جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

تخصص التسيير

الموضوع:

التوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر

دراسة حالة مؤسسة ALVIAR حاسي بحبح ولاية الجلفة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالب:

عشي نبيل

إشراف الأستاذ الدكتور– المميز:

قدي عبد المجيد

لجنة المناقشة:

– أ.د بن ساعد عبد الرحمن	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر '3'	رئيسا
– أ.د قدي عبد المجيد	أستاذ التعليم العالي– مميز	جامعة الجزائر '3'	مقررا
– أ.د تباني أمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر '3'	عضوا ممتحنا
– أ.د سعداوي موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
– أ.د بوكساني رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	عضوا ممتحنا
– أ.د طوايبية احمد	أستاذ التعليم العالي	المدرسة ع للإحصاء	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2025–2026.

كلمة شكر

الحمدُ للهِ ربِّ العالمين، حمدًا يليقُ بجلاله وعظيمِ سلطانه، الذي وفّقني لإنجاز هذا العمل.

أتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف، الأستاذ الدكتور قدي عبد المجيد، على إشرافه القيّم لهذا العمل، وما قدّمه لي من توجيهات ونصائح علمية بنّاءة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضّلهم بقبول هذا البحث، وحضورهم لمناقشته، وما أبدوه من ملاحظات قيّمة أسهمت في إثرائه.

عشي نبيل

الإهداء

أهدي هذا العمل:

إلى روح والدتي الغالية، التي كانت تحزن لحزني وتفرح لفرحي، رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

وإلى والدي العزيز، حفظه الله وأدامه سندًا لي.

وإلى زوجتي العزيزة، التي قاسمتني متاعب وصعوبات هذا العمل، فكانت سندي الأول والأكبر، ونِعمَ العون.

وإلى أبنائي الأعزاء، فلذات كبدي: يسرى، مايا، أنس وعبد اللطيف.

وإلى إخوتي وأخواتي، حفظهم الله.

وإلى أساتذتي الأفاضل.

وإلى كل أصدقائي، كلٌّ باسمه.

وإلى كل من شجّعني وساندني.

وإلى كل من أحبّهم ويحبّونني.

وإلى كل من لم تسعهم ذاكرتي

عشي نبيل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	I
الإهداء	II
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول والأشكال	IV
قائمة المختصرات	IX
ملخص الأطروحة	X
مقدمة	
توطئة	ب
إشكالية الدراسة	ت
فرضيات الدراسة	ث
أسباب اختيار موضوع الدراسة	ج
أهمية الدراسة	ج
أهداف الدراسة	ح
دراسات سابقة	ح
صعوبات الدراسة	د
منهجية الدراسة	د
هيكل السابقة	ذ
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة العمومية والإصلاحات الاقتصادية خلال الفترة 1962-1990	
تمهيد الفصل الأول	2
المبحث الأول: المؤسسة العمومية وتطور القطاع العام في الجزائر	3
المطلب الأول: تبلور الفكر الاشتراكي في الجزائر وتأثيره على طبيعة تسيير المؤسسات العمومية.	3
المطلب الثاني: تطور القطاع العمومي في الجزائر في ظل تطبيق الاشتراكية وتأثيره على استراتيجيات التنمية	09
المطلب الثالث: الخيار الصناعي للجزائر	14
المبحث الثاني: الإصلاحات الاقتصادية	27
المطلب الاول: التوجهات الاقتصادية الوطنية الحديثة والطريق نحو الخوصصة	27

المطلب الثاني: الإصلاحات الهيكلية في الجزائر	38
المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات الهيكلية في الجزائر	63
خلاصة الفصل الاول	67
الفصل الثاني: الإطار النظري للخوصصة	68
تمهيد الفصل الثاني	69
المبحث الأول: مفاهيم ونظريات الخوصصة	70
المطلب الاول: ماهية الخوصصة	70
المطلب الثاني: أسباب وأهداف الخوصصة	76
المطلب الثالث: أشكال وتقنيات الخوصصة	80
المبحث الثاني: تقييم عملية الخوصصة	86
المطلب الاول: تشخيص واقع الخوصصة وأهم أسباب تبني نموذج الخوصصة	86
المطلب الثاني: مبادئ الاساسية لنجاح عملية الخوصصة.	94
المطلب الثالث: مزايا ومعوقات عملية الخوصصة.	96
المبحث الثالث: الإجراءات اللازمة لتطبيق الخوصصة	98
المطلب الأول: الإجراءات القانونية والمالية والاجتماعية.	98
المطلب الثاني: مراحل تطبيق عملية الخوصصة.	110
المطلب الثالث: احتياجات ومصادر تمويل عمليات الخوصصة.	115
خلاصة الفصل الثاني	135
الفصل الثالث: التجارب الدولية في الخوصصة	136
تمهيد الفصل الثالث	137
المبحث الأول: الخوصصة في شمال إفريقيا	138
المطلب الأول: التجربة التونسية في الخوصصة	138
المطلب الثاني: التجربة المغربية في عملية الخوصصة	142
المبحث الثاني: الخوصصة في أوروبا الشرقية	143
المطلب الأول: إجراءات الخوصصة في أوربا الشرقية	144
المطلب الثاني: تجربة الخوصصة في جمهوريتي التشيك والسلوفاك	154

المطلب الثالث: التجربة البولونية في الخوصصة	160
المبحث الثالث: آثار الخوصصة وتهيئة شروط نجاحها	164
المطلب الأول: المشاكل التي تصادف عملية الخوصصة	165
المطلب الثاني: سلامة تصميم وتنفيذ البرنامج	169
المطلب الثالث: متطلبات نجاح برنامج الخوصصة	171
المطلب الرابع: متطلبات تخطيط وتنفيذ برامج الخوصصة.	174
خلاصة الفصل الثالث	178
الفصل الرابع: دراسة حالة مشروع خوصصة مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح (ولاية الجلفة)	179
تمهيد الفصل الرابع	180
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	181
المطلب الأول: لمحة عن انتاج شعبة اللحوم عبر العالم-	181
المطلب الثاني: حالة القطاع الفلاحي وشعبة اللحوم الحمراء بالجزائر:	189
المبحث الثاني: تشخيص المشروع	198
المطلب الأول: تقديم المشروع عبر الولاية	198
المطلب الثاني: تقديم مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح، الجلفة	201
المطلب الثالث: احداث المؤسسة المشتركة في اطار التوجه الجديد لسياسة الخصخصة: تطبيق القاعدة (66%، 34%) والثلث الصادم	203
المبحث الثالث: تقدير قيمة المؤسسة	207
المطلب الأول: إستراتيجية استغلال الشركة وتطويرها	207
المطلب الثاني: الميزانيات المالية	218
خلاصة الفصل الرابع	236
خاتمة	237
قائمة المراجع	242

1- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	نسبة الاستثمار الصناعي من مجموع الاستثمارات العمومية (بالنسبة المئوية).	15
2	نسب توزيع الاستثمارات الصناعية حسب القطاعات الأساسية (بالنسبة المئوية)	15
3	نسب توزيع الاستثمارات الصناعية على القطاعات الخفيفة (بالنسبة المئوية).	15
4	المستويات التعليمية لأعضاء المجالس العمالية في المؤسسات الاشتراكية	21
5	تطور عدد المؤسسات الاقتصادية المسيرة اشتراكيا (مع عدد عمالها ووحداتها).	22
6	حجم التأطير النقابي في أهم المدن الصناعية الجزائرية سنة 1980.	25
7	القدرة الذاتية للجزائر على الاستيراد (الوحدة: مليار دولار).	26
8	معدل نمو الإنتاج الصناعي (خارج المحروقات) من 1985حتى 1991.	34
9	مقارنة بين حجم المؤسسات في عدة بلدان اقتصادها موجه.	45
10	المؤشرات الأساسية للاقتصاد الجزائري خلال سنوات 1988/1987/1986	51
11	عمليات الخوصصة عن طريق المناقصة المنجزة في بورصة القيم المنقولة في تونس.	141
12	الاستثمارات الأجنبية في أوربا الشرقية (عدد المشاريع، ملايين الدولارات).	145
13	تقييم حجم القطاع الخاص في الأنشطة في نهاية 1992 (%).	147
14	حجم المؤسسات العمومية المعنية بالخوصصة في بداية 1993.	148
15	حالة الخوصصة الصغرى في نهاية 1992.	150
16	الميكانيزمات الأساسية في الخوصصة الكبيرة.	152
17	ميكانيزم خوصصة المؤسسات العمومية في بولونيا 1990 – 1995.	162
18	مشاركة القطاع الخاص في بولونيا في الناتج الداخلي الخام. (1989 – 1993).	162
19	تطور البطالة من 1989 – 1995.	163
20	سلالات الأغنام في الجزائر.	191
21	الثروة الحيوانية بالجزائر.	193
22	انتاج واستراد اللحوم الحمراء في الجزائر	194
23	استيراد المواشي الحية	194
24	قدرة ذبح مركب حاسي بحبح	202
25	تصنيف عمال المركب.	206
26	تقديرات مبلغ راس المال المتداول للمركب.	207
27	تكلفة المركب الجهوي.	207
28	تكلفة المركب الجهوي.	219

29	قدرة إنتاج الأغنام السنوية بالمركب.	219
30	تكلفة انتاج الاغنام في المركب.	220
31	تكلفة انتاج الابقار في المركب.	221
32	رقم الأعمال بالنسبة للحوم الأغنام.	222
33	رقم الأعمال بالنسبة للحوم الأغنام.	222
34	رقم الأعمال بالنسبة للأمعاء والجلود الأغنام.	222
35	رقم الأعمال بالنسبة للأمعاء والجلود الابقار.	223
36	رقم الأعمال الإجمالي للحوم للأمعاء والجلود.	223
37	تكاليف الأغنام.	224
38	تكاليف الأبقار.	224
39	تطور المستهلكات الجارية.	225
40	تطور مصاريف المستخدمين.	225
41	تطور مصاريف المستخدمين.	226
42	تطور مصاريف الخدمات بالمركب.	227
43	الضرائب والرسوم بالمركب.	228
44	تطور المصاريف المتنوعة للمركب	228
45	طبيعة الاستثمارات، مدة حياتها ونسبة الاستهلاك	229
46	الاستهلاك السنوي والاستهلاكات المجمعة	229
47	تدفق الأموال حسب الاقتراح المقدم.	231
48	النتائج الخاصة بالشركة المشتركة على 10 سنوات	232
49	الحصيلة التقديرية للشركة المشتركة على 10 سنوات	234

2- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المسيرة اشتراكيا	20
2	إسناد الخوصصة إلى أطراف فاعلة واجب التفريق بينها.	101
3	الأجهزة التنفيذية.	102
4	حصة القطاع الخاص من الناتج المحلي الإجمالي 1989- 1995	157
5	حصة القطاع الخاص من القروض المحلية القائمة 1991-1995.	159
6	تحليل أوضاع المؤسسة.	173

قائمة المختصرات

- **ITDAS:** Institut Technique de Développement de l'Agronomie Saharienne
- **HCDS:** Haut Commissariat au Développement de la Steppe
- **INRAA:** INRAA – Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie
- **ITELV:** Institut Technique des Élevages – ITELV
- **HACCP:** Hazard Analysis and Critical Control Points
- **CCPS:** Critical Control Points
- **SBP :**Sous-Produits Animaux
- **EMEL:** Entreprise Métropolitaine de l'Électricité et du Gaz
- **BLM**: Bétail Laitier Moderne
- **BLL**: Bétail Laitier Local
- **BLA**: Bétail Laitier Amélioré
- **VBCD**: Vache de la Boucle Classique Dirigée
  EPE BCR SPA : Entreprise Publique Economique de production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie
- **BFR:** Besoins en Fonds de Roulement
- **PIB** : Produit Intérieur Brut .
- **DCF** : Discounted Cash flow.
- **CRVR** :Centre Régionale de viande Rouge.
- **OECD** : Organisation de coopération et de développement économique.
- **FAO** : L'Organisation pour L'Alimentation et L'Agriculture.
- **SFI** : Société financière Internationale.
- **STB** : société tunisienne de banque.
- **BOT:** Belding operating and Transfe .
- **SITEX**: Société des Textiles Industrielle.
- **AMS**: Ateliers Mécaniques du Sahel.
- **OPV** :L'offre publique de vente.
- **WACC:** Weighted Average Cost of CapitaL.

ملخص:

تمحورت هذه الدراسة حول موضوع **الخوصصة في الجزائر**، حيث تناولنا في هذه الأطروحة الإطار النظري للمؤسسة العمومية، والإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، بالإضافة إلى تحليل سياسة الخوصصة وتطورها. كما قمنا بعرض تجارب بعض الدول في هذا المجال، واختتمنا الدراسة بدراسة حالة لإحدى المؤسسات العمومية بولاية الجلفة.

في هذا السياق، جاءت إشكالية الدراسة لمعالجة التوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر، ضمن إطار الانتقال نحو اقتصاد السوق، ومحاولة الحد من الاعتماد المفرط على قطاع المحروقات.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن التوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر يندرج ضمن إصلاحات اقتصادية أوسع تهدف إلى **تحسين كفاءة الاقتصاد الوطني، جذب الاستثمارات الخاصة، وتنويع مصادر الدخل** .فمنذ التسعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ برامج خوصصة جزئية شملت عدداً من القطاعات، غير أن وتيرة هذه البرامج كانت بطيئة نسبيًا، وذلك بسبب التخوف من فقدان السيطرة على المؤسسات العمومية الحيوية، والخشية من الانعكاسات الاجتماعية السلبية مثل ارتفاع معدلات البطالة وتراجع دور الدولة الاجتماعي.

من أبرز السمات الرئيسية للتوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر:

- تحفيز الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي
- تنويع الاقتصاد بعيدًا عن الريع النفطي
- توسيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة في التسيير
- الحفاظ على السيادة الاقتصادية في القطاعات الاستراتيجية (مثل الطاقة، النقل، المياه)

ورغم الأهداف الإيجابية المعلنة، تواجه سياسة الخوصصة في الجزائر تحديات متعددة، من أبرزها:

- التأثيرات الاجتماعية المحتملة كالتسريح الجماعي للعمال
- مقاومة بعض الأطراف السياسية والنقابية لأي مساس بدور الدولة
- ضعف البنية التحتية الاقتصادية والإدارية اللازمة لجذب الاستثمارات

يُركز التوجه الجديد للخوصصة في الجزائر على **خلق بيئة اقتصادية أكثر انفتاحًا وجاذبية** للاستثمار الخاص، مع **ضمان حماية المصالح الوطنية** في القطاعات الحيوية، وتحقيق توازن بين متطلبات السوق وضرورات العدالة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات العمومية، الإصلاحات الاقتصادية، الإصلاحات الهيكلية، الخوصصة، اقتصاد السوق.

Abstract

This study focuses on the topic of **privatization in Algeria**. The thesis explores the theore tical frame work of public enterprises, the economic reform simplemented in Algeria, and the evolution of privatization policies. It also presents the experiences of other countries in this field and conclude swith a case study of a public enterprise located in the province of Djelfa.

In this context, the research problem addresses the new orientation of Algeria'sprivatization policy, which aligns with the broader shift toward a market economy and efforts to reduce the country'she avyreliance on the hydrocarbon sector.

The study concludes that Algeria's new privatization strategyis part of broader economic reformsaimed at **enhancing conomic efficiency**, **attracting privateinvestment**, and **diversify ingincome sources**. Since the 1990s, Algeria has initiated partial privatization programs acrossseveralsectors. However, these efforts have progresse dslowly due to concerns over losing control of key national enterprises and fears of negative social consequences, such as increased unemployment and reduced state involvement in social services.

The main features of Algeria's new privatization approach include:

- Encouraging local and foreign privateinvestment
- Diversifying the economy beyondoil revenues
- Expanding public-private partnerships
- Promotin gtransparency and good governance
- Preserving national sovereignty over strategic sectors (such as energy, transportation, and water)

Despiteit spromising objectives, the privatization policy in Algeria faces several challenges, notably:

- Potential social impacts, such as mass layoffs
- Political and union resistance to reducing the state'srole
- Weak economic and administrative infrastructure to support private investment

The new privatization direction in Algeria iscentered on **creating a more open and investment-friendly economic environment**, whileensuring the **protection of national interests** in vital sectors and balancing market demandswith social justice imperatives.

Mots Clés: bublic institutions, Economic reforms, Structural reforms, privatization, Market economy.

.

مقدمة

توطئة:

لقد شكلت عملية الخوصصة في الجزائر محورًا مركزيًا لدراسات العديد من الاقتصاديين والباحثين، نظرًا لأهميتها في إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني في مرحلة ما بعد انهيار المعسكر الشرقي .فقد جاءت هذه العملية في إطار التحولات الاقتصادية العالمية التي فرضت على الدول تبني سياسات جديدة تهدف إلى النهوض باقتصادياتها، وذلك من خلال تعزيز المنافسة، وضمان السلامة المالية، وتحقيق المردودية الاقتصادية والتجارية، ومن هنا برز مفهوم اقتصاد السوق كنموذج يُحتذى به، حيث تعتبر الخوصصة والتعديل الهيكلي من الخطوات الأساسية لتطبيق هذا النموذج.

من المنظور الخارجي كانت الجزائر مجبرة على خوصصة مؤسساتها والانتقال إلى النظام الاقتصادي الحر في ظل الأحادية القطبية، أما داخليًا فقد واجهت الدولة تحديات كبيرة نتيجة إنفاقها مبالغ ضخمة على مؤسسات مفلسة في صورة تطهير مالي، ما أدى إلى عجز الميزانية واضطرارها إلى الاستدانة الخارجية دون جدوى فعلية، ومن هذا المنطلق، برزت الخوصصة كأداة إصلاحية تهدف إلى معالجة أوجه القصور في القطاع العام، الذي كان يعاني من سوء التسيير وضعف المردودية، بالإضافة إلى تفشي البيروقراطية، لتأهيل الاقتصاد الوطني لدخول المنافسة الدولية والاستفادة من مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر، بما يسهم في تحقيق تنمية شاملة وكفاءة اقتصادية ومالية واجتماعية.

وقد أدرك صناع القرار أن إصلاح المؤسسات الاقتصادية العمومية يعد مفتاحًا للخروج بالاقتصاد الوطني من الأزمة .فقد كانت هذه المؤسسات تتميز بأحجام كبيرة يصعب إدارتها وتمويلها، الأمر الذي استدعى إعادة هيكلتها بهدف تصغير حجمها لتسهيل إدارتها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية . ويتوافق هذا التوجه مع ما نص عليه المرسوم المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، الذي وضع برنامج عمل يهدف إلى تحقيق التكامل بين المؤسسات العمومية وتعزيز فعاليتها من خلال تحسين التحكم في الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة .غير أن تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض غير المسددة دفع الدولة إلى اتخاذ إجراءات لإعادة الهيكلة المالية بهدف ضمان استدامة هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها التنموية، ومع ذلك بقيت المؤسسات العمومية الاقتصادية تعاني عجزا ماليا وبدأت تفقد تدريجيا هويتها، ولهذا ارتأت الدولة إصدار المرسومالتنفيذي 01-88 سنة 1988والمتعلق باستقلالية المؤسسات، وهذه الخطوة جاءت لتدعيم مسار الإصلاحات الاقتصادية، ومع غياب تصور سليم لكيفية الانتقال إلى الاستقلالية الحقيقية نتيجة لعدم وجود تحول جذري أو نمط تسييري جديد للمؤسسة تأكدت السلطات أن المؤسسة العمومية تحتاج إلى حل جذري وعميق، فبدأ الاتجاه نحو الخوصصة منذ سبتمبر 1995 كحلقة من حلقات الإصلاحات الاقتصادية التي يهدف برنامج الخوصصة إلى تقليص تدخل الدولة في الاقتصاد، تمهيدًا للانتقال إلى اقتصاد السوق، وذلك من خلال فتح رأس مال المؤسسات العمومية أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي، بما يسهم في تحسين الأداء المالي والاقتصادي لهذه المؤسسات ومواكبة

التحولات الكبرى في الاقتصاد العالمي .وتُعد الخوصصة في هذا السياق أداة أو آلية لتعزيز فعالية المؤسسة، عبر تغيير أنماط التسيير والملكية، وإتاحة المجال لأطراف اقتصادية أخرى غير الدولة لتفعيل النشاط الاقتصادي.

وانطلاقًا من هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إشكالية المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، وتحليل الصعوبات التي تواجهها، مع تقديم مجموعة من الحلول المقترحة التي نرى أنها مناسبة وقابلة للتطبيق، بهدف المساهمة في تحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني

من جهة أخرى لم تكن المؤسسة العمومية الاقتصادية، رغم مرورها بعدة مراحل بارزة، معزولة عن محيطها الداخلي والخارجي .فقد تأثرت هذه المؤسسات وأثرت بدورها بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي .ويعد انتقالها من نمط التسيير الاشتراكي إلى النمط الليبرالي نتيجة لترسبات متراكمة، نشأت عن التحولات العالمية، وعلى رأسها العولمة وما رافقها من تغييرات جوهرية في بنية الاقتصاد الدولي وأساليب الإدارة.

1- اشكالية الدراسة

مرّ الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال بسلسلة من التحولات والإصلاحات الاقتصادية المتتابعة، حملت في كل مرحلة شعارات ومفاهيم مختلفة، وقد استندت جميعها إلى مبرّر رئيس مفاده ضرورة إنعاش الاقتصاد الوطني ودفع مسار التنمية.

ففي الفترة التي أعقبت الاستقلال مباشرة، ومع التدهور العميق للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي خلّفها الاستعمار، إضافة إلى غياب رؤية تنموية واضحة لدى الدولة الجزائرية الفتية، بادرت فئات العمال إلى تسيير المشاريع الاقتصادية والأراضي الزراعية بصورة تلقائية .وقد أدى رحيل المعمّرين إلى حدوث فراغ واسع في البنية الاقتصادية والإدارية، ما أسهم في تشكيل لجان للتسيير الذاتي، سرعان ما تحوّلت إلى واقع اقتصادي واجتماعي قائم .هذا الواقع دفع الدولة إلى تبنيه رسمياً بموجب المرسوم رقم 63-95الصادر في مارس 1963، الذي مثّل أول نص تشريعي ينظّم المؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتياً.

غير أن هذا النمط من التسيير بدأ يفقد مكانته تدريجياً بفعل تدخل الدولة عبر مجموعة من الإجراءات التي وضعت المؤسسات ذات التسيير الذاتي تحت وصايتها المباشرة، ليُفسح المجال لظهور المؤسسات العمومية التي مهّدت لترسيخ التسيير الاشتراكي للمؤسسات .وقد عُدّ هذا الخيار آنذاك محوراً أساسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المبنية على التخطيط المركزي والملكية العمومية، مع اعتماد التصنيع والتأميمات كأدوات رئيسية لتحقيقه.

ومع تزايد الاختلالات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية، المتمثلة في ضعف المردودية وهيمنة الطابع الإيديولوجي والاجتماعي على نشاطها، فضلاً عن تفشي الممارسات البيروقراطية في هياكلها وعلاقاتها

بالوزارة الوصية، اتجهت القيادة السياسية الجديدة عام 1979نحو إحداث تغييرات في التوجهات التنموية والاقتصادية .وتمثلت هذه التغييرات –على مستوى المؤسسات الاقتصادية –في إطلاق عملية إعادة الهيكلة بشقيها العضوي والمالي، تلتها بعد فترة إصلاحات إضافية أبرزها استقلالية المؤسسات .وقد عكست هذه المسارات التوجه التدريجي للدولة نحو اقتصاد السوق، وهو ما ظهر بوضوح أكبر من خلال اعتماد الخوصصة في التسعينات.

وظلّت المؤسسات الصناعية في مختلف المراحل الإطار الرئيس لتطبيق هذه الإصلاحات، بالنظر إلى دورها الحيوي في النشاط الاقتصادي ومكانتها الاجتماعية .ونظراً للطابع الإنساني والاجتماعي للاقتصاد، فقد كانت للإصلاحات الاقتصادية التي مرّت بها الجزائر انعكاسات مباشرة وبدرجات متفاوتة على المجتمع بشكل عام وعلى الفئة العمالية بشكل خاص.

وتستوجب دراسة هذه الإصلاحات وضع كل مرحلة ضمن سياقها التاريخي والسياسي والإيديولوجي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، بما يسمح بفهم أبعادها وخلفياتها الحقيقية، وتحليل طبيعة العلاقات التي تربط بين مختلف هذه المراحل.

وفي ضوء ما سبق تتأكد لدينا أهمية دراسة الإشكالية التالية:

ما هو التوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر وهل الإصلاحات الاقتصادية المتمثلة في الخوصصة تعد هدفا سياسيا في حد ذاته أم مجرد وسيلة لدخول اقتصاد السوق؟ وإلى أي مدى وصلت في توفير المناخ الملائم لتأهيل المؤسسات الاقتصادية لدخول شراكة أجنبية مباشرة في ظل المنافسة العالمية؟

ولقد أمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التوجه الجديد لسياسة الخوصصة في الجزائر؟
- إلى أي مدى يمكن اعتبار الخوصصة وسيلة لتنشيط الاقتصاد الوطني في ظل الأزمنة المالية الخانقة وعجز الميزانية الذي يعاني منهما؟
- ما هي الأساليب والأدوات التي ساعدت على عملية الخوصصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعاني منها الجزائر في هذه الفترة؟
- ما هو الدور الجديد الذي لعبته الدولة في تنظيم الاقتصاد ومراقبة وضبط المؤسسات العامة والخاصة ؟
- ما هي عواقب تطبيق سياسة الخوصصة على الجانب الاجتماعي في الجزائر؟

2- فرضيات الدراسة

انطلاقًا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- إن التباين في أهداف ومبادئ الإصلاحات الاقتصادية قد أدى إلى عدم تكاملها؛

- إن الإصلاحات الاقتصادية المتعاقبة أحدثت عدة تغيّرات تنظيمية ووظيفية على المؤسسة الصناعية العمومية، كما أفرزت تحوّلات على الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، مواكبةً للتحولات العالمية؛
- تُعدّ الخوصصة وسيلة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وليست هدفًا في حد ذاتها؛
- يُعدّ الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أشكال التطور الطبيعي لأنشطة أعمال المؤسسات الاقتصادية، ولا يُنظر إليه بالضرورة كأداة احتكار أو هيمنة لاستنزاف خيرات وموارد الدول النامية؛
- إن سعي الجزائر إلى استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر من شأنه أن يساهم في تحقيق تطور ملحوظ في عدة قطاعات اقتصادية، خاصة الصناعة والطاقة، شريطة توفير مناخ استثماري ملائم وفعّال؛
- إن تشابه بعض الخصائص الاقتصادية بين الجزائر وعدد من الاقتصادات الإقليمية الناجحة يتيح لها الاستفادة من تجاربها في مجال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، بما يشكّل دافعًا عمليًا للمبادرة وتبني سياسات إصلاحية فعّالة.

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتجلى الدوافع الرئيسة لاختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- ينبع هذا الاختيار من اهتمام شخصي بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي عرفها المجتمع الجزائري خلال ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، والرغبة في فهم العوامل التي أفضت إلى تلك الأوضاع والانتقال، بما يتيح إمكانية اقتراح حلول مناسبة لمعالجتها والمساهمة في بناء تنمية مستدامة؛
- محدودية البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإصلاحات الاقتصادية وعلاقته بالاستثمار الأجنبي المباشر، وهو ما شكّل حافزاً لبحث هذا المجال واعتباره منطلقاً لدراسات لاحقة أكثر عمقاً؛
- السعي إلى الإسهام في إثراء المكتبة الجامعية بموضوعات بحثية رصينة تتناول قضايا الاقتصاد الوطني وتحولاته.

4- أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة العلمية أهمية بالغة تكمن هذه الأهمية في دراسة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وذلك من خلال ما يلي:

- الأزمة المتعددة الأوجه التي شهدتها وتشهدها الجزائر خاصة على الصعيد الاقتصادي وانعكاساتها على الجانب الاجتماعي، تجعل من الدراسات المتعلقة بالإصلاحات الاقتصادية ذات أهمية بالغة لفهم جذور وخلفيات هذه الأزمة والقرارات المقبلة؛
- إبراز ودراسة تأثير مركز القرار السياسي على تنظيم البنية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر؛

- انطلاقا من أهم المحطات التاريخية لمراحل الاقتصاد الوطني تتجلى كذلك أهمية الدراسة في معرفة وتحليل العلاقة بين الإصلاحات والتحولات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر للمساهمة في دفع عجلة التنمية؛
- ربط الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي لمواكبة التطورات والتحولات على الصعيد الدولي؛
- دراسة الآليات المساهمة في إيجاد وظائف جديدة للتقليل من البطالة.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات العلمية، مركزيةً في تقديم قراءة شاملة للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر .ويتحقق ذلك من خلال تحليل التحولات التي عرفتها المؤسسة العمومية الصناعية والفئة العمالية، مروراً بعمليات إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، وصولاً إلى الخوصصة كأداة لتحسين الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية، والسعي إلى تحديد أنجع الآليات لتحقيق التنمية الاقتصادية، والتي يبرز فيها الاستثمار الأجنبي المباشر .ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- الإحاطة بالمرجعيات الفكرية والإيديولوجية التي استندت إليها الإصلاحات الاقتصادية وفهم منطلقاتها؛
- إبراز طبيعة الروابط والعلاقات بين الإصلاحات الاقتصادية المتعاقبة التي عرفتها الجزائر؛
- تحليل مستوى التحولات الاجتماعية وعلاقتها بالتحولات الاقتصادية والإصلاحات المختلفة؛
- تقييم الإصلاحات التي شهدتها الجزائر، خاصة خلال ثمانينات وتسعينات القرن الماضي، بهدف تحديد جوانب المشكلة وعمقها والبحث عن حلول مناسبة في ظل التحديات العالمية؛
- دعم الاقتصاد الوطني والانتقال التدريجي نحو اقتصاد السوق من خلال تعميق الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية وتسريع تطبيق الخوصصة كوسيلة للوصول إلى الإنتاج الفعلي للثروات ضمن بيئة تنافسية مفتوحة؛
- دراسة إستراتيجية الاقتصاد الوطني للانتقال إلى اقتصاد السوق، وتحليل المعوقات التي تحد من جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

6- الدراسات السابقة:

اعتمدنا في هذه الدراسة العلمية على بعض الدراسات السابقة والتي نرى أن لها علاقة وطيدة بموضوعنا ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **دراسة الباحثة زايدي حميدة**، بعنوان: **طرق خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل أحكام الأمر 01-04**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد03 -2021، تناولت إشكالية هذه الدراسة طرق خوصصة المؤسسات العمومية التي اعتمدها المشرع الجزائري في القانون 01-04، حيث تطرقت

الباحثة إلى خوصصة المؤسسات العمومية عن طريق اللجوء إلى اقتصاد السوق، وخوصصة المؤسسات العمومية عن طريق البيع بالتراضي، وخلصت الباحثة إلى أهمية الخوصصة ومختلف طرقها، ومنه ركّزت هذه الدراسة أساسًا على الجانب القانوني والتشريعي لطرق خوصصة المؤسسات العمومية، دون التعمق في الآثار الاقتصادية والعملية المترتبة عن تطبيق هذه الطرق على أرض الواقع. كما غاب عنها الجانب التطبيقي ودراسة الحالات الميدانية، وتكمن فائدة هذه الدراسة في توضيح الإطار القانوني لطرق خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر، ما يساعد على فهم الأسس التشريعية التي تحكم عملية الخوصصة وتوظيفها في التحليل النظري للدراسة الحالية؛

- **دراسة الباحث بن عمر عبد القادر**، بعنوان : **خوصصة البنوك العمومية الجزائرية في ظل الازمة النفطية بين الحتمية والقيود**، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، العدد 07- 2018، تمحورت إشكالية هذه الدراسة العلمية حول خوصصة البنوك العمومية والقيود التي تحول دون خوصصة هذه البنوك في الجزائر، حيث تطرق الباحث إلى واقع البنوك العمومية الجزائرية وكذا التوجه نحو الخوصصة في الجزائر وخلصت الدراسة إلى خصوصة البنوك العمومية في الجزائر ليس مسالة مالية فحسب وإنما النقائص التي تعاني منها البنوك الجزائرية لاسيما ضعف المنافسة وغيرها والخوصصة حتمية لإرساء المنافسة وتطوير البنوك العمومية الجزائرية، واقتصرت هذه الدراسة على قطاع البنوك العمومية فقط، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، كما ركزت على إشكالية المنافسة دون التوسع في دراسة باقي الآثار الاقتصادية والاجتماعية للخوصصة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز دور الخوصصة في تعزيز المنافسة وتطوير أداء البنوك العمومية، والاستفادة من نتائجها في فهم أثر الخوصصة على الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات؛
- **دراسة الباحثة سعاد حوحو**، بعنوان: **خوصصة البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد- دراسة استشرافية لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، عالجت إشكالية هذه الدراسة اثر الخوصصة واندماج البنوك على الاقتصاد، حيث تطرقت الباحثة إلى إشكالية وتأهيل التجربة الجزائرية في خوصصة البنوك واندماجها، كما عالجت الدراسة الآثار الاقتصادية المتوقعة لخوصصة البنوك العمومية الجزائرية، ولقد خلصت هذه الدراسة العلمية إلى جملة من النتائج أهمها الآثار الايجابية لخوصصة البنوك من الجانب المالي والاقتصادي وتأثيرها على الاقتصاد الوطني، واعتمدت الدراسة على الطابع الاستشرافي والتحليلي العام، مع غياب التطبيق العملي المباشر على حالات واقعية محددة، مما يقلل من دقة قياس الأثر الفعلي لخوصصة البنوك على الاقتصاد الوطني، من جهة أخرى تكمن فائدة هذه الدراسة في تحليلها المتكامل لأثر خوصصة واندماج البنوك على الاقتصاد، وتقديمها مؤشرات مهمة يمكن الاعتماد عليها في تقييم نتائج الخوصصة على المستوى الكلي؛

- **دراسة الباحث كشرود بشير**، بعنوان: "**إنجاح خوصصة مؤسسة عمومية لصالح عمالها: دراسة إنتقادية مع وضع نموذج تصحيحي**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، وتتمثل هذه الدراسة في تحديد الكيفية الأنجع لخوصصة المؤسسة العمومية مع دراسة حالة Epomebal ، حيث تعرض الباحث إلى سرد الوضعية التاريخية للمؤسسة العمومية الاقتصادية منذ الاستقلال إلى غاية 2008 لتقييم السياسات المتبعة، دراسة مفهوم الخوصصة وآلياتها في الجزائر عبر مختلف القوانين لسنة 1995 و 2001 تحليل معمق للنتائج المتوصل إليها وكذا سرد تجارب، دراسة قانون الخوصصة لفائدة العمال وأصول التطبيقية مع لتعرف على النماذج الدولية الأخرى، وأخيرا دراسة حالة مؤسسة عومية مع تحديد جوانب التصحيح في النظام المطبق، فرغم عمق التحليل، إلا أن تركيز الدراسة على نموذج محدد لحالة مؤسسة واحدة قد يحدّ من تعميم النتائج، كما أن بعض المعطيات تعود إلى فترة زمنية قديمة نسبيًا، وتتمثل فائدة هذه الدراسة في تقديمها نموذجًا تطبيقيًا عمليًا لخوصصة مؤسسة عمومية، مع إبراز آليات التصحيح، وهو ما يدعم الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- **دراسة الباحث كسرى مسعود**، بعنوان: "**خوصصة المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: الواقع والآفاق**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، حيث استُّنتج أن التحولات الاقتصادية العالمية تفرض على الدول ضرورة لتطوير إصلاحات اقتصادية، ويبرز البرنامج الاستقراري وبرنامج التعديل الهيكلي كأدوات رئيسية. يظهر تحفيز دور القطاع الخاص وتقليل تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي كمحورين أساسيين، مع التركيز على خوصصة المؤسسات القطاع العام؛ ولقد ناقش الأستاذ الواقع الذي كان راهنا في الجزائر، مشيرًا إلى التحديات والتقدم. فيما يتعلق بالآفاق المستقبلية، تقدمت اقتراحات لتعزيز سياسات الخصخصة وتحقيق التنمية المستدامة ، وتقديم توصيات لتعزيز فعالية سياسات خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر وتحقيق رؤية مستقبلية واعدة، وركّزت الدراسة على التحليل الكلي للإصلاحات الاقتصادية وبرامج التعديل الهيكلي، دون التطرق التفصيلي إلى دراسة أداء مؤسسة اقتصادية عمومية بعينها بعد الخوصصة، وتبرز فائدة هذه الدراسة في تحليلها الشامل لمسار الخوصصة في الجزائر وآفاقها المستقبلية، وتقديمها توصيات تسهم في فهم السياسات الاقتصادية المرتبطة بالخوصصة؛
- **دراسة الباحثة عمراني حنان**، بعنوان: **خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، جامعة الجزائر سابقا 2005، تناولت الباحثة في هذه الدراسة العلمية مختلف مشاكل تطبيق الخوصصة من الجانب النظري، بعض التجارب الدولية، برنامج الخوصصة في الجزائر وكذا إجراءات الخوصصة في الجزائر، حيث خلصت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى ان التوجه نحو اقتصاد السوق وخوصصة المؤسسات الاقتصادية حتمية يفرضها الواقع الاقتصادي، كما خلصت الباحثة في دراستها إلى أن الإصلاحات التي طبقتها الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية ومنحها الاستقلالية المالية أصبحت تستنزف الخزينة العمومية، أضف إلى ذلك خلصت الباحثة إلى انه بالرغم إلى التوجه نحو

الخوصصة إلا انه هناك عدد ضعيف من المؤسسات الاقتصادية العمومية التي عرفت هذا التوجه وهذا راجع إلى عراقيل الخوصصة في الجزائر، ولقد ركّزت الدراسة على عرض مشاكل تطبيق الخوصصة أكثر من قياس نتائجها الفعلية، كما غلب عليها الطابع النظري مع محدودية الجانب التطبيقي، وتكمن فائدة هذه الدراسة في تشخيصها الدقيق لعراقيل الخوصصة في الجزائر، ما يساعد على تفسير أسباب تعثر هذا المسار والاستفادة منه في توجيه التحليل في الدراسة الحالية.

ولعل ما يميز دراستي عن هذه الدراسات هو دراسة الخوصصة على المستوى الجزئي أي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية.

7- صعوبات الدراسة

واجهت الباحث بعض الصعوبات والتي نذكر منها مايلي:

- قلة الدراسات حول الموضوع المدروس في بداية انجاز هذه الأطروحة؛
- توفر الكثير من المعلومات في قطاع معين وقلتها في قطاعات أخرى؛
- انعدام المعلومات حول الخوصصة في الجزائر وإلى أي مدى وصلت إليه؛
- تعدد مصادر البياناتحولالإحصائيات مع عدم دقة الكثير منها؛
- سرية المعلومات لاسيما فيما يتعلق بالجانب المالي للمؤسسات العمومية.

8- منهجية الدراسة

موضوع الدراسة يتعلق بالإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ومسار الخوصصة فلقد اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على الأشكال والجداول والتحليل في دراسة الظواهر الاقتصادية، وهو يتناسب إلى حد كبير مع الدراسة العلمية التي بين أيدينا.

9- هيكل الدراسة

لقد قسمنا هذه الدراسة العلمية إلى أربع فصول كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة العمومية والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر – 1962) (1990 يتناول هذا الفصل الإطار العام للمؤسسة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، مع التركيز على الإصلاحات الاقتصادية التي طُبِّقت خلال الفترة من 1962 إلى 1990. يسلط الفصل الضوء على طبيعة المؤسسات العمومية، دورها في الاقتصاد الوطني، والوظائف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي اضطلعت بها. كما يستعرض الإصلاحات الاقتصادية المختلفة التي شهدتها الجزائر، وأثرها على أداء هذه المؤسسات، مع توضيح السياق التاريخي والتحديات التي واجهتها في مرحلة الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق الجزئي.

الفصل الثاني: الخوصصة كوسيلة للانتقال إلى اقتصاد السوق: يخصّص هذا الفصل لدراسة مفهوم الخوصصة وأهميتها كأداة لتحديث المؤسسات العمومية ودمجها في اقتصاد السوق. يتضمن الفصل أنواع

الخوصصة المختلفة، أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، والأساليب والطرق المعتمدة لتطبيقها. كما يناقش الفصل الانتقادات الموجهة للقطاع العام في الجزائر، مثل ضعف الكفاءة، المركزية المفرطة، ونقص الحوافز الإنتاجية. ويناقش أيضًا الآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المترتبة على الخوصصة، مع التركيز على التوازن بين الفوائد المحتملة والمخاطر المصاحبة لها.

الفصل الثالث: التجارب الدولية والخوصصة في الجزائر: يركز هذا الفصل على دراسة التجارب الدولية في مجال الخوصصة، مع التركيز على بعض البلدان العربية، مثل تونس، وبعض الدول الأوروبية التي نفذت برامج خوصصة ناجحة. كما يناقش الفصل المقومات اللازمة لنجاح الخوصصة، مثل البيئة التشريعية، دور القطاع الخاص، الحوكمة الرشيدة، وضمان حقوق العمال. بالإضافة إلى ذلك، يعرض الفصل المعوّقات التي قد تواجه عملية الخوصصة في الجزائر، والآثار والمشاكل المحتملة على الاقتصاد الوطني والمجتمع، مع تقديم أمثلة واقعية لدروس يمكن الاستفادة منها في سياق الجزائر.

الفصل الرابع: دراسة حالة مشروع خوصصة مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح (ولاية الجلفة): يتناول هذا الفصل دراسة تطبيقية مفصّلة لمشروع خوصصة مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء في ولاية الجلفة، كنموذج عملي لتقييم آثار الخوصصة على مستوى مؤسسة اقتصادية محددة. يستعرض الفصل الوضعية التاريخية للمشروع، مراحل تطبيق الخوصصة، التحديات التي واجهت المؤسسة، والنتائج الاقتصادية والاجتماعية التي تحققت بعد تطبيق الخوصصة. كما يحلل الفصل أثر الخوصصة على الكفاءة الإنتاجية، جودة الخدمات، وضعية العمال، وأداء المؤسسة في السوق المحلي، مع تقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة لتحسين تطبيق الخوصصة في المؤسسات العمومية الأخرى.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمؤسسة العمومية والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1962-1990

تمهيد الفصل الأول:

إن تحليل مسار الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال، لا يعد مجرد تناول اقتصادي تقني، بل يمثل هدفًا علميًا في حد ذاته، إذ يتيح فهمًا أعمق لبنية الاقتصاد الوطني واستيعابًا لطبيعة المجتمع الجزائري والتحولات التي مرّ بها .وانطلاقًا من هذا المعطى، يمكن تناول هذه الإصلاحات في إطار دراسة شاملة تستعرض مختلف جوانبها، بدءًا من مراحل تشكل الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال، مرورًا بمحطاته الكبرى، ووصولًا إلى التغيرات التي أحدثتها التحولات في الرؤى والسياسات الاقتصادية والسياسية .كما تتطلب هذه الدراسة التطرق إلى الأبعاد الاجتماعية لهذه الإصلاحات وانعكاسها على المجتمع بوجه عام، وعلى الفئة العمالية بوجه خاص—من خلال مجتمع المصنع كنموذج دال—مع تحليل مستوى التكامل بين مختلف الإصلاحات من حيث المنطلقات والأهداف.

ومن الضروري عند تناول موضوع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر العودة إلى سياقها التاريخي لتتبع مسارها ورصد مكوناتها .فقد جاءت هذه الإصلاحات تحت مسميات متعددة شملت :التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة والاستقلالية، ثم التعديل الهيكلي والخوصصة، وكلها أحدثت تأثيرات واسعة على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية .كما أن أي دراسة اقتصادية جادة لهذه الإصلاحات لا يمكن أن تتم بمعزل عن مجال تطبيقها، والمقصود بذلك المؤسسة العمومية الاقتصادية، وخاصة الصناعية منها، بالنظر إلى ارتباطها العضوي بتطور الاقتصاد الوطني .ولا يمكن، في هذا السياق، فصل دراسة المؤسسة الصناعية عن المعادلة المترابطة بين :الدولة، الاقتصاد، والمجتمع، فالمؤسسة ليست مجرد فضاء للإنتاج والتراكم المادي، بل هي أيضًا بنية تنظيمية واجتماعية خاضعة لقرارات سياسية .ويتجلى ذلك بوضوح عند العودة إلى النصوص الرسمية التي تؤكد أن مسار البناء والتنظيم الاقتصادي قائم بالأساس على المبادئ والتوجهات العامة للدولة.

وسنتطرق في هذا الفصل الأول إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: المؤسسة العمومية وتطور القطاع العام في الجزائر؛**
- **المبحث الثاني: تحليل واقع الإصلاحات الاقتصاديةفي الجزائر خلال الفترة 1962-1990.**

المبحث الأول: المؤسسة العمومية وتطور القطاع العام في الجزائر

يبرز الهدف العلمي لدراسة هذه الإصلاحات كوسيلة لفهم طبيعة الاقتصاد الوطني وتأثيرها على المجتمع الجزائري، كما يشير إلى أهمية تتبع مسار هذه الإصلاحات على مر الزمن، وكيف جاءت تحت عناوين مختلفة مثل "التسيير الذاتي"، "التسيير الاشتراكي" و"التعديل الهيكلي والخوصصة"، وسنركز في هذا الجانب على الفكر الاشتراكي وتأثيره على كل من تسيير المؤسسات العمومية واستراتيجيات التنمية وكذا تطور القطاع العمومي في سياق تطبيق الاشتراكية، كما سنتطرق إلى الخيار الصناعي كأحد الجوانب الأساسية لتحليل تطور المؤسسات العمومية وتأثيرها على الاقتصاد الوطني، حيث نحاول فهم العلاقة المترابطة بين الأفكار الفلسفية والتوجهات السياسية وتأثيرها على تنظيم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

المطلب الأول: تبلور الفكر الاشتراكي في الجزائر وتأثيره على طبيعة تسيير المؤسسات العمومية

بعد الاستقلال، وجدت الجزائر نفسها أمام أزمة معقدة ومتعددة الأبعاد؛ فقد برزت في تلك المرحلة جملة من الإشكالات الاجتماعية تمثلت في انتشار الفقر، وارتفاع معدلات الأمية، وتفشي البطالة .وعلى الصعيد السياسي، واجهت الدولة غياب إطار مؤسسي واضح يوجه مسارها ويحدد خياراتها .أما على المستوى الاقتصادي، فقد كانت التحديات أكثر حدة، إذ عانت البلاد من نقص حاد في رؤوس الأموال، وتعرضت لهجرة واسعة للكفاءات، ما أدى إلى فراغ شبه كامل في الجهاز الإداري وغياب الأطر القادرة على تسيير المؤسسات .وفي ظل هذه الظروف، لم يكن أمام صناع القرار سوى البحث العاجل عن الآليات والسبل الكفيلة بمعالجة هذه الإشكالات، وفي مقدمتها الإشكالات الاقتصادية.

أولا: تبلور الفكر الاشتراكي في الجزائر

يُفهم النظام الاشتراكي على أنه إطار فكري يشمل مجموعة من الطروحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ترتكز على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ومصادر الثروة، وعلى إقرار مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية[1]، ولم يظهر الفكر الاشتراكي كنتيجة لحوادث عابرة أو ظروف مؤقتة، بل تبلور عبر مسار تاريخي طويل ارتبط بتفاعلات اجتماعية واقتصادية وسياسية معين، وقد جاء تطور الفكر الاشتراكي انعكاسًا لسلسلة من الحركات الاحتجاجية والنزعات الثورية التي سعت إلى تجاوز اختلالات البنية الاجتماعية التي كرّستها أقلية مالكة في مواجهة أغلبية تعاني الحرمان، وفي هذا الصدد يشير إنجلز إلى أن: "الاشتراكية جاءت كردّ فعل للفوضى الاقتصادية في الإنتاج والتوزيع والصراع الطبقي بين أصحاب الثروات وبين المحرومين الذين لا يملكون إلا الشقاء في العمل[2]".

[1] انظر: جلطي غانم، **محاضرات في تاريخ الوقائع الاقتصادية**، مطبوعة بيداغوجية، جامعة ابي بكر بلقايد– تلمسان، 2022، ص44.

[2] فريديريك إنجلز، **الاشتراكية بين الخيال والعلم**، ترجمة: يوسف الحوراني، دار الحياة، بيروت، 2014، ص 16.

تاريخيًا ظهر الفكر الاشتراكي وشاع في القرن الثامن عشر بالتزامن مع الثورة الصناعية، التي أحدثت تحولات جذرية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، بظهور طبقة رأسمالية قوية ونزعات اقتصادية جديدة، وإذا ما اعتبرنا الرأسمالية مدخلًا لاحقًا للاشتراكية، فإنها من جانبها كانت نتاجًا لمقدمات تاريخية أخرى، حيث ساعد النظام الإقطاعي والحركة الاستعمارية على الاستيلاء على الموارد والثروات، ما أعطى الرأسمالية دفعة قوية .وتقوم الرأسمالية على مبدأ الملكية الفردية كأساس، إذ يُنظر إلى الفرد كمحور النشاط الاقتصادي، يتمتع بحرية التصرف بما يتوافق مع مصالحه، تحت شعار" :دعه يعمل، دعه يمر."

وبهذا تعتبر الرأسمالية بما تحويه من أسس ومبادئ، مقدمة للفكر الاشتراكي الذي بدأ في بداياته كـ"صرخة ألم"، تعبيرًا عن معاناة وآمال العمال المستغلين والمظلومين، إذ جعلت الرأسمالية من الاستغلال أداة لتحقيق أهدافها ومبادئها.

وكانت معظم البلدان المستعمَرة فضاءً للصراع بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالي، حيث دعم المعسكر الاشتراكي الحركات التحررية التي سعت لتحقيق الاستقلال السياسي والتخلص من الاستغلال الرأسمالي .وبالنظر إلى تجربة الجزائر، إحدى الدول التي شهدت ويلات الاستعمار والرأسمالية الاستغلالية، فقد تأثرت مسيرتها التحريرية بمبادئ الاشتراكية المتعلقة بالثورة على الأوضاع القائمة ودعم حق الشعوب في التحرر وتقرير مصيرها، ويتضح هذا التأثير من خلال الترحيب بالمواقف الاشتراكية أثناء ثورة التحرير، ثم تبنيها بعد الاستقلال كتصور شامل لبناء الدولة الجزائرية المستقلة .وتشكل المواثيق السياسية الأساسية أثناء الثورة وما تلاها من فترة الاستقلال مرجعًا مهمًا لفهم مسار تطور الفكر الاشتراكي في الجزائر.

1- وثيقة الصومام (1956)

جاءت وثيقة الصومام عام 1956بهدف تنظيم مسار الثورة ومنحها زخماً جديداً، كما أكدت على الدور الحيوي للشق الاجتماعي ضمن الثورة التحريرية .فقد لم تكن هذه الثورة مجرد حرب ضد الاستعمار فحسب، بل كانت أيضًا نضالاً وكفاحًا اجتماعيًا واقتصاديًا يتطلب مشاركة ودعم مختلف القوى الاجتماعية، بما في ذلك الفلاحين والمهاجرين والطلبة، لإبراز الطابع الشعبي العميق للمقاومة وضمان شمولية العملية التحرري. وهذه الوثيقة أقامت ربطا متلازما بين التحرر الاجتماعي والاقتصادي وبين التحرر السياسي دون أن تتبنى الاشتراكية صراحة، وربما يعود هذا إلى كون أن الكفاح من أجل استرجاع السيادة كان يشكل أولوية بالمقارنة مع النظام الذي ستنتهجه الجزائر بعد الاستقلال.

2- برنامج طرابلس (1962)

سعى برنامج طرابلس إلى وضع أسس الخيار الاشتراكي في الجزائر، مؤكدًا رفض النموذج الرأسمالي في التنمية، الذي يقوم على الإمبريالية والاستغلال .كما شدد البرنامج على أن الجزائر لن تؤسس قاعدة صناعية لخدمة مصالح البرجوازية المحلية، إذ كان من الضروري للسلطة الحد من نمو هذه الطبقة وسيطرتها، تمهيدًا للشروع في الثورة الديمقراطية الشعبية المكملة للثورة التحريرية، وتنفيذ مشاريع البناء

والتشييد الوطني، وقد نص البرنامج أيضًا على تأميم الثروات الطبيعية، وتطبيق سياسة التخطيط الاقتصادي، مع ضمان مشاركة ديمقراطية للعمال في توجيه الاقتصاد، وتحقيق الإصلاح الزراعي وفق مبدأ "الأرض لمن يخدمها."

وعليه يمكن القول إن الجزائر بدأت أولى خطواتها نحو النظام الاشتراكي من خلال ما احتواه برنامج طرابلس من أفكار وتوجهات تؤكد على خدمة المصلحة العامة على أساس ديمقراطي وشعبي، ومواجهة الاستغلال، والحد من نمو البرجوازية، بهدف توحيد الجهود والطاقات لإنجاح الثورة الديمقراطية الشعبية وبناء وتوجيه الاقتصاد الوطني[1].

3- ميثاق الجزائر (1964)

جاء ميثاق الجزائر ليؤكد صراحة على الخيار الاشتراكي للبلاد، حيث شكل القضاء على استغلال الإنسان لأخيه واقتلاع جذور الرأسمالية من أهم المحاور التي أبرزت هذا الخيار، مؤكدًا أن "هدف الحرب هو بناء الاشتراكية[2]."

واستنادًا إلى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي خلفها الاستعمار، حدد المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني في 21أبريل 1964الخطوط العريضة للسياسة العامة للبلاد، وصادق على مجموعة من القرارات الأساسية، من بينها المبادئ الحاكمة للنشاط الاقتصادي الزراعي والصناعي، مع التأكيد على ملكية الدولة وضرورة التخطيط كركيزتين للنموذج الاقتصادي الجزائري.

وشمل الإصلاح الزراعي تنظيم القطاع غير المسير ذاتيًا من خلال إقامة تعاونيات تهدف إلى تحقيق مردودية أفضل وتشغيل قوة عاملة كبيرة، بما يتوافق مع الأهداف بعيدة المدى .كما أكد الميثاق على تطوير القطاع الصناعي المسير ذاتيًا عبر إنشاء مؤسسات صناعية جديدة مملوكة للدولة، وتحديد معايير إنشاء هذه المؤسسات ضمن سياسة التصنيع التي تهدف إلى خلق فرص عمل، وإقامة مجمعات صناعية تمثل قاعدة لبناء الصناعة الثقيلة، إلى جانب تأميم المؤسسات المالية والصناعية[3].

