحويل نشاط أو مؤسسة مملوكة للقطاع العام إلى القطاع الخاص، وكل هذا بسبب سوء الإدارة الاقتصادية للقطاع العام أو الخسارة المتتابعة للمؤسسة هذا ما يدفع بالقطاع العام إلى خوصصة تلك المؤسسة، وتشتمل عملية الخوصصة به مجموعة من مراحل أهمها:

مرحلة التخطيط: أي إجراء تقييم مالي وتنظيمي للتعرف به الأمور الرئيسية التي لابد من معالجتها.

أما مرحلة التطبيق: فيتم فيها تنفيذ التغيرات المطلوبة.

أما مرحلة بيع المؤسسات: فيتم فيها بيع الحكومة لجزء أو كل من ملكيتها عن طريق عرض عام أو خاص للأسهم.

أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة المتابعة: يتم فيها المتابعة أو المراقبة المستمدة لهذه المؤسسات.

كما تنتهج كل دولة أسلوب الخصخصة المناسب لظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومن بين هذه الأساليب:

1. طرح أسهم الشركة العامة المطلوبة للخصخصة.
2. البيع الجزئي للشركة.
3. البيع الخاص.
4. البيع للعاملين والإدارة.
5. بيع مساهمة القطاع العام في المشروعات المشتركة.

إن الخوصصة كغيرها من السياسات لها دوافعها التي تدفع إلى تطبيقها، وهي متغيرة من دولة إلى أخرى فقد تكون دوافع اقتصادية أو سياسية أو إدارية أو اجتماعية وكذا الدافع المالي، وكما لها آثار متوقعة أن تترتب عنها من بينها صعوبة تسعير الخدمات والسلع المنتجة، وكذا أن التحول إلى القطاع الخاص يؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشروعات بعد دراستنا للحكم الراشد وخوصصة المؤسسات تبين أن هناك علاقة وطيدة بينهما، حيث أن الحكم الراشد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات، حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر، وكذا في تسيير الموارد، كما يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

كما يمكن الحديث عن خوصصة المؤسسات الجزائرية والتي عرفها القانون الجزائري حسب المادة الأولى من الأمر (95 – 22) به أنها معاملة تجارية تتضمن تمويل ملكية كل الأصول المادية والمعنوية في مؤسسة عامة أو جزء منها أو كل رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين خواص.

كما استندت الحكومة الجزائرية إلى مجموعة من المبادئ والأهداف كخطوة مهمة قبل الشروع في عملية الخصخصة، وترتكز هذه المبادئ على ضرورة تأمين الدولة للأغلبية من الأسهم عند عملية التنازل إذا كانت مساهمتها في رأس المال أقل من 50 %، كما حدد الإطار التشريعي في الجزائر خمس أساليب لتنفيذ برنامج الخصخصة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. التنازل عن طريق السوق المالي.
ب. التنازل عن طريق المزايدة.
ت. خصخصة التسيير.
ث. عقد التراضي.
ج. مساهمة الإجراء.

ومن هذا المنطلق تم إسقاط دراسة حول خوصصة المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة وحدة الجير بالحساسنة وهي مؤسسة صناعية وتجارية أنشئت سنة 1979 من طرف أشخاص هنقوليون مع شركة وطنية لمواد البناء حيث تقع في الطريق الوطني رقم 92 بالحساسنة التابعة لولاية سعيدة تقوم بإنتاج مادة الجير إلا أن هذه المادة لها تأثيرات على الإنسان والنبات، تؤثر على الممتلكات، وإن من أهم الدوافع التي أدت بالمؤسسة إلى الخوصصة أن هذه المؤسسة كانت في خسارة دائمة لمدة خمس سنوات متتالية هذا ما دفع بتدخل الدولة إلى عرضها للبيع من جراء خوصصة المؤسسة واجهت كل من المستثمر والعمال مشاكل، حيث أن أول مشكل واجه المستثمر وهو مشكل الكهرباء ومشكل المياه وكذا قدم الآلات أما عن مشاكل العمال فتمثلت الزيادة في ساعات العمل وقلة الإسعافات الأولية وكذا انتشار أمراض الربو بين العمال، وبالرغم من وجود كل هذه العراقيل إلا أن هذه المؤسسة حققت أرباحا خلال السنوات الأخيرة، حيث حققت اكتفاءً ذاتيًا بنسبة 60 % وتقوم بتوزيعه إلى كافة الزبائن بنسب متساوية.

وفي الأخير نستنتج أن:

1. تساهم العديد من الظروف الاجتماعية والاقتصادية في بروز الحكم الراشد إلى الواقع.
2. الحكم الراشد هو عبارة عن جملة من العمليات والآليات المعتمدة في ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمع والدولة.
3. أن الحكم الراشد هو الدعامة الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك من خلال تطبيق أسس وآليات الحكم الراشد.
4. أن عمليات الإصلاح الاقتصادي أصبحت من الاستراتيجيات الضرورية لكل بلد يعاني من اختلالات من قبل القطاع العام.
5. تعتبر الخصخصة علاجا لابد منه من أجل تحقيق التوازن في المؤسسات.
6. بانتقال وحدة الجير من القطاع العام إلى القطاع الخاص تضاعفت أرباحها وزاد الطلب على منتوجها.

يعتبر الحكم الراشد مجموعة الآليات المعقد والسيرورات والعلاقات والمؤسسات التي يقوم المواطنون من خلالها بمتابعة مصالحهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم، فإذا ما رجعنا إلى خوصصة المؤسسة التي هي وحدة إنتاجية يتم بداخلها مزج عناصر الإنتاج للحصول على سلع وخدمات موجهة لاقتراحات داخل السوق، 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، لابد من إعطاء العامل والمسير المبادرات التي تسمح لهما بالوصول إلى حركية الإعلام والاستشارة.

الكلمات المفتاحية:

- الحكم الراشد، خوصصة المؤسسة، الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني.

The good governance group the complex mechanisms, processes, relationships and institutions that the citizens from which to pursue their interests and exercise their rights and duties, so if we go back to the privatization of the institution that is the productive unit is inside blending elements of production for goods and services geared to suggestions within the market, and highlights through the simplification of procedures administrative and respect for the principles of equality and fairness before the law, that there be a partnership between governments and the private and civil society sector, and in the institution and by the idea of good governance, we have to give the group an admin initiatives that allow them access to the mobility of information and consultation.

Key words:

- Good governance, the privatization of the institution, the state, the private sector, and civil society.