وقد شدد الميثاق على ضرورة التخطيط الشامل والإلزامي، حيث جاء فيه" :يجب التعجيل بإنشاء نظام للتخطيط الاشتراكي يتصف بأنه ديمقراطي [4]."...ومن خلال هذه التوجهات، يتضح أن ميثاق الجزائر حدد بشكل قاطع أن النهج الاشتراكي هو المرجعية الأساسية للسياسات والتوجهات العامة للبلاد—اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وإيديولوجية—معتمدة على استراتيجية التصنيع لتحقيق التنمية الشاملة.

[1] عبد الرحمان حلو، **نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي الجزائري**، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1982، ص 325.
[2] FLN. (1964). *La* Charte *d'Alger*. Alger: Imprimerie nationale algérienne, p. 44.
[3] Ibid. p 45.
[4] Ibid. p 45.

4- الميثاق الوطني (1976):

يشير الميثاق الوطني لعام 1976إلى أن "مسار التشييد الاشتراكي قد اجتاز مرحلته الحاسمة في سنة 1972، بالشروع في تطبيق الثورة الزراعية والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، وقد برهنت تجربة العقد الأخير من حياة ثورتنا أن المضمون الديمقراطي الوطني والمضمون الاشتراكي هما أمران متلازمان ...إذ لا يمكن أن تقوم مهام البناء الوطني بمعزل عن الاختيار الاشتراكي، ويمكن اعتبار المعركة التاريخية الجارية مرحلة دعم استراتيجي للاشتراكية التي يجب أن نمهد لانتصارها النهائي[1]."

ويؤكد هذا النص مرة أخرى على التزام الجزائر بالنهج الاشتراكي وأهميته في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال تعميق التوجه الإيديولوجي وتطبيقه على جميع الأصعدة، حيث تتكامل الاشتراكية بسلاسة مع المضمون الديمقراطي الوطني، فهي "تعبر عن المطامح العميقة للشعب العامل[2]".

ومن خلال محتوى الميثاق، يظهر إصرار السلطة السياسية على اعتبار الاشتراكية السبيل الوحيد القادر على تحقيق تطلعات الشعب، إذ أن النظام الرأسمالي غير قادر على تحقيق العدالة الاجتماعية، بل يفاقم الفوارق الاجتماعية، على عكس الاشتراكية التي توفر العدالة والرفاهية للعامل وللمجتمع بشكل عام.

وفي استمرارية للتركيز على التصنيع كما ورد في المواثيق السابقة، شدد الميثاق الوطني على أهمية التصنيع كأداة أساسية لخلق الثروة الوطنية وتوفير العملة الصعبة اللازمة لتلبية احتياجات البلاد من التجهيز .وقد جاء في خطاب الرئيس الراحل هواري بومدين ..." :عن طريق التصنيع يتم تحقيق المعيشة بين الزراعة والصناعة التي تسمح بالتكامل الاقتصادي الحقيقي لبلادنا ...وتوفير العملة الصعبة اللازمة لتلبية احتياجاتنا من التجهيز[3]".

وبالرجوع إلى المواثيق الأساسية منذ وثيقة الصومام (1956)وصولًا إلى الميثاق الوطني (1976)، يتضح أن جميعها أكدت على اعتماد الجزائر للاشتراكية كنهج شامل للمجتمع، يشمل الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويمكن القول إن الاشتراكية في الجزائر مثلت بذرة نمت في أحضان الثورة التحريرية لتصبح أساسًا لبناء الدولة المستقلة بعد الاستقلال.

ثانيا: المبادئ والمفاهيم الأساسية للاشتراكية في الجزائر

استنادًا إلى المواثيق الأساسية التي تؤكد تبني الاشتراكية كإطار إيديولوجي يُحدد من خلاله التوجهات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبلاد، فقد أبرزت هذه المواثيق أن الاشتراكية تمثل امتدادًا طبيعيًا لحركة التحرير الوطني، ومن ذلك ما جاء ..." :فقد تحولت حرب التحرير إلى ثورة كبرى هي الثورة الديمقراطية الشعبية، والتي تحولت بدورها شيئًا فشيئًا إلى حركة اشتراكية واسعة النطاق"[4].

---

[1] جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، الجزائر، 1976، ص35.

[2] **الميثاق الوطني 1976**، جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976، ص 39.

[3] Hamid tammar**, structure et modèle du développement de l'algérie, S.N.E.P Alger** , 1974 , p 74

[4] **الميثاق الوطني 1976، مرجع سبق ذكره**، ص30.

ويشير هذا الربط بين حركتي التحرير الوطني والوضع الاجتماعي إلى تلازمهما، إذ أن محاربة الاستعمار تتطلب بالضرورة محاربة ونبذ الرأسمالية، "فالرأسمالية والاستعمار مرتبطان أشد الارتباط[1]"، ومن ثم يتحول وعي الجماهير من وعي وطني لمحاربة الاستعمار إلى وعي اشتراكي يهدف إلى الثورة الاجتماعية، التي لا يمكن تحقيقها في غياب تبني صريح للمبادئ والرؤى الاشتراكية.

ويكتسب هذا التلازم بين الثورة الوطنية والاجتماعية بعدًا أكبر في الحالة الجزائرية، نظرًا لطبيعة الاستعمار الاستيطاني الذي شهدته البلاد، ما جعل الحركة الوطنية تأخذ حجمًا اجتماعيًا ضروريًا .وبالتالي، لم يكن التحرير مجرد نقل للسيادة والسلطات، بل تحولًا شاملًا للمجتمع، إذ تمثل الثورة الاجتماعية في مكافحة نمط الإنتاج الرأسمالي المبني على الاستغلال والسيطرة، وإرساء قواعد مجتمع اشتراكي خالٍ من استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، ويضمن الرفاهية ومستقبلًا أفضل للأجيال القادمة.

ومن جهة أخرى، يرتبط مفهوم الثورة الاجتماعية بمفهوم **القوى الاجتماعية للثورة**، والتي تشكل العنصر الفاعل والفاعل في تطبيق الاشتراكية .وتتكون هذه القوى من الجماهير الشعبية، بما فيها العمال والفلاحين والجنود والشباب[2]، الذين يشكلون بتحالفهم عناصر الثورة وفاعليها ضمن إطار تنظيمي هو الحزب، "القادر وحده على السير بالنضال الإيديولوجي والسياسي إلى مداه الكامل، من أجل تحويل العقليات وتعزيز الوعي الاشتراكي"[3].

ويعزز الفكر الأحادي المكرس في دستور 1976الدور القيادي للحزب، حيث يضطلع حزب جبهة التحرير الوطني بوظيفة قيادية وتنظيمية للمجتمع، من أجل تنفيذ الثورة الاجتماعية وتكريس المجتمع الاشتراكي ومبادئه .فالحزب "يشكل دليل الثورة، وهو القوة المسيرة للمجتمع، وهو أداة الثورة في مجالات القيادة والتخطيط والتنشيط"[4] ، ومن هذا المنطلق يكون الحزب المصدر الأول لتحديد التوجهات الإيديولوجية العامة للدولة، ومن ثم للمجتمع، ويضع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المستمدة من التصور الاشتراكي للمجتمع والاقتصاد وأن المكانة والمركز التي يحتلها في هياكل الدولة تجعل منه متواجدا في كل مستوياتها خاصة الإدارية منها التي يوجهها من الداخل إذ أن مناضلي الحزب هم الذين يتولون مناصب المسؤولية في الإدارة ونتيجة هذا التداخل بين مفهومي ووظيفتي كل من الدولة والحزب نلمس نوعا من الخلط الذي من شأنه أن يحدث خللا ومشاكل كبيرة في السير الحسن للدولة، وهذا ما أثبته الواقع فيما بعد من استغلال مناضلي الحزب وإطاراته لهذا الخلط بالتدخل فيما لا يعنيهم لأنه وحسب تفكيرهم يعد الحزب هو الدولة والعكس صحيح وما هو ملك للدولة هو كذلك للحزب وخير مثال على هذا المكانة التي احتلها الحزب داخل المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بإنشاء قسمة للحزب في كل مؤسسة، جاعلا بذلك من المؤسسة

---

[1] **الميثاق الوطني 1976، مرجع سبق ذكره، ص30.**

[2] **الميثاق الوطني 1976،مرجع سبق ذكره، ص49.**

[3] **المرجع نفسه، ص50.**

[4] **المرجع نفسه، ص59.**

الاقتصادية مسرحا للصراع السياسي والإيديولوجي، مما آحادها عن وظيفتها الأساسية وهي الوظيفة الاقتصادية.

وانطلاقًا من المقولة القائلة بأن التنمية وبناء مجتمع اشتراكي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال عمل الجماهير، يحتل مفهوم **المنظمة الجماهيرية** مكانة ودورًا مهمين على جميع الأصعدة، فالمنظمات الجماهيرية "تستجيب لأحد المتطلبات الجوهرية للثورة، ألا وهي تعبئة أوسع فئات الشعب لتحقيق كبريات المهام السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية [1]."...وتعتبر هذه المنظمات أيضًا أداة في يد الحزب، إذ يقوم الأخير بدورها كموجه ومراقب، فهي تخضع لسلطته وتعمل تحت إشرافه التنظيمي .وقد حدد الميثاق الوطني (1976)المنظمات الجماهيرية في :الاتحاد العام للعمال الجزائريين، الاتحاد الوطني للفلاحين الجزائريين، الاتحاد الوطني للشباب الجزائري، والاتحاد الوطني للنساء الجزائريات.

وتشمل هذه التنظيمات معظم، إن لم يكن كل، شرائح وفئات المجتمع، بهدف تنظيمها وتنشيطها من جهة، واحتوائها واستثمارها من جهة أخرى .ويتمثل أحد الأهداف الأساسية في احتواء العمال عبر الاتحاد العام للعمال الجزائريين، بحيث لا يشكلون قوة اجتماعية أو سياسية منافسة للحزب، واستغلال الشرعية الثورية من خلال المنظمة الوطنية للمجاهدين .ومن خلال هذا العرض لبعض المفاهيم الأساسية للاشتراكية في الجزائر، يظهر السعي الواضح للدولة نحو "امتلاك واحتكار "ليس فقط وسائل الإنتاج، بل كل آليات سير المجتمع، بهدف تحقيق أعلى درجات الاحتواء والتنظيم والسيطرةL'État qui monopolise tout et sait tout, et fait tout فالتأمينات والمؤسسات العمومية والتخطيط المركزي تمثل أدوات للسيطرة الاقتصادية، في حين أن الحزب والتنظيمات الجماهيرية تعمل كوسائل للسيطرة والاحتواء الاجتماعي والسياسي.

وبالنظر إلى المكانة الكبيرة التي يحتلها الواقع الاقتصادي في الفكر الاشتراكي باعتباره أساسًا لتحديد طبيعة الواقع الاجتماعي ودرجة الوعي السياسي والاجتماعي لدى الجماهير، فإن مفهوم **الملكية العامة لوسائل الإنتاج**[2] يمثل أحد المبادئ والآليات الأساسية لترسيخ الاشتراكية والتملك الجماعي، ويتجسد ذلك في ملكية الدولة، التي تُعتبر "أعلى وأسمى أشكال الملكية الجماعية"، نظرًا لكونها الجهة الوحيدة القادرة على تحقيق التوزيع العادل للثروات والأرباح، ومن ثم تكرس وتحقق مبدأ العدالة الاجتماعية، وهو أحد أهم الأهداف الجوهرية للاشتراكية.

ونظرًا لأن ملكية الدولة تمثل أسمى أشكال الملكية الاجتماعية، فإن الدولة تكتسب الحق في التدخل لتحديد ووضع مختلف الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفق مبدأ **التخطيط المركزي**، إذ تشكل المركزية المبدأ الأساسي والحاسم في إدارة الاقتصاد من قبل الدولة الاشتراكية، وتعني، في أحد تعريفاتها، "عملية خلق الوحدة بين تخطيط وإدارة التطور الاجتماعي كهدف وبين الاقتصاد كوسيلة

[1] الميثاق الوطني 1976، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

[2] الميثاق الوطني 1976، **مرجع سبق ذكره**، ص128.

لتحقيق الهدف، والتي تتم ممارستها من قبل الدولة بشكل مركزي محكم من جهة، وباشتراك العمال في تخطيط وإدارة الاقتصاد من جهة ثانية المركزية الاشتراكية[1]".

كما تمثل المركزية أحد أنظمة التسيير الإداري التي تجعل الدولة مسيطرة على جميع المستويات المختلفة، خاصة الاقتصادية والاجتماعية، بهدف تحقيق التكامل بينها "فرفاهية الدولة تعتمد، بالإضافة إلى التكامل السياسي، على التكامل الاقتصادي والاجتماعي، مما يستدعي مركزية التوجيه والرقابة[2]".

ومن أبرز وجوه تحقيق المركزية يأتي **التخطيط**، الذي يتيح للدولة التحكم في دواليب الاقتصاد عبر وضع خطط شاملة تتبعها المؤسسات الاشتراكية في عملها .فـ"التخطيط هو الأداة لإنجاز أهداف الاشتراكية عبر توجيه الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتقرير استخدام مجموع الوسائل التي تملكها الأمة في الاتجاه الذي يتطلبه إنجاز أهداف الثورة ."ومن ثم، يُعد التخطيط المركزي أسلوبًا تنظيميًا يهدف إلى استخدام الموارد بأقصى فعالية وفق أهداف محددة، وعلى المستوى الوطني، من خلال وضع خطة شاملة يسير عليها المجتمع خلال فترة زمنية معينة بغرض تحقيق التنمية الشاملة.

وفي الأخير فإن كل هذه المفاهيم والمبادئ التي تم التعرض لها، تعد مفاتيحا للقيام بقراءة اقتصادية للواقع الجزائري في فترة تبنيها التوجه الاشتراكي وبذلك للإحاطة والفهم الصحيح لمختلف السياسات والتغيرات خاصة منها الاقتصادية والاجتماعية التي ميزت تلك الفترة.

المطلب الثاني: تطور القطاع العمومي في الجزائر في ظل تطبيق الاشتراكية وتأثيره على استراتيجيات التنمية

سنعرض في هذا المطلب تطور القطاع العمومي في الجزائر في ظل تطبيق الاشتراكية وتأثيره على استراتيجيات التنمية، وذلك من خلال عرض الاشتراكية من الجانب الاجتماعي والجانب الاقتصادي:

أولا: الاشتراكية اجتماعيا

لا تقتصر الاشتراكية على مجرد مقولات اقتصادية تتعلق بنوع معين من الملكية وما تفرضه على علاقات الإنتاج، بل هي أيضًا تصور لنموذج مجتمعي متكامل يتميز ببنيته الاجتماعية وعلاقات أفراده فيما بينهم .وبما أن تبني الاشتراكية في الجزائر كان يهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة، ولأن للتنمية بعدًا اجتماعيًا وإنسانيًا قبل كل شيء، كان من الطبيعي أن ينعكس هذا النهج والتصور الاشتراكي على المجتمع .وقد أكدت المواثيق السياسية على أن اعتماد النموذج الاشتراكي كنهج اقتصادي ليس هدفًا في حد ذاته، بل يمثل وسيلة لتحقيق الاشتراكية اجتماعيًا وضمان توزيع عادل للثروات وتحقيق رفاهية الأفراد.

[1] صموئيل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 86.

[2] عبد الفتاح مراد، **موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث الجامعية** (د.ث)، 1998، ص570.

من أبرز أهداف **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات** أن تصبح الممارسة العمالية في الإنتاج والتسيير "مدرسة للتكوين السياسي والاقتصادي والاجتماعي للجماهير الكادحة، يستمد منها العمال المعلومات التي ترتقي بشعورهم بالمسؤولية وتزيد من كفاءتهم في تسيير الشؤون ...كما تمكنهم من تحسين أحوالهم[1]"، ويأتي ذلك في إطار مشاركة الجماهير في تحقيق أهداف الثورة الاشتراكية، التي تسعى إلى تحرير الإنسان من استغلال أخيه الإنسان، ومن البطالة والفقر، وتمكينه من أن يصبح سيد نفسه .وبالنظر إلى أهمية المؤسسة الاقتصادية بوصفها فضاءً اقتصاديًا واجتماعيًا رئيسيًا، فقد شكلت هذه المؤسسات المكان الأمثل للقيام بالتوعية الاشتراكية والتعبئة الجماهيرية.

ويلاحظ أن التصور المجتمعي للاشتراكية يتمحور حول العمل، الذي يمثل أحد أهم القيم الاشتراكية .إذ نصت المادة 24 من دستور 1976على أن المجتمع قائم على أساس العمل، ومن ثم فإن "للعمال في مجال تطوير الثورة دورًا أساسيًا، إذ يساهمون بشكل حاسم في دعم القواعد الاقتصادية للاشتراكية ...ويتوقف عليهم بقاء الاشتراكية نفسها[2]"، وتنشأ أهمية العمال في التصور الاشتراكي من كونهم القوة المحركة للتحولات الكبرى والثورات، بما يجعلهم "القوة الاجتماعية للثورة"، أي القوة المغيرة، وهو ما يتوافق مع شعار "الثورة من الشعب وإلى الشعب."

وعلى الصعيد الاجتماعي، سعت الاشتراكية لإحداث تحول جذري في المجتمع الجزائري، من خلال الانتقال به من المجتمع التقليدي إلى المجتمع العقلاني، عبر إرساء قواعد ثورة اجتماعية وثقافية وفكرية مستمرة، تكمل الثورة التحريرية والثورة الاجتماعية .وفي هذا السياق، شملت الأهداف القضاء على بنيات ما قبل الرأسمالية بجوانبها التقليدية والرجعية، وخاصة الهياكل القبلية والنظام العشائري. ولم تقتصر مهمة الثورة على إزالة هذه الرواسب فحسب، بل عملت أيضًا على منع عودتها، بهدف تكوين الإنسان الجزائري موظفًا واعيًا في مجتمع عصري، قادرًا على المشاركة الفعالة في بناء المجتمع الاشتراكي وذاك من خلال:

- **تغيير العلاقات الاجتماعية:** يتمثل في إعادة الاعتبار للإنسان العامل والقضاء على الاستغلال وأسبابه من خلال تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، بحيث لا يعمل الفرد لإغناء شخص آخر، بل لإثراء الجماعة التي ينتمي إليها .وبهذا التحرر من قيود علاقات الإنتاج الرأسمالية، يتمكن الإنسان من تحقيق حريته ورفاهيته وتطوير كيانه؛
- **تلبية الحاجات الأساسية للجماهير:** من خلال ضمان نمط استهلاك يتوافق مع مقاييس العيش الكريم، بما يحقق العدالة الاجتماعية ويرسخ مفهوم المساواة والرفاهية للجميع؛

[1] **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية العدد 101**، الجزائر، 1971، ص 1732.

[2] **الميثاق الوطني 1976، مرجع سبق ذكره**، ص51.

- **رفع درجة الوعي الاشتراكي لدى الجماهير:** لمواصلة الكفاح والثورة، يتم ذلك من خلال المنظمات الجماهيرية التي تلعب دورًا أساسيًا في التعبئة والتوعية، بهدف إزالة التناقضات القائمة على مستوى الوعي بالعلاقات الجديدة للإنتاج، وبناء التحالف بين كافة القوى الثورية؛
- **إحداث تحول جذري على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية:** وذلك لوضع أسس مجتمع عصري في إطار التنظيم السياسي والأيديولوجي للحزب، بما يضمن انسجام القيم الاجتماعية مع الهيكل الاقتصادي والسياسي الجديد؛
- **تكوين مواطن صالح:** متشبع بالأخلاق، مؤمن بقيمه السامية، معتز بتاريخه، ومقتنع بضرورة الالتزام بالنهج الاشتراكي؛
- **تحقيق العدالة الاجتماعية:** عبر ملكية الدولة لوسائل الإنتاج، باعتبارها أعلى أشكال الملكية الاجتماعية، حيث تقوم الدولة، بصفتها المالكة والمنظمة والمسيرة، بأدوار أساسية على الصعيد الاجتماعي، مثل التعليم، والصحة، والإسكان، والتشغيل، لتصبح بذلك "دولة مانحة وموزعة للأوراق."

ويأتي هذا التطور المجتمعي في إطار التصور الاشتراكي العام للتنمية والثورة على كافة الأصعدة، إذ يُطبق التوجه الاشتراكي على مستويين :الأول اقتصادي، ويُتمثل في إرساء الأسس المادية للاشتراكية عبر عمليات التصنيع والتأميم وإنشاء قطاع عام، والثاني سوسيو–ثقافي، ويُتمثل في إحداث تغيرات جوهرية على علاقات الإنتاج، ومن ثم على الأوضاع الاجتماعية والثقافية للشعب الجزائري، في إطار الملكية العامة لوسائل الإنتاج .فقيام قطاع عمومي ذو طابع اشتراكي ساعد على تطوير وعي الجماهير الشعبية، وتمكين الطليعة الوطنية الثورية من بلورة فكر ثوري يستمد أصوله من الفكر الوطني الجزائري الذي أطلق شرارة ثورة نوفمبر، وتحول تدريجيًا إلى فكر اشتراكي متكامل[1].

ثانيا: الاشتراكية الاقتصادية

1- الإستراتيجية التنموية

تُعرَّف استراتيجية التنمية بأنها مجموعة من الغايات والوسائل الموجهة لتحقيقها، وهي أيضًا الأسلوب الذي تتبناه الدولة لتحسين مختلف الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لمواطنيها .وقد ورثت الجزائر، مثل غيرها من البلدان النامية وحديثة الاستقلال، اقتصادًا ضعيف البنية الصناعية، يعتمد بشكل رئيسي على الفلاحة واستغلال الموارد الأولية .وبناءً على هذه الظروف، شرعت الجزائر بعد الاستقلال في تبني إستراتيجية تنموية تهدف إلى تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية لمواطنيها، وهو ما سيتم توضيحه بالتفصيل.

[1] **الميثاق الوطني 1976، مرجع سبق ذكره**، ص 167.

2- البعد الإيديولوجي لإستراتيجية التنمية

لقد كان للتوجه الإيديولوجي الذي اعتمدته الجزائر بعد الاستقلال أثرٌ بالغ على محتوى وطبيعة الخيارات الأساسية، خاصة ما يتعلق بالخيار الاقتصادي واستراتيجية التنمية، وقد تجلى هذا التأثير في مختلف المواثيق والنصوص الأساسية التي تناولت منذ الاستقلال الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتنمية وسبل تحقيقها.

ويُعد برنامج طرابلس (1962)أول وثيقة رسمية أسست لسياسة التنمية في الجزائر، وإن كان بصورة عامة دون الخوض في التفاصيل .إذ نص البرنامج على أن "التنمية الحقيقية على المدى البعيد مرتبطة ببناء قاعدة صناعية لتلبية احتياجات الزراعة الحديثة، وفي هذا الإطار تعطي الأولوية والإمكانيات للصناعة البترولية وصناعة الحديد والصلب، كما تتكفل الدولة بجمع الشروط الضرورية لإقامة صناعة ثقيلة"[1].

وقد حدد برنامج طرابلس منذ البداية أهداف ووسائل تحقيق التنمية، من خلال إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة القاعدية)البترول والحديد والصلب(، بهدف إصلاح الهيكل الاقتصادي الجزائري الموروث عن الاستعمار، مع الاعتماد على **الملكية العامة لوسائل الإنتاج** عبر إنشاء مؤسسات وطنية وعمليات التأميم . كما شدد البرنامج على ضرورة اتباع النظام الاشتراكي في تسيير وإدارة المؤسسات، إذ أن "مساهمة العمال في تسيير الاقتصاد تسمح بمراقبة وتنفيذ البرنامج التخطيطي وتكيفه التدريجي مع الإمكانيات الموجودة"[2].

أما **وثيقة ميثاق الجزائر**، الصادرة عن المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني في أبريل 1964، فجاءت لتفصل وتوضح الأفكار الأساسية لبرنامج طرابلس، خاصة فيما يتعلق باستراتيجية التنمية .ومن أبرز ما نص عليه الميثاق هو التأكيد على أن "هناك اختلالًا كبيرًا بين القطاع الاشتراكي والقطاع الرأسمالي، ومن الضروري في المرحلة الأولى الحد من هذا الاختلال عن طريق تقليص دور وتأثير القطاع الخاص[3] "وتشير هذه النظرة إلى الإصرار على تبني النهج الاشتراكي للتنمية في تلك المرحلة، مع تشجيع القطاع العام وتقييد القطاع الخاص.

ويطرح ميثاق الجزائر تنظيم النشاط الاقتصادي وفق نفس الأفكار الواردة في برنامج طرابلس، حيث يرتبط الإنتاج بالإطار الاشتراكي للعلاقات الإنتاجية، ويُعتبر تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي مرتبطًا بتطوير الصناعة عبر الشركات الوطنية والمختلطة، مع إعطاء الشركات الوطنية الصدارة في مجال الصناعة الثقيلة والاستراتيجية .وقد ربط الميثاق وجود هذه الصناعات بثلاث شروط رئيسية:

- تلبية حاجات الاستهلاك الوطني؛
- إيجاد سوق واسعة لتصريف منتجاتها.

[1] **L'annuaire de L'Afrique du nord. N1**, 1962 ,p683

[2] علي زغدود، **المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر،1982، ص37.

[3] La charted'Alger, OPCIT, p69

- خلق أقصى عدد ممكن من مناصب العمل[1].

يمكن تلخيص الخطوط العريضة للسياسة التنموية الواردة في وثيقتي **برنامج طرابلس** و**ميثاق الجزائر** في التأكيد على خيار التصنيع وأهمية إقامة صناعة ثقيلة للنهوض بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية .كما تميزت الوثيقتان بالنقد الصريح للتوجه الرأسمالي، واتهامه بالإمبريالية والاستغلال، مع التأكيد على ضرورة النهوض بالزراعة وتنمية المناطق الريفية التي يسكنها غالبية السكان الجزائريين.

وبعد أربعة عشر عامًا من الاستقلال، ومع تراكم الخبرة العملية في مجال التنمية، جاء **الميثاق الوطني** ليؤكد في بابه التاسع، المتعلق بالأهداف الكبرى للتنمية، على ضرورة مواصلة جهود التكثيف الصناعي مع إعطاء الأولوية للصناعات الأساسية والتحويلية '' وما يميز هذا الميثاق هو الإشارة الواضحة إلى أهمية دور الصناعات الخفيفة، إذ "من الضروري توفير جميع الإمكانيات التي تتيح إنشاء صناعات خفيفة بالتوازي مع ما أنجز من صناعات أساسية[2] "، ويعكس هذا التطور الحاجة الاقتصادية لوجود صناعات خفيفة تكمل الصناعات القاعدية، دون التخلي عن الصناعات الكبرى، "لأنها إحدى وسائل الاستقلال الاقتصادي[3]، ولأنها تساهم في خلق عدد كبير من مناصب العمل" ، كما أن تنمية الصناعات المرتبطة بالمواد الأولية)البترول، المناجم، (...توفر دعمًا كبيرًا في مجال خلق فرص العمل.

وقد أكد الميثاق كذلك على أهمية **التخطيط المركزي** كأداة أساسية وفعالة لتحقيق التنمية الشاملة، ولـ"القضاء على الفوضى الاقتصادية، ولتأكيد المبادئ الاشتراكية"، مما يجعل التخطيط عنصرًا جوهريًا في توجيه الموارد وضمان تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية في إطار الاشتراكية.

المطلب الثالث: الخيار الصناعي للجزائر

إن الخيار الاقتصادي للجزائر المعبر عنه في مختلف المواثيق والنصوص الأساسية والمتمثلة في إنشاء قاعدة صناعية ثقيلة قد بدأ تكريسها في الواقع مع بداية النصف الثاني من الستينات (انقلاب 16 جوان 1965) فالمخطط الثلاثي (69/67) ركز في الأساس على التصنيع كأداة ووسيلة لتحقيق التنمية الشاملة وإخراج البلاد من الوضعية المتدهورة الموروثة عن الاستعمار وإقامة اقتصاد قوي ومستقل قادر على تلبية مختلف حاجات المواطنين (خاصة ما يتعلق بمناصب العمل) ولتحقيق هذه الأهداف ومن ثمة الخيار يجب إعطاء الأولوية للمشاريع الاستثمارية الصناعية الكبرى (قطاع المحروقات بصفة خاصة) وتقوم بتحقيقها مؤسسات كبيرة في شكل مركبات ومصانع كبرى تابعة في مجموعها للدولة وهذا الأخير قد توسع بفصل ما تم من تأميمات مست القطاعات الحيوية (البنوك، المحروقات...).

---

[1] علي زغدود، **مرجع سبق ذكره**، ص 39.

[2] **الميثاق الوطني 1976**، مرجع سبق ذكره، ص247.

[3] **المرجع نفسه**، ص167.

هذه الإستراتيجية التنموية المعتمدة على الصناعة الثقيلة تهدف إلى إدخال المجتمع الجزائري في مسار التصنيع " فالآلة تعطي فعالية جديدة للإنسان ولصراعه الدائم مع الطبيعة.. كما أن هذه الإستراتيجية في سياقها العام تدخل في إطار التأسيس لشروط جديدة لاقتصاد عالمي اشتراكي، عن طريق محاربة الأسلوب الغبي الذي يميز العلاقات الاقتصادية الدولية وهذا عبر تبني التصنيع والملكية العامة [1].

أولا: تحليل واقع الاستثمار الصناعي في الجزائر:

لقد أشار **التقرير العام للمخطط الثلاثي**، الذي وضع الآفاق البعيدة للتنمية، إلى أن الحل الأمثل للأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار يكمن في التصنيع[2]، وقد أكد التقرير أن الخيارات الصناعية للجزائر يجب أن ترتكز على الصناعات التي تحقق:

- التمويل من العملة الصعبة بالاعتماد على المداخيل البترولية بالدرجة الأولى؛
- ضمان نجاح الاستثمارات، أي التركيز على الصناعات ذات الأرباح العالية والمؤكدة، من أجل تحقيق تراكم كبير من العملة الصعبة اللازمة لتسيير الاقتصاد الوطني وتمويل الاستثمارات الداخلية.

وتستند هذه الاستراتيجية التنموية والصناعية إلى **نموذج الصناعات المصنعة (les industries industrialisantes)**، التي تتميز بالخصائص التالية[3]:

- صناعات ذات تكنولوجيا عالية؛
- صناعات تتطلب إقامة مركبات ومصانع كبيرة الحجم؛
- صناعات كثيفة رأس المال؛
- صناعات تحتاج إلى سوق محلي معتبر لتصريف منتجاتها.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التصنيع التي اعتمدتها الجزائر لتحقيق التنمية لم تقتصر على البعد الاقتصادي والمادي فحسب، بل تعدتها لتشمل البعد الاجتماعي والثقافي، إذ أحدثت تحولات جوهرية في الأوضاع الاجتماعية، بالإضافة إلى تغيير عقلية ونمط تفكير وسلوكيات المواطنين بشكل عام، والعامل بشكل خاص .وكل ذلك يأتي ضمن فعل **الثورة الصناعية** وأبعادها الاجتماعية والثقافية، التي أكد عليها **الميثاق الوطني لسنة 1976**، مشيرًا إلى أن للتصنيع في الجزائر مدلولات وأبعادًا ثورية حقيقية، بما في ذلك إعادة تشكيل علاقات الإنتاج الناشئة عن الاختيار الاشتراكي، وتغيير جوهري في الإنسان وإعادة تشكيل المجتمع، في الوقت نفسه الذي تعمل فيه على تطوير ملامح البلاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ولعل الأهمية التي أوليت للصناعات الثقيلة تتبين أكثر من خلال التعرض للإحصائيات الخاصة بحصة الاستثمارات العمومية وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

---

[1] Le choix industriel de l'Algérie, publication du Ministère de l'Information et de la Culture, Alger, nov 1971, p910.

[2] Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (M.P.A.T). *Rapport général du plan triennal*. Alger, 1970. P8

[3] لخلف عثمان،**دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية – حالة الجزائر** –، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، 1995، ص45.

الجدول رقم 1: يبين نسبة الاستثمار الصناعي من مجموع الاستثمارات العمومية (بالنسبة المئوية%).

السنوات والمخططات	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1973/1970	1977/1974
نسبة استثمارات الصناعة العمومية%	13.5	18.7	25.4	38	49	58	45	43.5

المصدر: التقرير العام للمخطط الرباعي الثاني.M.P.A.T،1974، ص 98.

يبين الجدول أعلاه أن القطاع الصناعي كان يحتل الريادة من حيث الاستثمارات العمومية التي يتلقاها،وذلك بنسب متزايدة منذ سنة 1964 إلى غاية 1969 لتستقر في حدود 45 ٪خلال المخططين الرباعيين الأول (73/70) والثاني (74/77) وهذا بسبب الاستثمارات التي قامت بها الدولة في قطاعات أخرى كالزراعة.

وإن هذه الأولوية المتاحة للصناعة تعرف اختلاف من حيث نسب توزيعها على القطاعات الصناعية فالمحروقات تتلقى أكبر حصة إضافة لصناعة الحديد والصلب وكذا الميكانيك أي الصناعات الثقيلة وبصفة أقل الصناعات الغذائية والنسيجية وهذا ما يبينه الجدولين الموالبين (2و3).

الجدول رقم2: يبين نسب توزيع الاستثمارات الصناعية حسب القطاعات الأساسية (بالنسبة المئوية)

القطاعات / المخططات	1967 /1969	1973/1970	1977/1974
صناعة المحروقات	53.1	44.9	46.8
الصناعات الميكانيكية الحديد والصلب	29.4	42.2	37.6

المصدر:

A. Farbeheb. B. Hamel. Le système productif et choix économique et sociaux en Algérie, revue A.S.J.E.P, n04. 1986, p93

الجدول رقم 3: يبين نسب توزيع الاستثمارات الصناعية على القطاعات الخفيفة (بالنسبة المئوية).

المخططات / القطاعات	1967-1969	1790-1973	1974-1977
الصناعة الغذائية	.....	3.0	3.0
الصناعة النسيجية	.....	5.0	2.7
مواد البناء	.....	8.0	8.3
الكهرباء	.....	6.0	4.0

المصدر: التقرير العام للمخطط الرباعي الثاني، مرجع سابق، ص 103.

يبين الجدولين أعلاه أن التوزيع الخاص بالاستثمارات الصناعية حسب القطاعات يؤكد على التوجه التصنيعي للجزائر والتركيز خاصة على الصناعات المصنعة والثقيلة ونقصد بذلك صناعات المحروقات والصناعة الميكانيكية والحديد والصلب.

ثانيا:المؤسسة الصناعية في ظل التسيير الاشتراكي

لقد مرت المؤسسات الصناعية في ظل التسيير الاشتراكيبعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

1- المؤسسة الصناعية من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي

وقد تأكدت أكثر ضرورة هذا التوجه الاستراتيجي نتيجة عدم قدرة القطاعات الاقتصادية الأخرى—سواء كانت مسيرة ذاتيًا، خاصة وطنية أو خاصة أجنبية—على القيام باستثمارات ضخمة، لا سيما في مجالات **الصناعات الثقيلة** الضرورية لإرساء قواعد اقتصادية قوية ومستقبلية .ولهذا، تولت الدولة السيطرة على جميع جوانب ومستويات النشاط الاقتصادي الوطني.

وكان من أهم دوافع عمليتي التأميم وإنشاء الشركات الوطنية **تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوطن وللمؤسسات الاقتصادية، ومن ثم للمواطن** .فمثلاً، يمثل تأميم البنوك رمزًا لتأكيد السيادة الوطنية وحماية الشركات الوطنية من أي تبعية أو ضغوط خارجية .كما أن تحكم الدولة في الأسعار من خلال سياسة **تدعيم الأسعار** يهدف إلى حماية القدرة الشرائية والاستهلاكية للمواطن، وضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

لقد تمثل الانتقال عبر **التصنيع** في تحول الاقتصاد الجزائري من تعايش أربع قطاعات اقتصادية—المسير الذاتي، العمومي، الخاص الوطني، والخاص الأجنبي—إلى **احتكار القطاع العام والشركات الوطنية للنشاط الاقتصادي الوطني** .وقد جاء هذا التحول في إطار سياسة وطنية عرفت بـ **سياسة التأميم وإنشاء الشركات الوطنية،** حيث تم امتصاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسيرة ذاتيًا من قبل الشركات الوطنية الكبرى ذات الحجم الكبير.

ويهمنا هنا دراسة أوضاع **المؤسسة الصناعية العمومية** خلال الفترة الممتدة من 1965، أي بداية زوال التسيير الذاتي في الصناعة، إلى غاية 1971، تاريخ صدور **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات،** خاصة فيما يتعلق بالعلاقات ونمط التسيير داخل هذه المؤسسات.

امتاز نمط التسيير والإدارة في المؤسسات الصناعية خلال هذه المرحلة بسيطرة **أعوان الدولة المعينين** من قبل الحكومة على جميع مصادر القرار داخل المؤسسة، مع تهميش مشاركة العمال في الإدارة والتسيير . وقد نتج عن ذلك شعور واسع بالاستياء والضجر لدى العمال، مما عمّق فجوة عدم الثقة بينهم وبين الإداريين، وصعّب الاتصال والحوار بسبب تفاوت المستويات والخبرات، إضافة إلى الأفكار المسبقة السلبية التي كان يحملها كل طرف عن الآخر.

وكان هذا التوتر في العلاقات الإنتاجية داخل المصنع أحد العوامل الأساسية التي أدت إلى وضع **الإجراء التنظيمي للمؤسسات،** المتمثل في **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات،** إلى جانب القوانين والمراسيم المكملة له، وذلك بهدف تحقيق **تغير نوعي في العلاقات الإنتاجية،** وهو أحد الأهداف الجوهرية للنهج الاشتراكي.

لفهم طبيعة **العلاقات الإنتاجية** داخل المجتمع المصنع قبل صدور **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971**، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل أساسية [1]:

- حداثة التصنيع، ومن ثم حداثة مفهوم العامل الصناعي؛
- الأصل الريفي لغالبية القوة العاملة، وما يرافقه من نقص في التكوين؛
- ازدواجية وتفاوت في سوق العمل، تتمثل في وجود يد عاملة غير مؤهلة مقابل متطلبات مناصب العمل الصناعية.

وينتج عن تداخل هذه العوامل الثلاثة مجموعة من العلاقات والظواهر **السوسيونفسية** داخل المؤسسة الصناعية، مثل التغيب عن العمل، والتخريب عمدًا أو غير عمد، وغيرها .فالأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بنمو شخصية الفرد، من تعليم ونشأة اجتماعية وقيم، تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد ملامح العامل، بغض النظر عن نوع الملكية أو طبيعة العمل .وكان العامل في المصنع، غالبًا، **عاملًا فلاحياً أكثر من كونه صناعيًا**، إذ أن سلوكياته واتجاهاته وعلاقاته مستمدة من نشأته الريفية، مما أدى إلى تناقض بين متطلبات العمل الصناعي من جهة، وسلوكيات وتصرفات العامل من جهة أخرى، وهو ما أثر سلبًا على الكفاءة العامة للمؤسسة وعلى أداء العامل نفسه.

وأكدت دراسة **C.H. Warrot d'Adhemer** حول أسباب مغادرة العمال لمناصبهم عام 1970في **مركب الحجار للحديد والصلب** هذا الجو المضطرب في العلاقات التنظيمية .إذ توصلت الدراسة إلى أن نسبة مغادرة العمال "كرد فعل (départs réactionnels) "بلغت 55٪ عام 1969، وارتفعت إلى 59٪ خلال النصف الأول من عام 1970، ما يعكس انتشار حالة من **عدم الارتياح والصراع الداخلي** داخل المؤسسة الصناعية عشية صدور **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.**

2- أجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسة

يهدف **نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات** إلى أن تصبح المؤسسات الاشتراكية **عنصرًا محوريًا في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين**، من خلال التأكيد على ضرورة **مشاركة العمال في تسيير المؤسسات** جنبًا إلى جنب مع الإداريين .كما يسعى هذا النظام إلى **تنظيم عمل المؤسسات** وفق ما تحدده المخططات التنموية، وذلك عبر **الأجهزة التنظيمية المحدثة خصيصًا لتحقيق هذه الأهداف**، والتي تتجسد في:

أ- مجلس العمال، دوره واختصاصاته

يُعتبر**مجلس العمال** أحد أبرز الأجهزة التنظيمية في **نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات**، والمسؤول عن **تفعيل المشاركة العمالية وتطبيقها عمليًا**، ويتم انتخاب أعضاء المجلس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد،

[1] Benaouda Hamel,"**System productif Algérien et indépendance national**", thèse de doctorat en science économique, université de grondable, 1980, p484

ويتراوح عددهم بين 7و 25عضوًا .كما يتم اختيارهم استنادًا إلى **قائمة إعدادها لجنة مشتركة** تضم ممثلين عن الحزب والنقابة والجهة الوصية على المؤسسة.

يشترط في أعضاء **مجلس العمال** أن يكونوا منخرطين في النقابة، في حين يُنتخب **رئيس المجلس** من بين أعضائه لمدة عام واحد .ويعقد المجلس جلستين عاديتين سنويًا، مع إمكانية عقد اجتماعات استثنائية بناءً على طلب المدير، أو ثلثي الأعضاء، أو بمبادرة من مجموع العمال، وتُتخذ **القرارات بالأغلبية البسيطة،** تحت إشراف ورقابة الجهة الوصية، مع إمكانية **حل المجلس أو تعليق نشاطه** بناءً على اقتراح من الجهة الوصية أو الحزب أو النقابة.

ويمتلك مجلس العمال عدة **اختصاصات رئيسية،** من أبرزها:

- إبداء الرأي في **مشروع مخطط المؤسسة،** والمجالات المرتبطة بالميزانية والحسابات والمصاريف؛
- المشاركة في **تنفيذ المخطط السنوي،** بالإضافة إلى المشاركة مع مجلس الإدارة في وضع ومتابعة سياسات الموظفين والمستخدمين؛
- ممارسة مهام **استشارية** تتعلق بوضعية العمال والتعديلات التي تطرأ على هيكل المؤسسة.

ب- لجنة حفظ الصحة والأمن

تتألف **اللجنة المكلفة بالسلامة المهنية** من عضوين إلى خمسة أعضاء يُعينون من قبل **مجلس العمال ومجلس الإدارة،** ويرأسها **مدير الوحدة** .وتتولى اللجنة مجموعة من المهام، من أبرزها :مراقبة **الأخطار المهنية،** وإجراء **التحقيقات في حوادث العمل،** بالإضافة إلى **توفير الشروط الأمنية اللازمة للعمال** .وتنعقد اللجنة مرة واحدة شهريًا، كما يُلزم بعقد اجتماع إضافي عند وقوع أي حادث عمل.

ويجسد هذا التنظيم، إلى جانب صلاحيات **مجلس العمال** ومختلف اللجان التابعة له، **الإطار التنظيمي الذي نص عليه ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات،** والذي يهدف إلى ضمان مشاركة العمال في الإدارة وتحسين العلاقات الإنتاجية داخل المؤسسة.

ويتضح أن دور هذا الجهاز العمالي يتمثل في ممارسة مبدأ المشاركة العمالية في تسيير العملية الإنتاجية عبر جميع مراحلها من إعداد الخطط،متابعتها ومراقبة تطبيقها كما أن للمجلس دور في توعية العمال وتشجيعهم على العمل أكثر وتحقيق الانسجام بينهم وبين الإدارة عن طريق المشاركة في التسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ويبقى السؤال المطروح هو هل أن المشاركة العمالية في التسيير والإدارة كانت محققة ومطبقة في الواقع أم أنها بقت نظرية وحبرا على ورق لا غير؟

ت- مجلس المديرية

يُنشأ **مجلس المديرية** بناءً على قرار من **السلطة الوصية على المؤسسة**، ويرأسه **المدير العام** .ويتراوح عدد أعضاء المجلس بين 9و 11عضوًا، وقد يزيد ذلك حسب طبيعة وحجم المؤسسة، ويضم المجلس، إلى جانب المدير، عددًا من النواب وممثلي العمال الذين يتم انتخابهم من قبل **مجلس العمال**.

ويعقد **مجلس المديرية** اجتماعه مرة أسبوعيًا، مع إمكانية الانعقاد في أي وقت حسب الحاجة وبناءً على طلب المدير، ويتولى المجلس عدة **اختصاصات رئيسية**، أبرزها:

- تعيين ممثلي الإدارة في **اللجان الدائمة للمؤسسة**؛
- المشاركة في وضع **المشروع الأساسي للموظفين** وجدول الأجور؛
- ممارسة السياسة التجارية للمؤسسة، والبحث في المسائل المتعلقة **بالبرامج العامة لنشاط المؤسسة** مثل البيع، الإنتاج، والتسويق.

ويتولى **مجلس المديرية** أيضًا بعض **الاختصاصات المالية** المتعلقة بالمخطط الاقتصادي والاستثمارات، كما يحق له دراسة المسائل التنظيمية المرتبطة بتنظيم المؤسسة وإعادة هيكلة الأجهزة التابعة لها [1].

أما من حيث **العلاقة بمجلس العمال**، فيشارك مجلس العمال عبر **ممثليه** في اجتماعات مجلس المديرية، فيما يضطلع مجلس المديرية بدور **استشاري** داخل مجلس العمال .ويشكل هذا التنظيم مجلس المديرية **النواة الأساسية للمؤسسة الاشتراكية**، حيث تتوقف صلاحياته عند حدود **الوصاية القائمة** ومكانة رئيس المجلس الذي يشغل منصب **المدير العام للمؤسسة**.

ولتوضيح الرؤية بشكل أفضل، ينبغي التعرض إلى **دور المدير ومسؤولياته وصلاحياته**، بالإضافة إلى تسليط الضوء على **العلاقة بين الأجهزة الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الاشتراكية**.

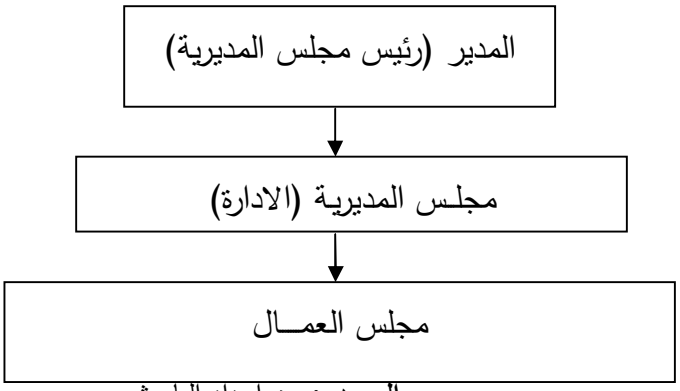
ث- المدير

يُعيَّن المدير من قبل **الجهة الوصية** ليترأس **مجلس المديرية**، ويعتبر **المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة**، وقد نصت المادة 16من **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات** على أنه: يتصرف المدير العام للمؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولًا عن التسيير العام للمؤسسة ضمن نطاق اختصاصه المحدد، وذلك وفقًا للنصوص التشريعية والتنظيمية، مع احترام الاختصاصات الموكلة إلى مجلس العمال، ويمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، ويمارس السلطة السلمية على الموظفين[2]،" ويقتصر دور المدير على **المهام الإدارية والتنفيذية**، حيث يشرف على **تطبيق القرارات الصادرة عن مجلس العمال ومجلس المديرية** بما يتوافق مع المخططات التنموية .ويعمل المدير ضمن **صلاحيات واسعة** تمكّنه من تمثيل الدولة داخل المؤسسة وضمان سيرها وفق الأهداف والاختصاصات الموكلة إليها.

[1] وزارة الصناعة، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجزائر، 1971.ص1738

[2] **وزارة الصناعة، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات** ، مرجع سبق ذكره، ص 1738.

الشكل البياني رقم 1: يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية المسيرة اشتراكيا.



المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن هناك بنية هرمية – من نوع خاص – للهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية الاشتراكية، أي أن هذا التنظيم الهرمي ليس من النوع الجامد(Statique) الذي لا يشترك فيه مختلف الأجهزة في اتخاذ القرار إذ لكل منها صلاحيات وادوار خاصة مستقلة عن الأخرى وإنما يتمتع – نظريا – بنوع من الحركية(dynamique) والتداخل والمشاركة بين مختلف الأجهزة في عمليتي تسيير وإدارة المؤسسة، لكن في الأخير هذا لا يعني أن المشاركة العمالية في التسيير كانت واقعا حقيقيا في المؤسسة الاشتراكية بفعل ما جاء به الميثاق إذ أنه في الواقع عرف عدة تجاوزات إما بسبب الممارسات البيروقراطية المبعدة لمشاركة العمال، وإما بسبب التناقضات الموجودة داخل مواد القانون أو التي طرأت عليه بعد تطبيقه، ومن أهم مؤشرات هذا السبب الأخير نجد أن القانون تحدث كثيرا عن سلطة العمال في المؤسسة لكنه لم يمنحهم الأدوات القانونية لممارستها الحقيقة بل اكتفى فقط بمنحهم صلاحيات استشارية، إذ أن اقتراحاتهم غير ملزمة في اغلبها هذا بالإضافة إلى أن للمدير صلاحيات واسعة أكثر من صلاحيات مجلس العمال كما أن تعيينه من طرف السلطة السياسية ما هو إلا تأكيد على **مركزية التسيير** في المؤسسة الاشتراكية.

وإن تحليل مهام كل من مجلس العمال ومجلس الإدارة يبين بوضوح بان سلطة مجلس الإدارة أكبر وأوسع من سلطة مجلس العمال، حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل ومهما يكن عدد ممثلي العمال في هذا المجلس فإن الأكيد أن عددهم لن يصل إلى الحد الذي يساوي تدخل مجلس المديرية في مهام وأعمال مجلس العمال ولجانه الدائمة، كما أن مجلس العمال لا يتمتع بكل صلاحياته بسبب التدخلات الدائمة لعدة أطراف في عمله مثل الحزب والنقابة اللتان تمارسان رقابة دائمة على أعضاء المجلس، وأما اللجان الفرعية التابعة للمجلس فهي لا تتبع له إلا اسميا إذ أنها في الواقع تخضع لمجلس المديرية والمدير العام، ولقد أكدت التقارير العامة للمجالس العمالية ذلك بالقول " أن اللجان الاقتصادية المنبثقة عن مجلس العمال والتي تهدف أساسا إلى المراقبة المالية والاقتصادية لم تكن ذات فعالية تذكر على مستوى أغلبية المؤسسات التي تم تطبيق قانون التسيير الاشتراكي فيها حيث اقتصر نشاط هذه اللجان

على مراقبة بعض العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة فقط "[1]، وبتمعن اكبر لدور كل من الوزارة الوصية، مدير المؤسسة، مجلس الإدارة ومجلس العمال نتوصل إلى أن القضية الأساسية المطروحة في عملية المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتمثل في إشكالية: المركزية واللامركزية، أو بالأحرى كيفية التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ وهذا ما يجعل البعض يذهبون إلى أن المشاركة العمالية في التسيير، ومنذ الأول مكتوب عليها بالفشل والصورية لأنه وفي الحقيقة لن يكون العمال طرفا فاعلا في عمليتي التسيير والإدارة ما دامت الخطط والبرامج تأتي من الأعلى(السلطة الوصية أو المدير ومجلس الإدارة).

وبالإضافة لإشكالية المركزية يوجد عامل موضوعي أخر من شأنه تعويق المشاركة العمالية الفعلية، وهو يتمثل في المستوى الدراسي للتشكيلة العمالية في مجلس العمال فلا يعقل أن يقوم عمال ذو مستوى تعليمي وثقافي متدني، بالإضافة إلى جهلهم بالتقنيات والعلوم الاقتصادية والتسييرية بالإسهام والمراقبة الجدية والموضوعية وكذا العملية في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4: يبين المستويات التعليمية لأعضاء المجالس العمالية في المؤسسات الاشتراكية

المستوى التعليمي	المستوى الجامعي	المستوى المتوسط والثانوي	المستوى الابتدائي	بدون تعليم
النسبة	٪ 4	٪40	٪ 44	٪ 12

المصدر: الاتحاد العام للعمال الجزائريين، سنة 1979.

تقييم أبعاد ومضامين ميثاق الاشتراكي للمؤسسات:

تُظهر المواثيق السياسية، وعلى رأسها ميثاق 1976، المكانة المحورية التي مُنحت لمبدأ التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والذي اعتُبر آنذاك الخيار الأمثل لتنظيم المرافق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وقد استند هذا التوجه إلى قناعة مفادها أنّ تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية يستلزم اعتماد نموذج تسييري ينسجم مع الرؤية الاشتراكية للدولة ويعزّز دور القطاع العام باعتباره رافعة أساسية للنشاط الاقتصادي.

وقد تبلور مفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية بصورة أكثر وضوحًا عقب صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971، إذ جاء هذا القانون ليكرّس مصطلحًا جديدًا حلّ محل المصطلحات التقليدية السابقة، وليجسّد في الوقت نفسه البعد الإيديولوجي الذي تبنّته الدولة ضمن مشروعها الاقتصادي والاجتماعي .فلم يكن هذا المصطلح مجرد توصيف إداري، بل كان يحمل دلالة سياسية واضحة، هدفها تأكيد توجه الدولة نحو نمط اقتصادي اشتراكي وتعبئة مختلف فئات المجتمع للانخراط فيه.

وعند تحليل مدلول التسيير الاشتراكي يتضح أنه يقوم على فكرة مركزية تتمثل في ازدواجية موقع العامل داخل المؤسسة، حيث يجمع بين صفتي المنتج والمسيّر معًا .ويعبّر هذا التصور عن رغبة المشرّع في جعل

[1] عبد المؤمن فؤاد، **طبيعة التحولات على الطبقة العاملة في الجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة،1991، ص220.

العامل عنصرًا فاعلًا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، لا مجرد منفّذ للمهام الإنتاجية .ومن ثَمّ، فإن البعد الإيديولوجي في هذا المفهوم يبدو أكثر حضورًا من طابعه الإداري التقني، باعتباره جزءًا من رؤية شاملة لإعادة هيكلة العلاقات داخل المؤسسة على أساس المشاركة الجماعية.

أما فيما يتعلق بمفهوم المؤسسة ذاته، فيُنظر إليها كهيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة عن الدولة، بما يجعلها كيانًا قانونيًا قادرًا على مباشرة نشاطه الاقتصادي وفقًا للقواعد المعمول بها . وقد جاء قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليحدّد بدقة طبيعة المؤسسة الاشتراكية، حيث نصّت مادته الثانية على أنها "المؤسسة التي يتكوّن مجموع تراثها من الأموال العامة[1]"، وهو تعريف يعكس ارتباطها المباشر بالملكية العامة، كما أضافت المادة الثالثة من القانون ذاته أنها »ملك للدولة«، وهو ما يوضح أن الدولة تُعدّ المالك الرئيسي لهذه المؤسسات والمسؤولة عن توجيهها ضمن الإطار العام للسياسات الاقتصادية الوطنية.

الجدول رقم 5: يبين تطور عدد المؤسسات الاقتصادية المسيرة اشتراكيا (مع عدد عمالها ووحداتها).

السنة	عدد المؤسسات	عدد الوحدات	عدد العمال
1974	12	262	66903
1975	33	545	126008
1979	57	832	322714
1980	93	1015	417795
1981	104	1230	508000

المصدر:

- **Noureddine Saadi ;« syndicat et relations du travail dans les entreprises socialistes en Algérie » , l'annuaire de l'Afrique du nord 1984**

أنه وبتفحص مضمون الخطاب الوارد في قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات نلمح وبسرعة الأهمية الموكلة لهذا الأسلوب التسيير باعتباره يشكل "...مرحلة حاسمة للبناء الثوري...،وأن السياسة التي تقرر تطبيقها أصبحت تنحصر في السير الصحيح للثورة، وتندرج في الخطة المتبعة باستمرار منذ 19 جوان 1965 والتي تسمح بقطع جميع مراحل التنمية الاشتراكية "[2]، وفي مقابل هذا الإلحاح في التأكيد على أهمية هذا الأسلوب نجد الممارسات بيروقراطية في الجهة الأخرى والتي شكلت عائقا أمام التطبيق الكلي والفعلي لروح ومبادئ هذا القانون وممارسة العمال للحقوق التي شرعها لهم هذه الممارسات التي لم يكن الإداريون مصدرها الوحيد، بل بعض العمال ساهموا في ذلك كعدم تطبيقهم لمبدأ التداول حين يرأس مجلس العمال أو إحدى لجانه الدائمة كما أن طبيعة التنظيم في حد ذاته وطغيان الشعوبية والإيديولوجية على خطابه شجعت

[1] **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات**، مرجع سبق ذكره، ص 1736.

[2] **المرجع نفسه**، ص 1730.

تنامي مثل هذه الممارسات، بالإضافة إلى اللاتكافئ بين مختلف أجهزة هذا التنظيم إذ للمدير السلطة في القرار بالإضافة إلى العلاقات المتداخلة وغير واضحة بين مختلف هذه الأجهزة كعلاقات الوصاية – وما يترتب عليها فالمؤسسة والمدير تحت وصاية الوزارة والعامل بصفة أو بأخرى، ونتيجة العلاقة الإجبارية التي تربطه بالنقابة والحزب (وجوب انخراط العامل في النقابة ومنه في الحزب لكي لا يكون في مقدوره عضوية أو رئاسة إحدى الأجهزة أو اللجان) يعد تحت وصايتهما ومنه فان التعقيد والتداخل في التنظيم تؤدي لا محالة إلى خلق جو مشجع لشيوع الممارسات البيروقراطية والانسجام اللذان يتنافيان والغاية المرجوة من نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات الواردة في ميثاقه "... على المؤسسة أن تقوم بتأدية مهامها معتمدة في آن واحد على أساس التوجه الاقتصادي المركزي وحرية المبادرة بالانسجام والتضامن بين مجلس العمال والمديرية "[1].

وكذلك من أهداف قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات هدف اجتماعي وشعبي من حيث أن هذا الإجراء يدخل في إطار مساعي السلطة ل " تحقيق مطامح الجماهير التي تمثلها وكذا العمل على ترقية العمال في جميع الميادين.. ومن الضروري إلغاء القيود الكثيرة التي تعبر عن بقايا العهد الاستعماري ومنها الفوارق الجهوية والتفاوتات في الدخل، وعدم احترام حقوق العمال في كثير من القطاعات الاقتصادية ويجد هذا الموضوع حلة في تعزيز الاقتصاد الاشتراكي وفي مراقبة أكثر دقة القطاع الخاص "[2]، ومن نفس هذا المنطلق أرغمت المؤسسات العمومية الاقتصادية على ممارسة ووظائف وأعمال اجتماعية وسياسة لا علاقة لها بالوظيفة الأساسية لهذه المؤسسات وهي الوظيفة الاقتصادية والتجارية.

جاء في **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات** أنه:

"الصفة الممنوحة من الآن فصاعدًا للعمال هي صفة **المنتج المُسير**، والتي تُمارس بالخصوص ضمن إطار **مجلس العمال**، ويُشير الميثاق إلى أن مراقبة نشاط المؤسسة لا تقتصر على الجوانب التقنية فحسب، بل تتخذ أيضًا **بعدًا سياسيًا** محددًا"[3].

ويعكس هذا البعد السياسي الممنوح لمجلس العمال غاية مزدوجة:

1- **تعبئة العمال** وتنظيمهم ضمن هياكل سياسية، سواء كانت حزبية أو نقابية، بما يعزز انخراطهم المباشر في النشاط السياسي والاجتماعي للمؤسسة؛

2- **دعم وتفعيل خطط الدولة الاقتصادية**، بما يضمن توافق إدارة المؤسسة مع السياسات العامة للدولة وتعزيز تنفيذها على مستوى الميدان.

[1] **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات**،مرجع سبق ذكره، ص 1731.

[2] **المرجع نفسه**، ص 1731.

[3] **المرجع نفسه**، ص 1730.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوظيفة السياسية لمجلس العمال تُمارس **تحت رقابة مشددة**، بما يضمن أن يبقى نشاط المجلس متسقًا مع الأهداف العامة للدولة وخططها الاقتصادية والسياسية، مع الحفاظ على ضوابط واضحة لمنع التجاوزات أو الانحرافات عن الإطار المحدد.

نظرًا للعلاقة **الإلزامية التي تربط العمال بالحزب**، يطرح التساؤل حول مدى قدرة **مجلس العمال** على ممارسة صلاحياته ومهامه بحرية واستقلالية تامة .ويعكس هذا التحدي التعقيدات الجوهرية في تطبيق مبدأ التسيير الاشتراكي للمؤسسات في ظل هيمنة الحزب على البنية السياسية للمجتمع.

وفي تأكيد إضافي على أهمية التسيير الاشتراكي للمؤسسات ودوره في إنجاز الثورة الاشتراكية، جاء في الميثاق أن:

" يمكن للتنظيم الاشتراكي للمؤسسة أن يُحدث تغييرات جذرية في تسيير الاقتصاد في عالم العمل بأسره، ويسهم في تسجيل تقدم ملموس نحو النمو والثورة الاشتراكية، ويُعد التنظيم الجديد للمؤسسات ليس مجرد إصلاح تقني، بل مرحلة متقدمة من الثورة الاقتصادية والاجتماعية، تتطلب تضافر جميع الطاقات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية السياسية، والالتزام الكامل بالنضال[1]."

وتُبرز هذه الفقرة المكانة **المركزية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات لدى الدولة**، باعتباره أداة استراتيجية لنشر القيم الفكرية الاشتراكية في جميع خلايا المجتمع والمؤسسات، ما يمكّن من **تحقيق الثورة الاشتراكية بشكل متدرج** عبر تفعيل هذه المبادئ في مختلف مستويات الإنتاج والعمل، وبالتالي إدماج البعد السياسي في النشاط الاقتصادي بشكل منهجي ومنظم.

تطرح العلاقة **الإلزامية التي تربط العمال بالحزب** إشكالية جوهرية تتعلق باستقلالية مجلس العمال في ممارسة صلاحياته .فبينما يُمنح العمال صفة **المنتج المُسير**، ويُناط بمجلس العمال دور سياسي وتقني مهم داخل المؤسسة، إلا أن هذه الصلاحيات تُمارس ضمن **إطار رقابي وسياسي محدد**، ما يقيد إمكانات المجلس في اتخاذ قرارات مستقلة بالكامل .هذا التقييد يوضح التوتر البنيوي بين مبدأ التسيير الاشتراكي الذي يسعى لتعزيز مشاركة العمال، وبين الحاجة للحفاظ على توجيه الدولة والسياسات الحزبية داخل المؤسسات.

ويؤكد **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات** على أن التنظيم الاشتراكي للمؤسسة يمتلك القدرة على إحداث **تغييرات جذرية في تسيير الاقتصاد**، وأن دوره لا يقتصر على الإصلاح التقني، بل يشمل **مرحلة جديدة من الثورة الاقتصادية والاجتماعية** .ويشير الميثاق إلى أن إنجاح هذا التنظيم يتطلب **تضافر جميع الطاقات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية السياسية، والالتزام الكامل بالنضال**، بما يعكس الطموح المزدوج للتسيير الاشتراكي :تطوير الأداء الاقتصادي للمؤسسات من جهة، ونشر الفكر والقيم الاشتراكية داخل المجتمع من جهة أخرى.

[1] **المرجع نفسه**، ص 1731.

ومن هذا المنطلق، تتضح المكانة الاستراتيجية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات لدى الدولة، باعتباره أداة لإدماج **القيم الاشتراكية في كل خلايا المجتمع والمؤسسات**، وتحقيق الثورة الاشتراكية بشكل تدريجي ومستدام،وبالرغم من القيود المفروضة على استقلالية مجلس العمال، فإن دوره السياسي والتقني يُعد **وسيلة لتحقيق أهداف الثورة الاشتراكية ضمن الإطار التنظيمي والسياسي للدولة**، مما يضمن توافق نشاط المؤسسة مع السياسات العامة للدولة وتعزيز الانسجام بين البعد الاقتصادي والسياسي.

ثالثا: العمل النقابي في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات

شهد الاتحاد العام للعمال الجزائريين تطورات هامة بعد الاستقلال سواء من الناحية التنظيمية والعملية أو من ناحية دوره في السياسة الوطنية للتنمية، كما عرفت هياكله وأجهزته إجراءات تنظيمية ونظامية مختلفة، ولقد كانت هده التطورات التي عرفتها المركزية النقابية تسير وفق ما يطمح إليه الحزب،" فالاتحاد العام للعمال الجزائريين يعد منظمة عالمية مركزية تابعة لحزب جبهة التحرير الوطني من حيث التوجه والإشراف "[1].

وما إن شرع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات حتى كان للاتحاد العام للعمال الجزائريين دور هام في ضمان تطبيق هذا المشروع، وذلك باعتباره المنظمة النقابية الوحيدة المسموح لها بتأطير العمال تحت إشراف الحزب ووفقا لتوجهاته، ولقد كان دور المركزية النقابية بحكم هذه العلاقة هو" تعبئة وتجنيد العمال لأجل تحقيق أهداف الثورة الاشتراكية عن طريق تعميم وتطوير مشاركة العمال في تسيير المؤسسات وضمان تمثيلهم لدى هيئات الدولة "[2]، كما كان للمركزية دور يتمثل في ضمان مصالح العمال المادية والمعنوية وتطوير وتكوين العمال سياسيا ونقابيا.

ومنه أصبحت للاتحاد العام للعاملين الجزائريين وظيفة تنفيذية لسياسة الحزب إذ هو مصدر القرار ولقد جاءت نصوص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات مؤكدة على الحق في العمل النقابي والانضمام إلى النقابة الوحيدة، حيث نصت المادة 15 على أنه " يعترف لكل عامل بالحق النقابي "[3]، في مقابل أن تكون أعضاء النقابة ومسئوليها مناضلين في الحزب، وهذا ما نصت عليه المادة 120 من القانون الأساسي لحزب جبهة التحرير الوطني في أن " كل المسئولين في أجهزة الاتحاد العام للعمال الجزائريين يجب أن يكونوا مناضلين في حزب جبهة التحرير الوطني "[♦].

ومما سبق يمكن القول أن الاتحاد العام للعمال الجزائريين كان تحت السلطة والوصاية التامة للحزب، وبالإضافة إلى هذا فإن ازدواجية العامل المنتج والمسير (التي جاء بها التسيير الاشتراكي للمؤسسات) تكون قد انعكست بصفة مباشرة على النقابة وعملها داخل وخارج المؤسسة الاشتراكية، ولقد كان الإشكال المطروح

---

[1] علي زغدود، **مرجع سبق ذكره**، ص 440.

[2] علي غربي، **العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسيولوجية**، رسالة لنيل درجة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، 1989، ص 147

[3] **ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات**، مرجع سابق، ص 1736.

[♦] أوردها: عن النصوص الأساسية لجبهة التحرير الوطني، عبد المؤمن، **مرجع سبق ذكره**، ص 218 ،.

يتمثل في أن العامل يشارك – بمقتضى القانون – في تسيير المؤسسة فهو إذن مسؤول عنها، ومنه كيف يمكن له أن يكون مطلبيا وكأن المشاركة العمالية في التسيير سلاح ذو حدين من جهة يحتوي العمال بإشراكهم في التسيير ومن جهة أخرى يحد من حركة وعمل النقابة.

وما يجدر الإشارة إليه أيضا هو دور النقابة سياسيا إذ أصبحت تعمل على تسويق إيديولوجية وسياسات لحزب العمال بتعبئتهم الإجبارية أحيانا (فالانضمام لأجهزة التسيير الاشتراكي مشروط بالانضمام للنقابة)، ولقد أدى هذا الدور إلى إبعاد النقابة عن مجال عملها وأدى إلى ترسيخ تقليد سلبي في علاقة وتبعية النقابات الوطنية للأحزاب مما أدى بدوره إلى نفور العمال من النقابة وخطاها متهمين إياها بالولاء للحزب على مصالحهم وانشغالاتهم اليومية.

ولأن المركزية النقابية كانت تشكل بوابة لا بد لمن يرشح نفسه للمجالس أو اللجان العمالية أو يريد الحصول على الامتيازات والخدمات الاجتماعية أن يمر عليها (ما يشبه علاقة إجبارية)، فلقد ارتفع معدل الانخراط العمالي للنقابة بسرعة، فمن 62 ٪ سنة 1973 ارتفع سنة 1975ليصل ل 70 ٪ ثم ليواصل في الارتفاع ليبلغ سنة 1980 85 ٪[1] (أنظر كذلك الجدول6)، ومنه أصبحت المؤسسات المسيرة اشتراكيا مجالا للانخراط العمالي في النقابة ومنه وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الحزب.

الجدول رقم 6: يبين حجم التأطير النقابي في أهم المدن الصناعية الجزائرية سنة 1980.

الإتحاد الولائي	عدد الوحدات الإنتاجية	عدد العمال	عدد المنخرطين في النقابة	النسبة المئوية
الجزائر	266	122001	80706	٪ 66
عنابة	56	26845	27612	٪ 82
قسنطينة	67	26390	19100	٪ 72
وهران	112	40558	31321	٪ 77
سكيكدة	31	9096	7146	٪ 79

المصدر: الاتحاد العام للعمال الجزائريين، سنة 1980.

[1] عبد المؤمن فؤاد، طبيعة التحولات على الطبقة العاملة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1991، ص 221.

المبحث الثاني: تحليل واقع الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1962-1990

سنتطرق في هذا المبحث الثاني إلى مختلف الإصلاحات التي شهدها الاقتصاد الوطني الجزائري وذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: التوجهات الاقتصادية الوطنية الحديثة والطريق نحو الخوصصة

لقد شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية الثمانينات بداية مرحلة جديدةتعتبر حاسمة في مسيرته،ولا يمكن تتبع مسيرة الاقتصاد الوطني دون الوقوف أمام هذه المرحلة التي أحدثت منعرجا وتحولا في سياسات الجزائر وتوجهاتها الاقتصادية والاجتماعية وحتى الإيديولوجية.

أولا: الأوضاع العامة للجزائر مع بداية الثمانينات

رغم ما حققته الإستراتيجية والسياسة التنموية المنتهجة في الفترة السابقة (78/65) من إنجازات،والتي لا يمكن إنكارها أو تجاهلها فلقد أدى هذا التوجه التنموي المعتمد على التصنيع إلى اختلالات ومشاكل عدة تعدت المحيط الاقتصادي لتصل للمجتمع وتصير اختلالات ومشاكل اجتماعية.

تُعد المؤسسة الصناعية في الجزائر خلال بداية الثمانينات نموذجًا حيويًا لفهم ودراسة الوضع الاقتصادي الوطني، خاصة في ضوء السياسات الاقتصادية المتبعة منذ الاستقلال .فقد بقيت المؤسسات الصناعية **لفترة طويلة تحت سيطرة وهيمنة الدولة،** التي جعلت من **التخطيط المركزي** أداةً أساسية للضبط والرقابة على نشاط المؤسسات، نظرًا لأن التخطيط كان يُدرج ضمن **صلاحيات القرار السياسي** .إلا أن هذا النمط من التنظيم والتسيير للاقتصاد الوطني أسفر عن عدة **تناقضات جسيمة** على المستوى الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء.

لقد ركزت السياسات الاقتصادية في هذه المرحلة بشكل أساسي على **إنشاء قاعدة صناعية واسعة قادرة على تشغيل اليد العاملة،** دون إيلاء الاهتمام الكافي لمستوى **الإنتاجية والمردودية** .ومع مرور الوقت، تحولت هذه القصور إلى إحدى أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخصوصًا الصناعية منها، إذ أصبحت الدولة، بصفتها المالكة، تتحمل أعباء **الخسائر المالية وتنامي المديونية** بشكل مستمر.

ومن أبرز مظاهر الاختلال في عمل المؤسسة الصناعية:

1- **انحراف المؤسسات عن أهدافها الاقتصادية الأساسية** لصالح الاهتمام المفرط بالجانب الاجتماعي والإداري؛

2- **التبعية الخارجية** في مجالات التموين والتمويل، مما أثر على استدامة النشاط الإنتاجي؛

3- **اختلال التنظيم الداخلي** وسيطرة الأجهزة البيروقراطية على عملية الإنتاج واتخاذ القرارات، مما حد من كفاءة الأداء؛

4- انتشار ممارسات **المحسوبية الجهوية** والبيروقراطية، التي أعاقت النمو الاقتصادي والتطوير الصناعي.

كل هذه العوامل أدت إلى **تقلص وانكماش مختلف القطاعات الاقتصادية**، وإن بدرجات متفاوتة، حيث كان القطاع الصناعي الأكثر تأثرًا بسبب **ضخامة حجمه وتعقيد هيكله الإداري والإنتاجي**، إضافة إلى تفشي الممارسات الاقتصادية المعوقة للتنمية .وهكذا، برزت المؤسسات الصناعية كمرآة تعكس **التناقضات البنيوية في الاقتصاد الجزائري**، وتوضح الصعوبات الناتجة عن الجمع بين الطابع الاجتماعي والإداري من جهة، والأهداف الاقتصادية من جهة أخرى.

بلغت قيمة **الديون الخارجية للجزائر** في عام 1980نحو **18.6مليار دولار**، بعد أن كانت حوالي **5.8 مليار دولار** في عام 1975، أي بزيادة تقارب ثلاثة أضعاف خلال خمس سنوات فقط .وتشكل**خدمة الدين الخارجي** في تلك السنة نحو **ثلث الصادرات الوطنية**، إذ بلغت حصيلة الصادرات الجزائرية نحو **14.906 مليار دولار**، ذهبت **4.21مليار دولار** منها لتغطية التزامات خدمة الدين[1].

بالإضافة إلى ذلك، شهدت سنة 1980**ارتفاعًا كبيرًا في قيمة الواردات الغذائية**، حيث بلغت نحو **2 مليار دولار**، مقارنة بـ 0.326مليار دولار عام1973 [2] .ويعكس هذا الارتفاع تأثير **النمو السكاني المرتفع** على الطلب الداخلي، إذ بدأت آثاره تظهر بوضوح على حاجات الاقتصاد والمجتمع، التي لم يعد الاقتصاد الوطني قادرًا على تلبيتها.

وقد أدى هذا التزايد في الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية مقابل **عجز الموارد المحلية** إلى دخول الجزائر في **حلقة مفرغة من الاستدانة**، حيث أصبحت الديون الخارجية ضرورة لتغطية العجز وتمويل متطلبات التنمية الأساسية، ويبين الجدول المرفق تطور الديون وخدمة الدين والواردات الغذائية، مما يوضح بشكل جلي الترابط بين **النمو السكاني، العجز الاقتصادي، واللجوء إلى الاستدانة** كآلية مؤقتة للحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني.

الجدول رقم 7: يبين القدرة الذاتية للجزائر على الاستيراد (الوحدة: مليار دولار).

السنوات	حصيلة الصادرات1	مدفوعات خدمة الديون 2	المتبقي الصادرات3 (1-2)	قيمة الواردات 4	القدرة الذاتية للاستيراد 5(3+4)	الديون 6 (5-100)
1972	1.622	0.198	1.433	1.784	٪ 80	٪ 20
1980	14.906	3.710	11.195	14.71	٪ 76	٪ 24
1986	10.019	5.155	4.864	11.830	٪ 41	٪ 59
1991	12.21	7.81	4.40	10.50	٪ 42	٪ 58

المصدر: الهاشمي بوجعدار،"**أزمة المديونية الخارجية الجزائرية**"؛ **مجلة العلوم الإنسانية**،العدد12، 1999، جامعة قسنطينة، ص 104.

[1] الهاشمي بوجعدار، **أزمة المديونية الخارجية الجزائرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة قسنطينة، 1999، ص 97.

[2] **المرجع نفسه**، ص 109.

ما يلاحظ من خلال هذا الجدول هو احتلال قيمة خدمة الديون لنسبة عالية من الدخل الوطني وكانت أعلى درجاتها في سنة 1991، وفي مقابل هذا نلاحظ أن قيمة الواردات في تزايد مستمر مما يؤدي بدوره إلى انخفاض القدرة الذاتية للاستيراد وارتفاع في قيمة الديون (الدخول الحتمي في الحلقة المفرغة)، على الصعيد الاجتماعي عرفت الجزائر نهاية السبعينات وبداية الثمانينات انفجار ديموغرافي بأتم معنى الكلمة إذ وصلت نسبة النمو السكاني سنويا إلى 3.16 ٪ – من أعلى معدلات النمو عالميا – مطلع الثمانينات وبتعداد سكاني يقارب 18 مليون نسمة أي بزيادة قدرها 581000نسمة سنويا ولمعرفة مدى خطورة الوضع فإن هذه الزيادة في السنة الواحدة تفوق عدد سكان ولاية كبيرة مثل وهران (500000 نسمة) أو قسنطينة (450000نسمة)[1]، هذا بالإضافة إلى أن 47 ٪ من السكان أقل من 15 سنة و59 ٪ أقل من 19 سنة[2]، بمعنى أن هذا النمو الكبير للسكان يتطلب نمو اقتصادي كبير وسريع يحقق ويوفر الحاجات الاجتماعية الأساسية خاصة العمل والسكن.

أما على الصعيد السياسي فقد ميز هذه الفترة (نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات) مجيء طاقم حكومي ورئاسي جديد له توجهات اقتصادية جديدة تنطلق من عملية تقييم للفترة السابقة (78/67) التي نرى أنها مليئة بالأخطاء والتناقضات في التسيير والإدارة، مما يخلق جوا من الشك في إمكانية إتباع التوجه السابق واستبداله بتوجه اقتصادي وتنموي أكثر " تفتحا "، يتضح في تشجيع القطاع الخاص* التمهيد لاستقلالية المؤسسات في التأكيد على تبني النهج الاشتراكي.

ثانيا: التوجهات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة للجزائر

لقد انعقد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980 ليحدد إرادته في دعم حزب جبهة التحرير الوطني، ويؤكد على إعداد المخطط الخماسي الأول 1980–1984، حيث يقوم هذا المخطط أساسا على الحصيلة المقدمة والتي تتميز بتقييم للإنجازات الهامة للعشرية السابقة، ومنه يصبح المؤتمر الاستثنائي مجالا لتقييم الحالة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، مسجلا بذلك إعداد مخطط تنموي من شأنه تحقيق الأهداف التنموية التي عجزت عنها المخططات التنموية السابقة، و" إن المخطط الخماسي سيكون تعبيرا عن المطامح العميقة للجماهير الكادحة ليكون جوابا لائقا يلبي حاجياتها الاجتماعية الأساسية ويحقق لها حياة أفضل "[3].

من خلال ما ورد في هذه الفقرة من اللائحة السياسية العامة وما نص عليه المؤتمر الاستثنائي التأكيد على أن المخطط الخماسي يحمل في طياته تغييرات هامة تكون فيها " الجماهير الكادحة " هي المستفيدة

[1] Mahmoud Ourabeh, « **les Transformations Economiques de l'Algerie** », ENAP, Alger 1982, P24
[2] Ibid. p 36

*القانون رقم 82–11، المؤرخ في 21 أوت 1982 والذي أكد على دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني

[3] الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: تقييم التجربة الوطنية حتى عام 1980، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، العدد الثالث، جامعة الجزائر، سبتمبر 1980، ص 58.

منه، فهو إذن يحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، وذلك بفضل التوجهات الجديدة المسجلة في المخطط "إن المؤتمر الاستثنائي يؤكد زيادة على جوانبه الهامة الضرورية المسجلة في توجيهات المخطط لتحكم أفضل في جهاز الإنتاج الصناعي والتعزيز القوي لقطاعات الفلاحة والري"[1].

إن التركيز على جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية تعبر عن التحولات والتطورات التي شهدتها البلاد خلال العشرية السابقة، ومنه استوجب النظر في الإستراتيجية التي تنتهجها القطاعات الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ عبر المؤتمر عن أهمية " تحسين التسيير " بقوله " يطالب بهذا الصدد بتنفيذ إجراءات من شأنها أن تحسن سير ومردودية الوحدات الصناعية وضمان صيانة التجهيزات المستعملة... والقيام بأعمال ضرورية للتكوين ورفع المستوى المهني للعمال قصد ضمان تسيير واستغلال الوحدات الصناعية"[2].

وما يمكن أن نلمسه من خلال ما ورد في نصوص المؤتمر هو أن هناك رغبة سياسية في إحداث تغييرات على جميع الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية، فاستغلال إمكانيات الوحدات الصناعية مثلا بشكل كبير والبحث عن بدائل أخرى للطاقة وما هذا إلا سعي لإحداث دفعة جديدة للاقتصاد الوطني.

وقد جاء في تقييم العشرية السابقة وانطلاقا من أهمية عملية التقييم في حد ذاتها "عملية التقييم هي عملية ديناميكية متواصلة يجب أن تضل مرتبطة بالمسار العام لنشاط الثورة في جميع ميادينها الاقتصادية والاجتماعية"[3].

ومنه فعملية التقييم تكتسي أهمية كبيرة على صعيد التنمية الوطنية ومن هذا المنطلق استوجب على السلطة السياسية إعادة النظر في بعض الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية "، إذ سجل المؤتمر الجوانب السلبية التي برزت خلال هذه الفترة وأهم التفاوتات الخطيرة في سير الاقتصاد الوطني والتي تتمثل أساسا في:

- ضعف فعالية الجهاز الاقتصادي والاجتماعي؛
- البيروقراطية المتزايدة في تسيير الاقتصاد؛
- ضعف التكامل في طاقات الإنتاج المتوفرة؛
- الكلفة المرتفعة للتنمية "[4].

[1] **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية**، مرجع سبق ذكره، ص586.

[2] **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية**، مرجع سبق ذكره، ص 585.

[3] **المرجع نفسه**، ص 579.

[4] **المرجع نفسه**، ص 576.

إن هذه السلبيات التي حددها المؤتمر تؤكد على إرادة السلطة السياسية في مواجهة هذه المشاكل انطلاقا مما وضعته من إستراتيجية لمجابهة هذه العراقيل التنموية، إذ ركز المؤتمر على وضع خطة كفيلة لمعالجة تلك المشاكل والتي تمثلت أساسا فيما احتواه المخطط الخماسي الأول (80-84).

كما يشير المؤتمر الاستثنائي إلى وجود اختلالات على مستوى التوازنات القطاعية، فالتوزيع غير المتوازن على المستوى الوطني للقطاعات الاقتصادية أحدث مشاكل على مستوى التنمية المحلية إلى جانب ضعف الاستثمارات، سوء ترابطها وقلة الاهتمام بمشاكل ومقتضيات تسيير المؤسسات، " فغياب سياسة متكاملة للهيئة العمرانية أدت إلى حصر البرامج والمشاريع في المناطق التي يسهل فيها إنجاز الاستثمارات ولاسيما شمال البلاد مما يعوق التوزيع المتوازن للتنمية بين مختلف جهات البلاد "[1]، هذا الوضع أدى إلى النزوح الريفي وبشكل مكثف مما نجم عنه بور الأراضي الزراعية وضغط على القطاع الصناعي بلجوء اليد العاملة الفلاحية للصناعة مع العلم أن مستواهم الدراسي أو التعليمي ضعيف وكفاءتهم المهنية غير مؤهلة.

وكنتيجة للحالة الاقتصادية والاجتماعية التي تطرق لها المؤتمر في تقييمه للحصيلة العشرية السابقة أكد على ضرورة إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد الوطني والتوزيع المتوازن للنشاطات الاقتصادية عبر التراب الوطني وتجنيد كل الطاقات البشرية والمادية لتسيير أعمال المخطط الخماسي الأول الذي ينطوي على تغييرات هامة – قد سبق ذكرها –، ومنه فمبدأ " الصرامة " في تسيير شؤون الاقتصاد هو المبدأ المعتمد لإنجاح مسيرة التنمية وإحلال التناقضات التي شهدتها الفترة السابقة، ومن أجل كل هذا لجأ المؤتمر إلى تدعيم الديمقراطية واللامركزية " إن تدعيم الديمقراطية واللامركزية في تسيير الاقتصاد الوطني يستلزم تكثيف مشاركة المجالس الشعبية والمجالس العمالية في إعداد المخططات وتنفيذها "[2].

ومن خلال كل ما تقدم يمكن القول إن المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني (المنعقد في الفترة ما بين 15 إلى 19 جوان 1980) جاء لتقييم حصيلة المسيرة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمرحلة التي قطعتها الجزائر من 1967 إلى 1978.

لكن السؤال المطروح أو السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل أن عملية التقييم والمراجعة هذه تنبع من منطلق موضوعي للعشرية السابقة – مع الابتعاد عن الآراء والانطباعات الشخصية وتصفية الحسابات –، أم أنها تدخل في إطار الصراع السياسي ومطبقة لمبدأ رئيس جديد = توجه وسياسات جديدة؟

إن الإجابة عن هذا السؤال – في – رأينا – نلمس غياب الموضوعية في التقييم إذ أن الطاقم الجديد للسلطة لم يترك مجالا أو فرصة لنضج المؤسسات الوطنية، والتي هي بحاجة إليها لتحقيق الفعالية فلقد كان الحكم على العشرية السابقة سريعا، بل وحتى غريبا فوضعوا وطبقوا السياسات في هذه العشرية والذين غنوا بمجد وعظمة إنجازاتها (78/67) هم أنفسهم الذين قيموها وتبنوا مكانها توجها جديدا يؤكد على ضرورة تلبية

[1] **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية**،مرجع سبق ذكره، ص 575.

[2] **المرجع نفسه**، ص 570.

الحاجات الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين، فكان التركيز بذلك على الاستهلاك أكثر من الاستثمارات (خاصة الإنتاجي).

يدفع هذا الواقع إلى الاستنتاج بأن **عملية التقييم الاقتصادية والسياسية** التي أعقبت هذه المرحلة، وما رافقها من **توجهات وإصلاحات جديدة**، كانت تخضع إلى **اعتبارات سياسية في المقام الأول**، أكثر منها إلى مقاييس موضوعية أو منهجية علمية .وقد أدى هذا الطابع السياسي إلى أن يصف بعض الملاحظين التوجه الجديد بأنه "**إيديولوجية جديدة**"، تستمد جذورها من **مخالفة ونقد كل ما سبقها على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.**

ويعكس هذا الوصف النقدي حقيقة أن **التغيرات لم ترتكز فقط على تحسين الأداء الاقتصادي أو معالجة الإخفاقات السابقة**، بل كانت مرتبطة أيضًا بسعي السلطة السياسية لتأكيد سيطرتها وتوجيه مسار المؤسسات والمجتمع وفق أهدافها الإيديولوجية، ما أدى إلى إدخال **بعد سياسي–أيديولوجي مكثف في القرارات الاقتصادية والإدارية** .وبذلك، فإن تقييم السياسات الاقتصادية في تلك المرحلة لا يمكن فصله عن **الصراع السياسي والإيديولوجي الذي أفرز هذه الإصلاحات والتوجهات الجديدة**[1].

ثالثا: برنامج التصحيح الهيكلي

إن **عملية الخوصصة في الجزائر**، بما تحمله من أبعاد وتأثيرات متفاوتة على الصعيدين **الاقتصادي والاجتماعي**، لم تكن مجرد إجراء منفصل أو معزول، بل جاءت **مترابطة مع مجموعة من السياسات الإصلاحية الاقتصادية الأخرى** .وقد تم تبني هذه السياسات في إطار ما يُعرف بـ **برامج التعديل الهيكلي (Programmes d'Ajustement Structurel)**، التي تفرضها المؤسسات المالية الدولية، وعلى رأسها **صندوق النقد الدولي والبنك الدولي**، على البلدان التي تبرم معها اتفاقيات تمويلية.

وتهدف هذه البرامج بشكل رئيسي إلى **إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني** من خلال تحرير الأسواق، خفض دور الدولة في النشاط الاقتصادي، وتشجيع القطاع الخاص، وهو ما يُترجم عادةً في سياسات **الخصخصة، تحرير الأسعار، وتقليص الدعم الحكومي** .وتكشف هذه التوجهات عن **بعد سياسي–اقتصادي دولي**، حيث تتحكم المؤسسات المالية الدولية في صياغة السياسات الاقتصادية للبلدان المتعاقدة، ما يجعل عملية الخوصصة جزءًا من منظومة أوسع لإعادة ترتيب الاقتصاد الوطني وفق **شروط هذه المؤسسات وإملاءاتها الاقتصادية والسياسية.**

وبذلك تصبح الخوصصة **ليس مجرد أداة لتحسين الكفاءة الاقتصادية**، بل عملية ذات **ابعاد متعددة تشمل الهيكل الاجتماعي، توزيع الموارد، وسياسات سوق العمل**، فضلاً عن تأثيرها في **تحديد دور الدولة في الاقتصاد الوطني**، ما يجعل تقييمها يقتضي دراسة متكاملة للبعدين الاقتصادي والاجتماعي معًا.

[1]Mourad Goumiri, **Monnaie et financement en Algérie**, thèse de Doctorat en science économique université d'Alger, 1985, P362

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي ميزت بداية ونهاية الثمانينات، والمتمثلة في **إعادة الهيكلة الاقتصادية ومنح المؤسسات مستوى من الاستقلالية**، تم وضع **الأرضية الاقتصادية والتنظيمية والسياسية والإيديولوجية** اللازمة للانتقال نحو **اقتصاد السوق** .ومع ذلك، فإن هذه الإصلاحات حققت **نتائج محدودة**، سواء على المستوى الاقتصادي والمالي، من حيث أداء المؤسسات والمؤشرات المالية الكبرى، أو على المستوى الاجتماعي، من حيث تحسين المستوى المعيشي وتوفير فرص العمل.

وبسبب هذه المحدودية في النتائج انطلقت الجزائر بعدها في **مرحلة جديدة من تعاملها مع المؤسسات المالية الدولية**، حيث بدأت برامج **التعديل الهيكلي والشروط المرتبطة بها** تمثل الإطار الجديد للسياسات الاقتصادية الوطنية .وقد شكل هذا التحول نقطة مفصلية، إذ ربط الاقتصاد الجزائري **بالشروط والمعايير الدولية** التي تفرضها هذه المؤسسات، ما أدى إلى إعادة ترتيب الأولويات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وربط الإصلاحات الداخلية بالالتزامات الدولية تجاه هذه المؤسسات.

في عام 1989، وبعد **أزمة 1986** وأحداث **أكتوبر 1988**، وجدت الجزائر نفسها أمام **عجز حاد في ميزانيتها** وحاجة ماسة إلى **موارد مالية أجنبية إضافية** لتغطية هذا العجز .في هذا السياق، اتجهت الجزائر نحو **المؤسسات المالية الدولية**، وعلى رأسها **صندوق النقد الدولي**، حيث انطلقت مفاوضات لتوقيع اتفاق يهدف إلى **تدعيم الاقتصاد الوطني** مقابل التزام الجزائر بتنفيذ مجموعة من الشروط، من أبرزها:

- **تحرير الأسعار** تدريجيًا، والرفع التدريجي للدعم على المواد الأساسية؛
- **خفض النفقات العمومية**؛
- إتباع **سياسة نقدية مقيدة**، وغيرها من الإجراءات الإصلاحية.

وبموجب هذا الاتفاق، قامت الجزائر بتنفيذ **تطهير مالي للمؤسسات العمومية**، بالإضافة إلى **خفض قيمة العملة الوطنية بنسبة 70٪** خلال الفترة الممتدة من نهاية 1990حتى مارس 1991.

ورغم هذه الإجراءات، لم يتحسن الوضع الاقتصادي والاجتماعي بشكل ملموس، بل شهدت المؤسسات العمومية **تدهورًا مستمرًا**، حيث بلغت **قيمة خدمة الديون مستوى خطيرًا جدًا، وصل إلى 73.9٪ من مجموع مداخيل الصادرات** .ونتيجة لذلك، اضطرت الحكومة الجزائرية إلى **اللجوء مرة أخرى إلى صندوق النقد الدولي**، إذ تم توقيع **اتفاق ثانٍ في 03يونيو 1991**، تمتد فترة تطبيقه حتى مارس 1992، يتضمن تقديم **قرض بقيمة 400مليون دولار** للجزائر.

موازاة مع ذلك أبرمت الجزائر اتفاقًا مع **البنك الدولي** حصلت بموجبه على **قرض بقيمة 350مليون دولار**، خصص لتمويل **التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية**، في إطار سعي الدولة لتقليص الأعباء المالية وتحسين كفاءة هذه المؤسسات ضمن شروط التكيف الهيكلي المقررة من قبل المؤسسات المالية الدولية[1].

[1] **كمال رزيق وعمار زعرور**، مرجع سبق ذكره، ص30.

الجدول 8 يبين: معدل نمو الإنتاج الصناعي (خارج المحروقات) من 1985حتى 1991.

السنوات	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
معدل نمو الإنتاج الصناعي (خارج المحروقات%)	+4.6 %	-6.2 %	-4.6 %	-1.4 %	-2.7 %	+1.1 %	-2.9 %

المصدر: محمد بلقاسم بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية، دحلب، الجزائر، 1993، ص 185.

لقد هدفت الاتفاقيتان الموقعان مع **صندوق النقد الدولي** و**البنك الدولي** إلى **تقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي**، و**تحرير التجارة الخارجية والأسعار**، و**رفع الدعم عن المواد الأساسية**، بما يتماشى مع سياسات التكيف الهيكلي المقررة من قبل المؤسسات المالية الدولية .كما كان من أهداف هذه الاتفاقات، وبشكل خاص، **خوصصة المؤسسات العامة غير القادرة على تحقيق مستوى مقبول من المردودية**، وذلك لضمان **تحقيق توازن في الاقتصاد الوطني** وتهيئة هذه المؤسسات للانطلاق نحو **معدلات نمو أعلى وأكثر استدامة**.

ومع ذلك، لم يتم تنفيذ هذا الاتفاق الأخير بالكامل، إذ تم **تجميده نتيجة عدم التزام الجزائر بمحتواه في تلك المرحلة**، ما يعكس التحديات الكبيرة التي واجهت تطبيق برامج التكيف الهيكلي في سياق اقتصادي واجتماعي متشابك ومعقد، حيث التصادم بين **الأهداف الإصلاحية الدولية** و**القدرة الوطنية على التنفيذ** أدى إلى عرقلة الإصلاحات المقرر.

ويطرح السؤال نفسه:**لماذا لم تلتزم الجزائر بما جاء في هذه الاتفاقية؟** .ويكمن الجواب، في رأينا، في أن **الحكومة الجزائرية لم تكن قادرة على تحمل التداعيات الاقتصادية والاجتماعية السلبية الفورية** لهذه الإجراءات، خاصة في ظل **تدهور الوضع الأمني والسياسي** في البلاد، حيث كان تطبيق شروط المؤسسات المالية الدولية سيؤدي إلى **تفاقم حالة عدم الاستقرار** بدل معالجتها.

وبما أن مؤشرات الاقتصاد الوطني استمرت في الانهيار، بما في ذلك **مردودية المؤسسات والوضع الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين**، اضطرت الجزائر للجوء مرة ثالثة إلى **صندوق النقد الدولي** .فقد استمر **معدل خدمة الديون في الارتفاع، ليصل إلى 82.2٪ سنة 1993** من إجمالي مداخيل الصادرات المقدرة بـ 10.33مليار دولار، مما ترك للجزائر حوالي **1.18مليار دولار فقط لتغطية احتياجاتها الاقتصادية والاجتماعية الأساسية**[1].

ونتج عن هذا الاتفاق برنامج "**الاستقرار الاقتصادي(1994/1995)** "، الذي استهدف:

[1] المرجع نفسه، ص30.

1- استعادة وتيرة النمو الاقتصادي بعد سنوات من الركود والانكماش؛

2- تقليص معدل التضخم الذي أثر بشكل مباشر على القدرة الشرائية للمواطنين؛

3- مواصلة تحرير الأسعار ورفع الدعم عن المواد الأساسية تدريجيًا؛

4- وضع إطار قانوني لبدء عملية الخوصصة للمؤسسات العامة غير القادرة على تحقيق مردودية اقتصادية مقبولة.

وقد مثل هذا البرنامج محاولة الجزائر **للتوفيق بين الالتزامات الدولية والإصلاحات الاقتصادية من جهة، والحاجة إلى تفادي آثار اجتماعية وسياسية سلبية حادة من جهة أخرى،** في سياق أزمة مركبة. تجمع.بين تحديات مالية، اقتصادية، واجتماعية وسياسية متشابكة.

أسفرت الإجراءات الواردة في اتفاقيات التكيف الهيكلي وبرنامج **الاستقرار الاقتصادي (1994/1995)** عن مجموعة من النتائج على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، من أبرزها:

1- تحرير الأسعار التدريجي للمواد الاستهلاكية، حيث بلغت نسبة تحرير الأسعار نحو 8.5٪، مع تعديل أسعار الكهرباء والحليب والسميد كل ثلاثة أشهر، بما يعكس **اتباع سياسة تحرير تدريجية للأسعار** للحد من الصدمات الاقتصادية على المستهلكين؛

2- كبح معدل التضخم، الذي كان يمثل أحد أبرز التحديات الاقتصادية، ما ساهم في استقرار القدرة الشرائية نسبيًا؛

3- خفض قيمة الدينار، كجزء من الإجراءات النقدية لتصحيح توازنات الاقتصاد الكلي وتحسين تنافسية الصادرات؛

4- تخفيض عجز الميزانية، من خلال خفض النفقات العامة ورفع الإيرادات، بما ساهم في تحسين الوضع المالي للدول؛

5- ارتفاع مخزون العملة الصعبة بمقدار 1.5مليار دولار ليصل المخزون الكلي إلى 2.6مليار دولار نهاية 1994، مما وفر غطاءً نقديًا أفضل لمواجهة الالتزامات الدولية وتمويل الاستيراد[1].

6- البدء في عملية الخوصصة، حيث عُرضت خمس فنادق للبيع، وتم حل 88مؤسسة عمومية محلية، وإنشاء **صندوق وطني للتأمين على البطالة،** بهدف **تحسين كفاءة المؤسسات العامة وتقليص الأعباء المالية على الدولة،** مع توفير شبكة حماية اجتماعية للعمال المتأثرين بهذه الإصلاحات[2].

---

[1] كمال رزيق وعمار زعرور، **مرجع سبق ذكره،** ص30.

[2] بوحفص حاكمي، **الإصلاحات اقتصادية نتائج وانعكاسات،** الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف يومي 29.30 أكتوبر 2001، ص25.

وتظهر هذه النتائج كيف سعت الحكومة الجزائرية، ضمن إطار ضغوط المؤسسات المالية الدولية، إلى **موازنة الإصلاحات الاقتصادية الصعبة مع حماية بعض المكاسب الاجتماعية الأساسية**، مع الشروع في **تحرير الاقتصاد وتهيئة البيئة للاستثمار الخاص والخوصصة**، كخطوة أولى نحو الانتقال إلى اقتصاد أكثر حرية وفعالية.

بعد تحقيق هذه النتائج، التي اعتبرها **صندوق النقد الدولي إيجابية للغاية**، حيث صرح مديره السيد **ميشال كامدسيس** بأن" :كل معايير الإنجاز تم احترامها، كما أن التدابير الهيكلية المسيطرة تم تطبيقها وفقًا للاتفاق[1]".

شرعت الجزائر في **مرحلة جديدة تتعلق بإدارة ديونها الخارجية** .ففي ضوء هذه التقييمات الإيجابية، تم توقيع **اتفاق لإعادة جدولة الديون الخارجية للجزائر**، كما تم وضع **برنامج للتعديل الهيكلي (P.A.S)**، يهدف إلى **ضبط المالية العامة، تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، واستدامة التزامات البلاد تجاه الدائنين الدوليين.**

ويعكس هذا التطور استمرار **التفاعل بين السياسات الوطنية والإشراف الدولي**، حيث أصبح نجاح الإصلاحات الاقتصادية مرتبطًا ليس فقط بتحقيق أهداف النمو والاستقرار، بل أيضًا بالقدرة على **إدارة الالتزامات المالية الخارجية وفق معايير المؤسسات الدولية**، بما يضمن استقرار الاقتصاد الكلي واستدامة الإصلاحات الهيكلية على المدى المتوسط والطويل.

يمتد **الاتفاق وبرنامج التعديل الهيكلي الجديد** من **ماي 1995حتى أفريل 1997**، وجاء **لاستكمال مسيرة البرامج السابقة** في تحسين مؤشرات الاقتصاد الكلي، بما يشمل:

- **خدمة الديون؛**
- **معدل التضخم؛**
- **الميزان التجاري؛**
- **المخزون والعملة الصعبة.**

كما ركز البرنامج على **إتمام عمليات تحرير الأسعار**، و**انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي المباشر**، ووقف دعمها للقطاع العام، بالإضافة إلى **بدء عمليات الخوصصة**، وذلك بهدف **وضع ميكانيزمات وأدوات اقتصاد السوق** بطريقة منظمة.

ورغم القسوة النسبية للإجراءات المتبعة، وما ترتب عليها من إعادة النظر في **دور الدولة ومفهومها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية**، فإن مختلف الوصفات التي طبقتها الجزائر ارتكزت على **ركيزتين أساسيتين** هما:

[1] كمال رزيق، عمار زعرور، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

– **تحرير الاقتصاد وتخفيف التدخل المباشر للدولة** في النشاط الاقتصادي، بما يشمل تحرير الأسعار وتشجيع القطاع الخاص وتحسين كفاءة المؤسسات العامة من خلال الخوصصة؛

– **إعادة هيكلة الاقتصاد الكلي** من خلال التحكم في التضخم، تحسين الميزان التجاري، إدارة الديون الخارجية، وزيادة المخزون من العملة الصعبة، بما يضمن استدامة الاستقرار المالي والاقتصادي.

وتوضح هاتان الركيزتان أن برنامج 1997–1995لم يكن مجرد استمرارية للإصلاحات السابقة، بل **مرحلة محورية لإرساء أسس اقتصاد السوق في الجزائر**، مع محاولة الموازنة بين تحرير الاقتصاد وتحقيق الحد الأدنى من الاستقرار الاجتماعي والمالي.

ارتكزت برامج التعديل الهيكلي في الجزائر على **ركيزتين أساسيتين** لتحقيق انتقال الاقتصاد الوطني نحو **اقتصاد السوق:**

1– التعديل الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية، وخصوصًا **الصناعية،** والتي تحددها الدولة للانتقال إلى اقتصاد السوق .ويشمل هذا التعديل إعادة هيكلة النشاط والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية للمؤسسات في نطاقها الواسع، بما في ذلك **المحيط الداخلي والخارجي** للمؤسسة .وتهدف هذه العمليات إلى تمكين المؤسسات من **تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة في بيئة تنافسية تخضع لقوانين السوق.** كما يشمل التعديل الهيكلي إجراءات **حل وتصفيه بعض المؤسسات العامة** و**تسريح العمال** غير القادرين على مواصلة النشاط، في إطار سعي الدولة لتقليص العجز وتحسين أداء القطاع العام؛

2– عملية الخوصصة، التي تطال المؤسسات **غير القادرة على الاستمرار كمؤسسات عمومية،** سواء بسبب سوء أدائها أو لاعتبارها **غير استراتيجية** بالنسبة للاقتصاد الوطني .وتهدف الخوصصة إلى **تمكين هذه المؤسسات من الانطلاق بمعدلات نمو أعلى** في إطار القطاع الخاص، وتقليل العبء المالي على الدولة، مع تعزيز **كفاءة التشغيل والإنتاجية.**

وتوضح هاتان الركيزتان أن الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية لم تقتصر على تعديل السياسات المالية والنقدية، بل شملت **إعادة هيكلة المؤسسات العامة وتحرير الاقتصاد الوطني تدريجيًا،** بما يخلق بيئة اقتصادية تتسم بالكفاءة والتنافسية، في إطار التحول من **الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق الحر.**

وبعد هذا العرض الزمني للإصلاحات الاقتصادية التي اقترحتها المؤسسات المالية الدولية، والتي بدأت مطلع عام 1989 واستمرت حتى منتصف التسعينات، يمكن القول إن **الخوصصة تمثل إحدى السياسات الاقتصادية الإصلاحية الأساسية ضمن برامج التعديل الهيكلي** .وقد بدأ **تطبيقها الفعلي** بعد صدور **الأمر رقم 22–95المؤرخ في 16أوت 1995،** الذي نص على **خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية والمحلية.**

وتشير هذه الخطوة إلى أن الخوصصة لم تكن مجرد إجراء عفوي أو منفصل، بل كانت جزءًا من **إستراتيجية شاملة لإعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري،** تهدف إلى:

- تحسين **كفاءة واستدامة المؤسسات العامة**؛
- تقليل **الأعباء المالية على الدولة**؛
- تمهيد الطريق نحو **اقتصاد سوق تنافسي**، مع الحفاظ على بعض آليات الحماية الاجتماعية للعاملين المتأثرين، في إطار الالتزامات الناتجة عن برامج التعديل الهيكلي.

وتبرز هذه العملية العلاقة المباشرة بين **الالتزامات الدولية والضغوط الاقتصادية الداخلية** من جهة، و**تحول الدولة من دور المالك والمشغل إلى دور المنظم والمراقب** في النشاط الاقتصادي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الإصلاحات الهيكلية في الجزائر

سنقوم بعرض الإصلاحات الهيكلية التي شهدتها الجزائر كما يلي:

أولا: إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية

انطلاقًا من **المشكلات التي ميزت المؤسسات الاقتصادية العمومية، وخصوصًا الصناعية، في السبعينات،** والمتعلقة بمسائل التموين، انخفاض المردودية، وانتشار وسيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على وظائف المؤسسة الأخرى، قررت الجهات المسؤولة اتخاذ **إجراءات ضرورية لإعادة تنظيم المؤسسات** وتحسين كفاءتها.

وفي هذا الإطار، **تم تشكيل لجنة مؤقتة عام 1979على مستوى اللجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني،** والتي تناولت مجموعة من المحاور الرئيسية لإصلاح المؤسسات، من أبرزها:

1- البحث عن الوسائل اللازمة لإعادة النظر في تحديد حجم المؤسسات، بما يتوافق مع الإمكانيات الإنتاجية واحتياجات السوق؛

2- إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية داخل المؤسسات لضمان توزيع أكثر فاعلية للموارد والأنشطة؛.

3- تطبيق مبدأ اللامركزية في تنظيم وتسيير المؤسسات، مع تعزيز مشاركة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، بما في ذلك العمال والإداريين، لضمان اتخاذ قرارات أكثر توافقًا مع الواقع الإنتاجي؛

4- الحد من تدخل الوصاية الحكومية، وتهيئة بيئة مؤسسية أكثر ديناميكية وحركية، تدعم الابتكار والكفاءة؛

5- إعادة توزيع النشاطات والمهام داخل المؤسسة بما يحقق توازنًا بين مختلف الوظائف ويعزز الأداء الكلي.

وتعكس هذه الخطوات أن السلطات الجزائرية كانت تسعى إلى **إعادة تنظيم المؤسسات العمومية على أسس فنية وإدارية أكثر فعالية،** مع محاولة **توسيع دور العاملين في عملية اتخاذ القرار وتحسين مردودية المؤسسات،** وذلك في سياق سعي الدولة لتحقيق **تكامل بين الكفاءة الاقتصادية والرقابة السياسية** على النشاط الإنتاجي.

أهم ما توصلت إليه اللجنة المؤقتة عام 1979هو **ضرورة قيام الدولة باتخاذ تدابير تنظيمية تمس المؤسسة بشكل أساسي**، تشمل نشاطها ومحيطها الاقتصادي والمالي والهيكلي .وقد تجلى هذا التوجه بوضوح مع انعقاد **المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980**، الذي شكل **نقطة تحول في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر**.

وتمثل دور المؤتمر في تقييم **الإنجازات والسياسات المنتهجة خلال العشرية السابقة**، ووضع **الخطوط العريضة للمخطط الخماسي الأول (1980–1984)**، الذي اعتبر **إعادة هيكلة المؤسسات من أولى أولوياته** .كما ركز المخطط على:

1- **خفض قيمة المديونية الخارجية** لتخفيف العبء المالي على الدولة؛

2- **تلبية الحاجات الاجتماعية والاقتصادية للشعب**، وخصوصًا في مجالات السكن والعمل؛

3- **محاربة الاختلالات الاقتصادية الناجمة عن تمركز الوظائف)** الإنتاج، التوزيع، الإدارة (في جهة واحدة، بهدف تعزيز التوازن الجهوي وتحسين توزيع الموارد والإنتاجية.

ويعكس هذا التوجه أن الدولة الجزائرية كانت تسعى، من خلال الإصلاحات المؤسسية والمخططات الخماسية، إلى **تحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية**، مع محاولة **تقليص الهيمنة البيروقراطية وتحسين أداء المؤسسات العمومية**، بما ينسجم مع أهداف التنمية الوطنية والإصلاح الهيكلي للاقتصاد، وفي إطار **تحديد مفهوم إعادة الهيكلة بشقيها المالي والعضوي**، تجدر الإشارة إلى نقطتين أساسيتين:

أولًا **إعادة الهيكلة ليست سوى جزء من كل**، إذ تندرج ضمن **إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني**، وهي مرتبطة بإجراءات أخرى مكملة لها، أبرزها **منح المؤسسات استقلالية إدارية ومالية** تُمكّنها من اتخاذ قرارات تشغيلية واستثمارية بفعالية.

وكان السؤال المركزي في تلك المرحلة هو:**كيف يمكن تحويل المؤسسات العمومية الكبيرة المثقلة بالديون، والتي تمثل عبئًا على الدولة، إلى مؤسسات رابحة، مستقلة ماليًا وإداريًا، وقادرة على الإسهام بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؟**

وتشكل هذه المسألة جوهر **الإصلاح المؤسسي**، إذ إن **نجاح إعادة الهيكلة لا يقتصر على إصلاح البنية المالية للمؤسسات** فحسب، بل يشمل أيضًا **إعادة تنظيمها داخليًا، تحسين أساليب الإدارة، وتعزيز استقلاليتها التشغيلية** .ويهدف ذلك إلى تمكين المؤسسات من العمل بكفاءة ضمن الاقتصاد الوطني، والمساهمة بفعالية في **تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة**، بما يعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المالية والإدارية.

فكان الجواب هو ضرورة القيام بإعادة تنظيم جذري للمؤسسة ومحيطها الاقتصادي والمالي، وكانت بذلك إعادة الهيكلة المالية والعضوية هي الإجراء الإصلاحي الأول المهدد لإجراءات أخرى، أما النقطة الثانية فهي ضرورة التمييز والتفريق بين مصطلحي إعادة الهيكلة والتعديل الهيكلي (أو برنامج التصحيح الهيكلي programme d'ajustement structurel) ، فبالرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين فإن مضمونها وآليات تطبيقها مختلفان فالمفهوم الأول: يدخل في منظور تقوية وتحسين الأداء ومردودية الاقتصاد الموجه مع الانفتاح المحدود على القطاع الخاص، أما المفهوم الثاني فهو أوسع وأشمل من الأول إذ يدخل في الإصلاحات الشاملة التي تقدمها المؤسسات المالية الدولية لإرساء قواعد وآليات اقتصاد السوق.

ولقد أرفقت إعادة الهيكلة في الجزائر بخطاب سياسي مدعم ومؤكد على ضرورتها بل وحتميتها إذ جاء خطاب للرئيس الشادلى بن جديد أنه " من اللازم علينا إعادة النظر في بعض المناهج التنظيمية والإدارية التي عادت بالسلب على الإنتاج...، وأن الثورة التي لا تقوم بتقييم إنجازاتها وتصحيح الأخطاء التي ظهرت خلال مسيرتها تعد ثورة ممارسة للهرب إلى الأمام مما يقودها حتما إلى الانحراف "[1]، إن **الأسباب التي جعلت إعادة الهيكلة "لا بد منها"** متعددة ومعقدة، ويمكن تحديدها من خلال **الأوضاع التي كانت تعيشها المؤسسات الصناعية في بداية الثمانينات**، والتي شملت ضعف المردودية، تراكم الديون، هيمنة البيروقراطية، واختلال توزيع المهام داخل المؤسسة.

ويترتب على هذا الوضع تأثير مباشر على **الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بشكل عام**، خاصة وأن **المؤسسات العمومية الاقتصادية، ولا سيما الصناعية منها، تُعد المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني** . إذ تلعب هذه المؤسسات دورًا محوريًا في **توفير فرص العمل، دعم الإنتاج الوطني، والمساهمة في النمو الاقتصادي**، كما أن أي إخفاق في أدائها ينعكس سلبًا على **المستوى المعيشي للمواطنين واستقرار الاقتصاد الكلي.**

وبناءً على ذلك، أصبحت **إعادة الهيكلة ضرورة ملحة** لإعادة المؤسسات العمومية إلى مسار فعال، يمكنها من **تحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية**، والمساهمة بفاعلية في **تنمية الاقتصاد الوطني وتحقيق التوازن الاجتماعي.**

وتُعد أبرز **الأسباب والعوامل التي فرضت إعادة الهيكلة** متعددة وواضحة، ومن أهمها:

1- كبَر حجم المؤسسات التجارية الوطنية، حيث كان هناك **1165وحدة أساسية موزعة على 19 مؤسسة وطنية**[2]، وازدادت تعقيدات الإدارة نتيجة **تعدد المهام والوظائف**، سواء تلك المتعلقة بسير المؤسسة)الإنتاج، التسويق، التسيير، التخزين(...، أو تلك المرتبطة بالنواحي الاجتماعية مثل السكن،

[1] **خطاب رئيس الجمهورية في المؤتمر الاستثنائي لجبهة التحرير الوطني جوان 1980 أورده**: haoues le deficit des societies yeklef Ben mémoire de magister de Université d'Alger1983/1984 p447 nationales

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998، ص 183.

النقل، الترفيه، والصحة .وقد أدى هذا التعدد إلى **تشعب المهام وتعقيد سير العمل داخل المؤسسات،** مما أثر سلبًا على كفاءتها التشغيلية؛

2- العوائق البيروقراطية الناجمة عن المركزية في التسيير، والتي سببت **غياب التنسيق والتكامل بين الإرادات المركزية في العاصمة والإدارات الجهوية ووحدات الإنتاج**، إضافة إلى **تداخل عدة أطراف في عملية اتخاذ القرار**، بما في ذلك الوزارة الوصية، الإدارة المركزية، الإدارات الجهوية، والحزب، مما أدى إلى بطء الإجراءات وضعف القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق؛

3- ضعف فعالية جهاز الإنتاج، الناتج عن **عدم التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج المتطورة**، وعدم **استغلال كل الإمكانيات والطرق الإنتاجية المتاحة**، ما أدى إلى انخفاض المردودية وزيادة الهدر في الموارد.

وتوضح هذه العوامل أن إعادة الهيكلة كانت **ضرورة ملحة** لإعادة ترتيب المؤسسات العمومية، وتحسين كفاءتها الإنتاجية والإدارية، وضمان قدرة المؤسسات على **الإسهام الفعّال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.**

- **الاختلالات والتجاوزات في مشاركة العمال:** فقد لوحظت اختلالات واضحة في التطبيق الفعلي لمبدأ المشاركة العمالية في التسيير والإدارة، باستثناء لجنتي الشؤون الاجتماعية والتأديب، مما حد من فاعلية دور العمال في صنع القرار داخل المؤسسات[1]؛
- **الحجم الكبير للعمالة في المؤسسات الصناعية** :نتيجة **سياسات التشغيل المتبعة من الدولة** والتي كانت تخضع لأهداف سياسية واجتماعية أكثر من كونها اقتصادية، بهدف التخفيف من البطالة . فعلى سبيل المثال، كانت شركة **سوناطراك** تشغل بداية الثمانينات نحو **96,455عاملًا**، بينما كانت **سونلغاز** تضم **26,527عاملًا**، مما أدى إلى تضخم العمالة بشكل يؤثر سلبًا على الكفاءة الإنتاجية[2]؛
- **ضعف المردودية المالية للمؤسسات** :حيث سجلت بعض المؤسسات **عجزًا ماليًا كبيرًا**، إذ بلغ العجز في 366مؤسسة خاضعة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات حوالي **108مليار دولار سنة**1978[3] .وقد أدى هذا الوضع المالي المتأزم، بالتوازي مع **المديونية الخارجية للبلاد**، إلى صعوبات كبيرة في **التمويل والاستثمار**، مما جعل المؤسسات عاجزة عن تأمين حاجياتها من المواد الأولية والآلات والمعدات الإنتاجية.

[1]Ben yeklef haoues, Opcit p 446
[2] Abdelmadjid Bouzid, « Questions actuelles de la planification algerienne », ENAP-ANAL, Alger, p156
[3]Ibid. p 156

وفي هذا السياق، جاءت **عملية إعادة الهيكلة المالية** بهدف **تخفيف عبء الديون على المؤسسات، إعادة تنظيم مواردها المالية، وتمكينها من تحقيق استقلاليتها المالية والإدارية**، بما يتيح لها **الانطلاق مجددًا نحو أداء اقتصادي فعال** والمساهمة في التنمية الوطني

ساهم **سوء التسيير والإدارة**، سواء على مستوى المؤسسات نفسها أو على مستوى الوزارة الوصية، بشكل واضح في تفاقم الأوضاع الاقتصادية للمؤسسات العمومية .ويتجلى ذلك في **اتجاه المؤسسات نحو التركيز على الجوانب الاجتماعية أكثر من الجوانب الاقتصادية**، وهو توجه قد يعكس **سوء فهم لمفهوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات**، الذي أُسيء تفسيره على أنه مجرد **تسيير اجتماعي للمؤسسات**، بدلاً من كونه **إدارة شاملة ومتوازنة تجمع بين البعد الاقتصادي والاجتماعي**.

إضافةً إلى ذلك، ساهمت **عدة أسباب وعوامل متداخلة** في خلق الوضعية الصعبة التي عانت منها المؤسسات الصناعية .وقد اعتُبرت هذه العوامل **حوافز أساسية لإطلاق عملية إعادة الهيكلة بشقيها المالي والعضوي**، بهدف إعادة المؤسسات إلى **مسار الكفاءة الاقتصادية والفاعلية الإنتاجية**، مع ضمان **الحفاظ على التوازن الاجتماعي** بما يتوافق مع **أهداف التنمية الوطنية الشامل**

1- أهدافها ومبادئها

تمت **عملية إعادة هيكلة المؤسسات** بهدف تحقيق عدة نتائج استراتيجية، كما حددتها **المادة الثانية من المرسوم رقم 242-80المؤرخ في 14/10/1980** والمتعلق بإعادة الهيكلة، والتي حددت الهدف النهائي للعملية في **تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة، بالإضافة إلى تحسين شروط عمل الاقتصاد وضمان تحكم أكبر في جهاز الإنتاج**[1].

ومن هذه الأهداف الأساسية، تتفرع مجموعة من **الأهداف الفرعية المكملة**، والتي تتضمن:

- **تحقيق العقلانية في التسيير**، بما يضمن استغلال الموارد بكفاءة وتقليل الهدر الإداري والمالي.
- **رفع المردودية في الاستثمارات**، من خلال تحسين تخصيص الموارد المالية والبشرية بما يحقق أعلى العوائد الممكنة.
- **تحسين الإنتاجية** عبر تنظيم العمليات الإنتاجية وتطوير أساليب العمل وتقنيات الإنتاج.
- **تحديد مسؤوليات المؤسسة ووظائفها** بشكل واضح، من خلال الفصل بين مختلف المهام والأنشطة، مما يسهم في **تعزيز آليات الرقابة والمتابعة** وضمان الشفافية والكفاءة في الأداء المؤسسي.

وتوضح هذه الأهداف أن **إعادة الهيكلة لم تقتصر على جانب مالي أو تنظيمي فحسب**، بل كانت جزءًا من **استراتيجية شاملة لإعادة المؤسسات العمومية إلى مسار الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية، مع تحقيق توازن بين الأداء المالي والبعد الاجتماعي**.

[1] **الجريدة الرسمية الجزائرية**،العدد 41، السنة السابعة عشر، ص 123.

بالإضافة إلى ذلك، تم **اعتماد مبدأ اللامركزية في التسيير**، وذلك من خلال **تحديد سلطة الوصاية في أعمال محددة ومنظمة بطريقة لا تعرقل نشاط المؤسسات وفروعها**، مع **ترك إمكانية اتخاذ القرار داخليًا في كل ما يتعلق بالاستغلال والتسيير اليومي والعادي**[1].

وتُعرَّف **إعادة الهيكلة** في أحد تعريفاتها بأنها **عملية تفكيك المؤسسات التي تتميز بالتمركز العالي بهدف تحقيق اللامركزية والانتشار الجهوي للعاملين** .وقد أتاح هذا التفكيك **مضاعفة عدد المؤسسات الاقتصادية بخمس مرات، دون الحاجة إلى إنشاء مؤسسات جديدة**، حيث تم تنظيم عملية التفكيك على أساس **المنتوج، أو الوظائف، أو المنطقة الجغرافية.**

ومن الأمثلة العملية لإعادة الهيكلة العضوية:

- **إعادة الهيكلة حسب العامل الجغرافي** :فقد أعيد هيكلة الشركة الوطنية للحليب إلى **ثلاث دواوين جهوية)** الشرق، الغرب، الوسط(، كما قامت شركة **SEMPAC** بتقسيم نفسها إلى **وحدات جهوية** تشمل الجزائر، بلعباس، سطيف، وقسنطينة، لتقريب الإدارة من مواقع الإنتاج وتحسين فعالية التسيير المحلي.

وتوضح هذه الإجراءات أن **اللامركزية وإعادة الهيكلة العضوية كانت تهدفان إلى تحسين كفاءة الإدارة، تعزيز الرقابة المحلية، وتسهيل اتخاذ القرارات التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف المناطق.**

- إعادة الهيكلة حسب الوظائف: فلقد أعيد هيكلة بعض الشركات الوطنية عن طريق تقسيم وظائفها ومهامها (إنتاج، تسويق، تسيير. ....) مثل شركة PCA التي تفرع منها: مؤسسة صناعة المواد الصيدلانية في – المدية – ومؤسسة صناعة العتاد الطبي – في البويرة – ومؤسسة التوزيع لها ثلاث فروع جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة)؛

- إعادة الهيكلة حسب المنتوج: الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية قسمت إلى عدة مؤسسات منها: المؤسسة الوطنية للطلاء – الاخضرية – الشركة الوطنية للصوف –قسنطينة، وبالنظر للعوامل المحددة لنوع وطبيعة إعادة الهيكلة يمكن استخلاص بعض مبادئها وخصائصها وهي:

- التخصص: ولقد تم التأكيد على هذا المبدأ في وصايات المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980 وكذا في المخطط الخماسي الأول أنه من الأحسن لكل مؤسسة وطنية أن تركز عملها وطاقاتها في وظيفة واحدة (الإنتاج، التسويق، الخدمات..) لذا فإعادة الهيكلة تجعل من الفصل بين الوظائف داخل مؤسسة واحدة والتنسيق الإداري بينها من طرف نفس السلطة قد أدى إلى مشاكل عديدة في الفعالية والتكاليف، فالتخصص إذن في نشاط المؤسسات من شأنه أن يضع حدا لبعض المشاكل التنظيمية والتسيرية مثل البيروقراطية وتداخل السلطات والتخصصات من خلال تصغير حجم المؤسسات ومن ثمة اكتسابها

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص 189.

لدرجة من الاستقلالية وحرية المبادرة عبر تحريرها من بعض الوظائف التي تعيفها خاصة الإدارية والاجتماعية والتركيز على وظيفة واحدة.

- **اللامركزية في النشاط والقرار:** إن إعادة الهيكلة لا تنحصر في كونها مجرد عملية تفتيت وتقسيم للمؤسسات الوطنية وفقط بل هي تتعدى هذا، إذ أن من أهدافها اللامركزية والاستقلالية لوحدات الإنتاج على المدى المتوسط والبعيد وبدون اللامركزية هذه تلعب الإدارة المركزية دورها الحقيقي في التوجيه، المراقبة والمتابعة وهذا في إطار تحويل سلطة القرار من الأعلى إلى القاعدة موفرا استقلالية للمؤسسات في تسيرها؛

- **التقسيم الجهوي:** هذه الخاصية يمكن أن تدخل في إطار اللامركزية لكنها تكتسب خصوصيتها في أنها في حالة نجاحها تقضي على ظاهرة خطيرة وهي الجهوية إما من ناحية توزيع الاستثمارات والمؤسسات جغرافيا، وإما من ناحية امتلاك أهالي منطقة ما لسلطة القرار داخل المؤسسة من هنا فإن التقسيم الجهوي يحقق العدالة في الاستثمار ويقرب بين مراكز القرار وأماكن الإنتاج ويقضي على تمركز اتخاذ القرار في أيدي جماعة معينة.

وبالإضافة للمبادئ الأساسية الثلاث توجد مبادئ أخرى تعتبر في نفس الوقت آليات وشروط لنجاح عملية إعادة الهيكلة وهي مرتبطة بالواقع أهمها:

- **الشمولية:** إذ يجب أن ترتكز إعادة الهيكلة على دراسة وتحليل شاملة ووافية وواقعية لوضع المؤسسة المراد إعادة هيكلتها؛
- **مبدأ التشاور:** بين مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة؛
- **مبدأ التدرج:** بمعنى وجوب إتمام عملية إعادة الهيكلة بشكل تدريجي لتفادي التعقيدات التي من شأنها أن تحدث جراء ذلك.

2- المؤسسة الصناعية في ظل إعادة الهيكلة

تميزت المؤسسات الصناعية في ظل إعادة الهيلكة بجملة من الخصائص والمميزات يمكن إيجازها فيما يلي:

- وضعيتها قبل قانون إعادة الهيكلة

لقد كان المنطلق الأساسي – وكما سبق الإشارة إليه – للتوجه الجديد للاقتصاد والتنمية نحو التقييم العام للعشرية السابقة وللحالة التي وصلت إليها المؤسسات الاقتصادية العمومية والصناعية على الخصوص للمكانة الأساسية التي تحتلها في الاقتصاد الوطني.

هذا لا يمنع من وجود اختلاف في الرؤى والأطروحات المحددة للحالة والوضعية التي كانت عليها المؤسسة العمومية مطلع الثمانينات فمناصري والتوجه الجديد* يرون فيها أوضاع كارثية يجب الإسراع في إصلاحها، أما المناهضين للتوجه الجديد والإصلاح فإنهم ورغم إنكارهم للوضع الذي تعيشه المؤسسات لا يرون في

*امنهم عبد الحميد ابراهيمي، أنظر كتابة: économie Algérienne d'Hier à Demain edition Dahlab.

هذه الأوضاع سببا مقنعا لتبرير التوجه الجديد والإصلاح الكبير المراد إحداثه، والمتمثل في إعادة تنظيم المؤسسات عبر إعادة الهيكلة العضوية والمالية كتمهيد لاستقلالية المؤسسات، ولكنه بغض النظر عن الخلفيات والرجعيات الحقيقية التي كانت وراء التوجهين الاقتصادي والتنموي الجديدين فان هناك وضعا لا يمكن إنكاره أو تجاهله عرفته المؤسسة الصناعية العمومية بداية الثمانينات ويذهب ناصر دادي عدون[1] إلى أن أهم ما يميز المؤسسات الصناعية مع بداية هذه العشرية على صعيد التنظيم الداخلي هو: الدرجة العالية للتمركز والحجم الكبير للمؤسسات العمومية الصناعية، إذ تعد نسبة التمركز والحجم عالية جدا إذا ما قورنت بحجم ودرجة تمركز المؤسسات العمومية في بلدان أخرى ذات اقتصاد موجه.

الجدول رقم 9: بين مقارنة حجم المؤسسات في عدة بلدان اقتصادها موجه.

البلدان	من 5000 إلى 10000 عامل	أكبر من 10000 عامل
الجزائر	35	65
المجر	20	14.5
تشيكو سلوفاكيا	16.7	12.6
ا. السوفياتي	11.1	11.2
ألمانيا الشرقية	8.2	2.5
بلغاريا	4.3	3.8

المصدر:

-A Bouzid questions actuelles de laPlanification Algérienne ENAP – ENAL ? Alger. 1983 p 111

إن هذا الحجم الكبير للمؤسسات ليس هو مصدر المشاكل بل هو عامل تستفيد منه المؤسسات الاقتصادية في مجتمعات أخرى بشكل كبير، وإنما السبب الرئيسي في المشاكل هو ضعف التسيير[2]إضافة لغياب العقلنة في الإدارة وانتشار السلوك البيروقراطي، مثل: الإجراءات الطويلة والبطيئة لإعداد الملفات وإيصالها لمختلف الجهات والمصالح، وسوء التنسيق بين الهيئات والمصالح المختلفة، مما يخلق صراعا بين السلطة المركزية والسلطة داخل المؤسسة أو الوحدة، مع انعدام وجود إستراتيجية محددة في التسيير " إذ صار التسيير يطبق يوما بيوم "[3]، كما أن ضعف كفاءة هياكل التسيير الاشتراكي وعدم التطبيق الفعلي للمشاركة العمالية في المؤسسة تعد من أهم مميزات المؤسسات الصناعية مطلع الثمانينات، فالقرارات كانت في اغلب الأحيان تأتي من الأعلى –الإدارة المركزية– دون الأخذ بعين الاعتبار لأراء ومناقشات العمال في الهياكل الوحدة أو المؤسسة – فعوض أن يكون اتجاه صنع القرار من الأسفل إلى الأعلى، صار العكس– مما ولد لدى العمال

[1] **ناصر دادي، مرجع سبق ذكره**، ص 189.

[2] **ناصر دادي، مرجع سبق ذكره**، ص 184

[3] **المرجع نفسه**، ص 185.

روح النزاع والمواجهة وعدم الاكتراث بالعمل، عوض التفاهم والحوار المفيد، فصارت التوقفات عن العمل والإضراب الوسيلة الأنجع لحل المشاكل والنزاعات.

هذا فيما يتعلق بواقع التنظيم والعلاقات داخل المؤسسة، أما وضعها المالي فمثقل بديون التي بلغت في 31 ديسمبر 1978 ما يقارب 179 مليار دج أي أكثر من ضعف قيمة الناتج الوطني المحلي PIB المقدر سنة 1978 بـ 86.8 مليار دج[1].

3- قانون إعادة الهيكلة وتطبيقه على المؤسسات الصناعية

صدر **المرسوم رقم 242-80 المؤرخ في 04/10/1980** والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات[2]، وقد نصت **المادة الثانية منه** على أن الهدف الأساسي هو **إعادة تنظيم المؤسسات العمومية بغض النظر عن نوعها أو قطاع نشاطها**، مع **دعم مبدأ اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة.**

وجاء هذا التوجه بالتوازي مع **إجراء تطهير مالي للمؤسسات** في إطار ما يُعرف بـ **إعادة الهيكلة المالية**، والتي تشمل **مجموع الإجراءات التي تتخذها الدولة والمؤسسة على جميع المستويات لضمان الاستقلالية المالية للمؤسسة، وتجنب اللجوء إلى دعم الدولة المباشر** .وقد تم ذلك من خلال **تحويل ديون المؤسسات إلى التزامات على عاتق الدولة تجاه البنوك**، بما يعيد التوازن المالي ويخفف العبء عن المؤسسات نفسها.

ولكي يتم الشروع في أعمال إعادة الهيكلة، **حدد القانون وجود لجنتين مشرفتين ومنفذتين:**

- **اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات**، وهي الجهة العليا المكلفة بالإشراف وتحديد السياسات العامة؛
- **اللجان الوزارية لإعادة الهيكلة**، والتي تتألف من **مسؤولي المؤسسات، ممثلي العمال، ممثلي الوزارات، والنقابات**.

وكانت مهمة هذه اللجان الوزارية **إجراء مراجعة شاملة للوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسات القطاعية**، وتقديم **اقتراحات مفصلة للجنة الوطنية** حول كيفية تنفيذ **عمليات إعادة الهيكلة العضوية والمالية**، بما يضمن استعادة المؤسسات لكفاءتها التشغيلية والمالية، وتعزيز استقلاليتها ضمن إطار الاقتصاد الوطني.

أما بالنسبة لـ **اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات**، فيتولاها **وزير التخطيط**، وتتألف من **ممثلين عن الحزب، وزارة المالية، وزارة العمل، والاتحاد العام للعمال الجزائريين** .وتقوم هذه اللجنة بدراسة **الاقتراحات المقدمة من اللجان الوزارية**، من أجل وضع **خطة وطنية شاملة لإعادة هيكلة جميع المؤسسات**، لتقديمها لاحقًا إلى **مجلس الوزراء للمصادقة عليها.**

وكانت **إعادة الهيكلة تخضع لمبدأ أساسي يتمثل في الحد من حجم المؤسسات**، بما يتيح **تحكمًا أكبر في إدارتها وأدائها** .ومن هذا المنطلق، تم التركيز على **إعادة التنظيم وإعادة تمركز المؤسسات داخل**

[1] Abdelhamid Brahimi, « **L'ECONOMIE ALGERIENNE D'HIER A DEMAIN** »,EditionDAhlab, P 299

[2] **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد41 ،السنة 1980.

النسيج الصناعي الوطني، وذلك من خلال **تفكيك أقطاب الصناعات الكبرى** بهدف خلق **مؤسسات عمومية متوسطة وصغيرة الحجم**.

ويُمثل هذا الإجراء **المرحلة الأولى من انسحاب الدولة التدريجي من النشاط الاقتصادي المباشر**، مع الحفاظ على **الإشراف والمراقبة على المؤسسات**، وتهيئة البيئة لتطبيق **آليات اقتصاد السوق والتنافسية، وتحفيز الكفاءة الإنتاجية والإدارية**

مرت عملية **إعادة هيكلة المؤسسات**، تحت إشراف **اللجان المختصة**، بـ **مرحلتين أساسيتين**:

- **المرحلة الأولى فيفري 1981– نهاية 1982**

تميزت هذه المرحلة بـ **تنظيم العملية وتحديد كيفية تحقيق أهدافها الأساسية**، وخصوصًا **الفعالية، اللامركزية، وتوضيح المسؤوليات داخل المؤسسات** .وقد شملت الإجراءات في هذه المرحلة **تحديد أساليب تسيير المؤسسات الجديدة المنبثقة عن العملية، تأمين تمويلها، وتحويل المقرات الإدارية، وغيرها من الإجراءات التنظيمية الضرورية لضمان نجاح العملية.**

- **المرحلة الثانية ماي 1982 فصاعدًا:**

ارتكزت هذه المرحلة على **متابعة تطبيق إعادة الهيكلة عمليًا، وضمان شروط النشاط العادي للمؤسسات**، بما يشمل **تنظيم الإدارة، تكوين المقرات الاجتماعية، وضبط سير العمل اليومي** .وفي هذا السياق، تم **البحث عن حلول واقعية للمشكلات التي تعترض عملية إعادة الهيكلة** من خلال **لقاءات دورية بين اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة واللجان القطاعية المختلفة**، بهدف ضمان استمرارية التسيير بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المرسومة لإعادة الهيكلة[1].

وتوضح هذه المراحل أن إعادة الهيكلة لم تقتصر على **الجانب النظري أو التخطيطي**، بل شملت **تطبيقًا عمليًا دقيقًا** يربط بين **الإشراف المركزي، متابعة التنفيذ، وحل المشكلات الواقعية في ميدان المؤسسات.**

لقد كانت **تطبيقات عملية إعادة هيكلة المؤسسات**، استنادًا إلى المعايير المحددة لطبيعة العملية مثل **الاختصاص، نوع المنتوج، والعامل الجغرافي**، متفاوتة الدرجات، مما أدى إلى ظهور **نماذج متنوعة من المؤسسات الجديدة** بأحجام وأماكن مختلفة .وقد تم **إنجاز هذه العملية بسرعة كبيرة خلال سنتين**، إذ أدى ذلك إلى **تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150مؤسسة إلى 480مؤسسة عام .1982**

كما امتدت عملية إعادة الهيكلة لتشمل **المؤسسات الولائية**، ليصل عددها إلى **504مؤسسات، وإلى المؤسسات البلدية لتبلغ 1079مؤسسة.**

ويُلاحظ أن **إعادة الهيكلة بهذا الشكل، القائم على التجزئة والتقسيم، كانت تتجه في مسار معاكس تمامًا للتوجه الذي ساد في بلدان أخرى**، حيث كانت سياسات إعادة الهيكلة تركز غالبًا على **تشكيل شركات كبرى وفق صيغة**HOLDING لتجميع الموارد وتحقيق اقتصاديات الحجم .وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص 190، 191.

ستتجه لاحقًا لتبني هذا النموذج في مراحل لاحقة لتطوير المؤسسات الكبرى وإنتاجها، ما يعكس **تطور الرؤية الإستراتيجية لإعادة الهيكلة وفق متطلبات الاقتصاد الوطني والتنافسية الدولية.**

4- نتائج إعادة الهيكلة المؤسسات الصناعية

لقد أدت **عملية إعادة الهيكلة إلى تغيير النمط التنظيمي للمؤسسات الصناعية من الناحية القانونية،** إلا أن هذا التغيير اقتصر على **الجوانب الخارجية للمؤسسة،** مثل **الحجم، التمركز الجغرافي، والوظائف،** دون أن تمس **الهيكل التنظيمي الداخلي باستثناء التقليص الجزئي للكوادر الإدارية والبيروقراطية** .وفي المقابل، استمرت **المشاركة العمالية الحقيقية في الانعدام، مما قلل من فعالية التسيير الاشتراكي** على أرض الواقع.

ويذهب الباحث **مصطفى عشوي** إلى نفس الاتجاه، مؤكدًا أن:

..."تحسين المردودية لن يتحقق بمجرد إعادة الهيكلة، بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسًا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، والأهداف البعيدة والقريبة الموجودة في أذهان جميع المستخدمين"[1].

ويشير هذا الرأي إلى **محدودية اعتبار الحجم الكبير للمؤسسة السبب الرئيسي لكل مشكلاتها ومشاكل الاقتصاد الوطني،** وهو أمر غير منطقي بمفهوم الإدارة الحديثة .فإذا كانت **إعادة الهيكلة خطوة أساسية للتحكم في تسيير المؤسسة،** فإنه ينبغي **دعم هذه الخطوة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي الداخلي، والعلاقات بين العاملين داخل المؤسسة.**

وبذلك يتضح أن **نجاح إعادة الهيكلة لا يقتصر على تفكيك المؤسسات الكبرى أو تقليص حجمها،** بل يعتمد بشكل كبير على **إعادة بناء نظم الإدارة الداخلية، تعزيز المشاركة العمالية، وتطوير بيئة العمل لتحقيق الكفاءة والمردودية الفعلية**

أجريت **دراسة ميدانية عام 1986** لتقييم **انعكاسات إعادة الهيكلة على نشاط المؤسسات المحلية – الولائية والبلدية –في 28ولاية،** وكشفت النتائج أن **وضعية الوحدات تسير نحو التدهور منذ عام 1983،** نتيجة **الوضعية المالية المتأزمة وتراجع نشاطاتها، خصوصًا مقاولات البناء،** مما أدى إلى **إغلاق 110وحدة،** منها 84وحدة بلدية و 26وحدة ولائية.

وفيما يتعلق **بعلاقات العمل داخل المؤسسات،** فقد رافقت إعادة الهيكلة تغييرات شكلية عبر **تأكيد نصوص على الصرامة والجدية في العمل بهدف رفع المردودية والإنتاجية** .إلا أن الواقع العملي أظهر أن **الوضع التنظيمي الداخلي للمؤسسات ظل خاضعًا لسلطة المدير والأجهزة التابعة للوزارة،** دون أن يكون **العامل طرفًا فعالًا في اتخاذ القرار.**

[1] مصطفى عشوي، **مرجع سبق ذكره**،ص 236، 237.

ويؤكد هذا الوضع على **استمرار الإهمال لدور العامل البشري كعامل أساسي في نجاح عملية إعادة الهيكلة**، إذ لم يتم تعزيز حقوق العامل إلا بعد صدور **القانون الأساسي العام للعامل في 29/03/1985.** وتوضح هذه المعطيات أن **الإجراءات التنظيمية والمالية وحدها لم تكن كافية لتحسين الأداء المؤسسي، بل كان من الضروري إدماج العامل البشري في عمليات اتخاذ القرار لضمان فعالية الإصلاحات وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.**

على مستوى **التنظيم الإداري وعلاقة الوحدات والمؤسسات الجديدة بالمؤسسة الأم**، فقد بلغ متوسط عدد الوحدات حوالي **عشر وحدات لكل مؤسسة** .ورغم**تخفيف حجم المؤسسات**، لم يتحقق التأثير المرغوب فيه على الأداء المؤسسي، إذ واجهت إدارات هذه المؤسسات **نقائص عدة في الكفاءة الإدارية والمتابعة.**

كما أسهم **سوء متابعة العمال لعملية إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق غير واضحة** في **استمرار العقلية التقليدية للعمال تجاه الإدارة وطريقة التعامل معها**، مما قلل من فعالية الإصلاحات المطبقة.

وعلى مستوى **الإطارات العاملة في المؤسسات الصناعية**، فقد كان للتغييرات أثر سلبي، إذ لم يتمكن العديد منهم من **التكيف مع محيط العمل الجديد ومتطلبات الهياكل المفككة** .كما أن **عملية توزيع التجهيزات والإمكانيات، بما فيها الآلات والمعدات الإنتاجية، بين الوحدات الجديدة** أدت إلى **نشوء تفاوتات كبيرة في الإمكانيات**، حيث عانت بعض الوحدات من **نقص حاد في الموارد الضرورية لممارسة نشاطها الإنتاجي بكفاءة.**

وتوضح هذه المعطيات أن **إعادة الهيكلة لم تكن كافية لوحدها لضمان كفاءة المؤسسات الجديدة، بل كانت تحتاج إلى تدابير مكملة لتعزيز الإدارة، تأهيل الإطارات، وضمان توزيع عادل للإمكانيات، مع إشراك العاملين الفعليين في العملية لضمان تحقيق أهداف الإصلاح.**

5- من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات

تشير **الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الاقتصادية، وخاصة الصناعية**، سواء قبل أو بعد **إعادة الهيكلة**، إلى وجود **أزمة فعلية في تسيير الاقتصاد الوطني** .فرغم**الإصلاحات والتغييرات المختلفة، والنصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة للمؤسسات** والتي تحدد مجالات عملها، استمرت المؤسسات في مواجهة **نفس المشاكل والعراقيل على مستويات متعددة.**

وتعود **أسباب أزمة تسيير الاقتصاد والمؤسسات الوطنية** إلى عوامل متشابكة، لم تتمكن **عملية إعادة الهيكلة** من الحد منها أو الكشف عنها بالكامل، ويمكن حصر أصول هذه الأزمة في:

- **النصوص القانونية المؤطرة للمؤسسات** ضمن **الإطار السياسي والإيديولوجي**، والتي حدّت من مرونة المؤسسات في اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية؛
- **المحيط الاقتصادي والاجتماعي** الذي يفرض قيودًا على الأداء المؤسساتي، سواء من حيث التموين، العمالة، أو التفاعل مع المجتمع المحلي؛

- نصوص **قانون التسيير الاشتراكي، ميثاق 1976، ودستور 1976**، والتي تضمنت مواد تنظم **ملكية المؤسسات الوطنية وعلاقتها بالجهات والأجهزة السياسية والإدارية**، بما في ذلك الحزب، الوزارات، والهيئات الرقابية، مما **حدّ من استقلالية المؤسسات وأثر على فعالية إدارتها**.

ويبرز من ذلك أن **إعادة الهيكلة، رغم أهميتها، لم تكن كافية لإحداث تحولات جوهرية في الأداء المؤسساتي والاقتصادي**، إذ أنها لم تعالج **الأسباب الهيكلية والسياسية العميقة للأزمة**، ولم توفر البيئة المناسبة لـ **تحقيق كفاءة وفعالية مستدامة للمؤسسات الوطني**.

تمنح النصوص القانونية والإطار التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، باعتبارها **ملكية عامة للدولة، دورين أساسيين:**

- **الدور الاقتصادي والاجتماعي**، المرتبط بتوفير السلع والخدمات وخلق فرص العمل، والمساهمة في التنمية الوطنية؛
- **الدور الإيديولوجي والسياسي**، المتمثل في نشر القيم والأهداف السياسية للدولة داخل المؤسسة وبين العاملين.

وقد شكل هذا التعدد في المهام **مصدرًا كبيرًا من التعقيدات والمشاكل للمؤسسات**، بحيث لم تتمكن **عملية إعادة الهيكلة** وحدها من معالجتها بالكامل، مما استدعى اللجوء إلى **إجراءات إصلاحية مكملة**.

فإعادة الهيكلة رغم أهميتها، لم تتعرض **للجذور الحقيقية للمشكلات والاختلالات الهيكلية والوظيفية للمؤسسات الاقتصادية**، إذ كانت **مقدمة لإصلاح أكبر تمثل في منح المؤسسات استقلالية مالية وإدارية** . وتزامنت هذه الإصلاحات مع **مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي**، حيث لعبت **أزمة البترول سنة 1986 وأحداث أكتوبر 1988** دورًا مسرعًا لهذه التحولات.

وقد بدأت **بوادر نتائج سياسة إعادة النظر في عملية التصنيع** بالظهور، ومن أبرزها **ارتفاع معدل البطالة** .وفي مواجهة هذا الوضع، تبنى النظام شعارًا أكثر تشددًا مقارنة بالشعار السابق"**:الصرامة والانضباط لضمان المستقبل**"[1]، لتأكيد ضرورة **اتباع إجراءات تقشفية وإصلاحية أعمق** تهدف إلى ضبط الاقتصاد، تحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز قدرة الدولة على إدارة التحديات الاقتصادية والاجتماعية في هذه المرحلة الحرجة.

[1] علي الكثير، **حول الأزمة**، دار بوشان للنشر، دون طبعة، 1990، ص71.

ثانيا: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية

1- الأوضاع العامة قبل استقلالية المؤسسات:

لقد شكّلت **فترة الثمانينات تحديًا كبيرًا للاقتصاد الوطني**، خاصة مع **تراجع أسعار البترول**، المورد الأساسي للتنمية، منتصف العقد .كما تفاقمت مشاكل الاقتصاد الوطني نتيجة **التسيير غير العقلاني للمؤسسات الصناعية، وانتشار الظواهر الاجتماعية السلبية** مثل الرشوة، المحسوبية، و**البيروقراطية المتفشية داخل المجتمع الصناعي**، بالإضافة إلى **المركزية المبالغ فيها** .وقد أدى هذا المزيج من العوامل إلى **ركود الجهاز الإنتاجي للمؤسسات الصناعية وتأثر الاقتصاد الوطني بالضغوط الخارجية، بما في ذلك الدين العام والالتزامات المالية الدولية.**

في مواجهة هذا الوضع المتردي، لجأت الدولة إلى **اتخاذ إجراءات تهدف إلى إعادة ديناميكية الاقتصاد الوطني وتعزيز فعالية الجهاز الإنتاجي**، وقد بدأت الجزائر تطبيقها مع بداية الثمانينات من خلال **المخطط الخماسي الأول**، الذي ركز على **إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.**

وكانت **عملية إعادة الهيكلة**، كما سبق الإشارة إليه، تهدف إلى:

- تفكيك الأقطاب الصناعية الكبرى، لتكوين مؤسسات عمومية متوسطة الحجم وفق معايير التخصص؛
- تهيئة المؤسسات لخلق علاقات تجارية بين مؤسسات القطاع العام والمؤسسات التجارية في مرحلة لاحقة، في إطار منحها استقلالية أكبر.

ومع ذلك، النقلة النوعية المرجوة من عملية إعادة الهيكلة، والمتمثلة في بعث ديناميكية فعالة في الجهاز الإنتاجي للمؤسسات، لم تتحقق بالكامل، نتيجة استمرار أوجه القصور التنظيمية والبيروقراطية وعدم فعالية مشاركة العاملين .ويظهر الجدول التالي **توضيحًا لوضعية الاقتصاد الجزائري بعد عملية إعادة الهيكلة**، بما يعكس تأثيرات الإصلاحات على مختلف المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

الجدول رقم 10: يبين الأساسية للاقتصاد الجزائري خلال سنوات 1988/1987/1986

السنوات المؤشرات الاقتصادية	1986	1987	1988
معدل نمو الإنتاج الوطني الخام PIB	1.6-	1.4	2.7-
رصيد ميزان المدفوعات – مليار دولار-	2.2-	00	0.3-
رصيد الميزان التجاري- مليار دولار	6.6-	1.3-	0.7-
الديون الخارجية – مليار دولار	19.3	22.9	22
سعر العملة الوطنية – دولار -	4.70	4.85	5.92

المصدر: جريدة الشعب، 1990/04/22، أوردها: محمد حشماوي، **التجارة الدولية والتنمية الاقتصادية بالبلدان النامية – خلال الثمانينات –**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1993، ص 160.

يتضح من خلال هذه المؤشرات **تدهور الاقتصاد الوطني واستقراره النسبي خلال هذه السنوات**، مع تأثير كبير لانخفاض أسعار النفط عام 1986، وما ترتب عليه من آثار مباشرة على **وضعية الاقتصاد ومسيرة التنمية** .فقد سجل **النمو الاقتصادي تراجعًا كبيرًا سنة 1988بنسبة 2.7-**٪، مما أدى إلى **عجز العديد من المؤسسات واغلاق بعضها** .كما أن **سياسة التقشف** المفروضة على المؤسسات حال دون قدرتها على **اقتناء المواد الأولية وتجديد تجهيزاتها الإنتاجية**، مما زاد من تفاقم الوضع الاقتصادي.

وقد أسفرت هذه **الاختلالات الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسات** عن **اضطرابات اجتماعية واسعة النطاق**، وكانت **أحداث أكتوبر 1988** دليلًا صارخًا على حدتها، إذ كشفت عن عمق الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي واجهت الجزائر .ومن ثم، شكلت هذه الأحداث **مقدمة لانطلاق جولة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية** التي هدفت إلى تصحيح المسار الاقتصادي، إعادة تنظيم المؤسسات، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والمالي للبلاد.

2- مفهوم استقلالية المؤسسات

لقد ظهر مصطلح **استقلالية المؤسسات العمومية** لأول مرة على يد الوزير البريطاني للنقل **موريسون هيربرت** بين عامي 1924و1931، وكان يشير إلى **منح المؤسسات العمومية حرية أكبر في تسيير نشاطها، خاصة في نطاق عملها الدولي خارج بريطانيا** [1] ، ويستند هذا المفهوم إلى **القدرة على اتخاذ القرارات التشغيلية والمالية دون قيود بيروقراطية صارمة أو تدخل مركزي مفرط**، ما يُمكّن المؤسسة من تحسين مردوديتها وكفاءتها التشغيلية.

في السياق الجزائري، ظل **مفهوم استقلالية المؤسسات غامضًا لفترة طويلة**، إذ تباينت الآراء حول **مدى حرية المؤسسات الحقيقية** وأبعادها العملية .وأوضح الرئيس **الشاذلي بن جديد**، خلال **اختتام الندوة الرابعة للتنمية سنة 1987**، أن استقلالية المؤسسات **ليست مطلقة، بل تهدف إلى تحقيق إدارة أفضل للمنشآت، ومنحها حرية أكبر في التصرف والتخطيط على مستوى المؤسسة نفسها**[2].

ومع ذلك، ظل هذا التصور **غير محدد بدقة من حيث نطاق الحرية الفعلية للمؤسسة**، إذ ظل مرتبطًا بملكية الدولة، مما جعل **استقلالية المؤسسة شكلية إلى حد كبير**، إذ كانت المؤسسات تعمل **ضمن قيود الوصاية التقليدية** التي حولتها إلى **أدوات تسيير عن بعد تابعة للجهات السياسية والإدارية.**

وجاء **القانون رقم 01-88المؤرخ في 12/01/1988والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية** ليقدم **تصورًا أكثر وضوحًا واستقلالية عملية**، إذ أصبح يُقصد بها **تمكين المدراء من تحقيق أهداف**

[1] مختار لفكير، "**إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق**"، مذكرةماجستير فرع التسيير جامعة الجزائر،1993، ص 82.

[2] محمد روسلي، "**الإعلام في التنظيم النقابي – القواعد التنظيمية والضغوط الخارجية** – "، مذكرة ماجستير، فرع علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988، ص 285.

المؤسسة وفق الأساليب التي يروها مناسبة، مع تحرير المبادرة الداخلية، وإلغاء القيود المفروضة من خلال الوصاية التقليدية، ما يسمح بتحسين الفعالية الاقتصادية والمالية للمؤسسات دون التخلي عن الملكية العامة[1].

ويعكس هذا التطور أن **استقلالية المؤسسات لم تكن مجرد شعار إداري، بل أداة استراتيجية لإعادة التوازن بين حرية اتخاذ القرار داخليًا وضرورات الرقابة الدولة** .ومن منظور اقتصادي، تمنح هذه الاستقلالية القدرة على **تحسين مردودية الموارد، زيادة كفاءة الإنتاج، وتحفيز الابتكار المؤسسي** .ومن منظور اجتماعي، فإن تمكين الإدارات من ممارسة سلطتها يعزز **مسؤولية العاملين وتحفيزهم للمساهمة الفعلية في أهداف المؤسسة، بما يحقق تكاملًا بين البعد الاقتصادي والاجتماعي.**

يتضح من دراسة مفهوم **استقلالية المؤسسات العمومية** في الجزائر أن هذا المفهوم جاء لتحديد **ماهية الاستقلالية وأبعادها العملية،** مع توضيح **دور الدولة كسلطة عامة،** والذي يقتصر على **توجيه المؤسسات ومراقبتها على المستوى الكلي دون التدخل المباشر في تسييرها اليومي** .وقد صُممت هذه الاستقلالية لتكون **أداة استراتيجية لإعادة المؤسسات العمومية الاقتصادية، وخاصة الصناعية، إلى مسارها الطبيعي وتعزيز مكانتها الإنتاجية،** ولتمكينها من **تطبيق الآليات العلمية والتقنية الحديثة في الإدارة بعد إتمام عمليات التطهير المالي**[2].

ويُبرز ارتباط **إعادة الهيكلة باستقلالية المؤسسات** من خلال **عمليتي التجزئة التنظيمية والتطهير المالي:**

- **إعادة الهيكلة العضوية)** التجزئة التنظيمية (ساعدت على **تقليص حجم المؤسسات، تفكيك الأقطاب الصناعية الكبرى، وإنشاء مؤسسات متوسطة الحجم أكثر تخصصًا،** مما سهّل إدارة الموارد البشرية والمادية وتحقيق مرونة أكبر في التسيير؛
- **إعادة الهيكلة المالية** وفرت للمؤسسات القدرة على **الاستقلال المالي، وتقليل الاعتماد على دعم الدولة أو التزاماتها تجاه البنوك،** وهو ما أتاح للمؤسسات ممارسة سلطتها الاقتصادية بحرية أكبر.

وقد جسدت هذه الإجراءات **فرصة للمؤسسات العمومية لتجاوز الاختلالات البنيوية والمشاكل الناتجة عن المركزية المفرطة** في التسيير، ومن ثم تطبيق **مبدأ اللامركزية ومنح المؤسسات سلطة القرار في إدارة شؤونها اليومية والتخطيط الاستراتيجي.**

ويؤكد **القانون رقم 01-88المؤرخ في 12/01/1988والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية** على أن **المؤسسة أصبحت شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، التي تظل مالكة مساهمة في**

[1] محفوظ جبار،" **البورصة :التسيير والخوصصة**"، دراسة حالة دول إتحاد المغرب العربي الجزء الثالث، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 1997، ص660.

[2] الداوي الشيخ، دارسة تحليلية في التسيير، مذكرة الماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجازئر، 1995 ، ص 116.

رأس مالها لكنها لا تتدخل في تسييرها المباشر .كما ينص القانون على أن **المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية ومردوديتها، وتعمل وفق أحكام القانون التجاري رقم 04-88المؤرخ في 12/01/1988، الذي يمنحها المسؤولية الكاملة في حال وقوع العجز**[1].

وبهذا تتجاوز **استقلالية المؤسسات كونها مجرد إطار قانوني أو إداري**، لتصبح **أداة فعالة لتعزيز الكفاءة الاقتصادية والفعالية الإنتاجية، وتحقيق التوازن بين حرية اتخاذ القرار الداخلي ومسؤولية المؤسسة تجاه رأس المال العام والتزاماتها القانونية.**

إن هذا التطور يمثل **مرحلة أساسية في مسار إصلاح المؤسسات العمومية الجزائرية بعد إعادة الهيكلة،** إذ وضع الأساس لمرحلة لاحقة من الإصلاحات، بما في ذلك **تعديل هيكلي أعمق، تحرير الأسعار، وتقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، وصولًا إلى سياسة الخوصصة في التسعينات.**

3- أهداف الاستقلالية:

لا شك أن **إصلاح استقلالية المؤسسات** جاء ليعالج قصور الإصلاحات السابقة ويحقق أهدافًا لم يكن بالإمكان بلوغها عبر الإجراءات التقليدية .ومن خلال ما تتضمنه استقلالية المؤسسات من مبادئ وآليات، يمكن تحديد **مجموعة من الأهداف الأساسية:**

- **إعادة تنظيم الشؤون الداخلية للمؤسسة** :تركز استقلالية المؤسسات على **تهيئة تنظيم داخلي يتوافق مع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة،** مع إعطاء أهمية قصوى للجهاز الإنتاج، ويشمل ذلك **تحديد الهيكل الأمثل للإدارات، توزيع المهام بدقة، وضمان تكامل العمليات الإنتاجية؛**
- **تعزيز فعالية الجهاز الإنتاجي ومنحه حرية أكبر في العمل** :تمثل هذه النقطة **الهدف المركزي لعملية استقلالية المؤسسات،** إذ يسعى هذا الإصلاح إلى **إضفاء ديناميكية أكبر على العملية الإنتاجية، رفع الإنتاجية، وتحفيز الابتكار والمرونة التشغيلية،** بما يعكس قدرة المؤسسة على **التكيف مع متطلبات السوق والتحديات الاقتصادية.**

وبهذا، فإن استقلالية المؤسسات **لا تقتصر على تحرير الإدارة من القيود البيروقراطية أو الوصاية المفرطة للدولة فحسب، بل تهدف إلى بناء بيئة عمل مؤسسية قادرة على اتخاذ القرارات بكفاءة، وتطوير الموارد البشرية والتقنية، وتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.**

4- مبادئ استقلالية المؤسسات

- **مبدأ الاستقلالية** يتضمن **حرية المبادرة والقدرة على التسيير وفق تصور حديث للعلاقات بين المؤسسة والجهة الوصية،** مما يمنح المؤسسات **حرية أوسع في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية** .ويشكل

[1] **الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره،** ص 122.

هذا التحرير **حافزًا لتعزيز فعالية المؤسسة وتحفيزها على العمل بكفاءة أكبر، والسير بخطى ثابتة نحو النشاط التجاري والاقتصادي**[1]؛

- كما ترتبط استقلالية المؤسسات بإدخال **مفاهيم وآليات السوق الجديدة**، مثل **الربح والمردودية، تحديد الأسعار وفق آليات العرض والطلب، وقوانين السوق الحرّة** .وتعد هذه العناصر **من الأهداف الجوهرية لإصلاح المؤسسات**، إذ تهدف إلى **تحويلها من كيان إداري تابع للوصاية إلى كيان اقتصادي مستقل قادر على تحقيق التوازن بين الأداء المالي والقدرة التنافسية ضمن الاقتصاد الوطني.**

وبذلك، فإن استقلالية المؤسسات **تتجاوز مجرد إدارة حرّة، لتصبح إطارًا شاملًا لإدماج مفاهيم السوق الحديثة وتحفيز الأداء الإنتاجي والمالي للمؤسسات العمومية.**

- **تعزيز الحرية في التسيير والاستقلالية المالية** :تؤدي الاستقلالية إلى دفع المؤسسة للاعتماد الكامل على **طاقتها البشرية والمادية**، خاصة مع مسؤوليتها المباشرة عن التزاماتها المالية والقانونية .ومن ثم، يصبح على المؤسسة **تطوير أساليب تسيير فعّالة تضمن استمراريتها واستدامة نشاطها**، ما يجعل **استخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة وتحقيق الأداء الأمثل** هدفًا رئيسيًا من أهداف استقلالية المؤسسات؛
- **خلق بيئة تنافسية إيجابية بين المؤسسات العمومية الاقتصادية** :من خلال منحها **الصيغة التجارية والحرية في تحديد أهدافها الاقتصادية والإنتاجية**، تعمل الاستقلالية على **تحفيز التنافس الداخلي، رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة المنتجات والخدمات**، بما ينعكس إيجابيًا على الاقتصاد الوطني ككل؛
- **تشجيع المبادرة العمالية والاهتمام بالعنصر البشري** :يعد العامل **أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية**، وتشكل الاستقلالية فرصة **لتجنيد طاقاته وإشراكه الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة** .وبذلك، يصبح العامل **شريكًا في نجاح الإصلاح، ويسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق المردودية المطلوبة**، مما يرسخ **الترابط بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

ولقد أحدثت **استقلالية المؤسسات** تحولًا جذريًا في أداء المؤسسات العمومية على المستويين **الوظيفي والتنظيمي**، حيث أتاح هذا التحول للمؤسسات **ممارسة دورها ووظيفتها الأساسية**، المتمثلة في كونها **كيانات اقتصادية وتجارية بالدرجة الأولى.**

وفي هذا الإطار، كان الهدف الرئيس من منح المؤسسات الاستقلالية هو **تحريرها من القيود والمعوقات التي كانت تحد من قدرتها على التسيير الفعّال والمردودية الاقتصادية**، سواء تلك المترتبة على الوصاية المركزية أو القيود المالية والإدارية التقليدية.

[1] **الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني**، لسنة 1988، المادة السادسة من قانون رقم 88-01 المتضمن القانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية.

وتأتي الإجراءات المصاحبة للاستقلالية، **سواء على المستوى المالي –حيث أصبحت المؤسسات مسؤولة مباشرة عن ذمتها المالية –أو على المستوى الإداري –من خلال إعادة تعريف مفهوم الوصاية وتقليص تدخل الدولة المباشر في الإدارة اليومية للمؤسسة –** كدليل واضح على هذا التوجه، الذي يهدف إلى **تعزيز كفاءة المؤسسات، تحفيز المبادرة الداخلية، وإدماجها بشكل فعّال في النشاط الاقتصادي الوطني.**

وتعتمد الفلسفة الحديثة لتنظيم القطاع العام الاقتصادي على مجموعة من الأسس والمبادئ التي ترتكز على مفهوم الربحية والكفاءة الاقتصادية كمقاييس رئيسية لتقييم الأداء والإنتاجية .إذ لم تعد الفعالية الإنتاجية تُقاس فقط بمدى إنجاز الأهداف التقليدية، بل تُصبح مؤشرات الربح والعائدات والمعايير المالية أدوات أساسية في تحديد مدى كفاءة المؤسسات العامة وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق.

ويشكل مبدأ الاستقلالية المالية والتمتع بحرية اتخاذ القرارات الإدارية حجر الزاوية في هذه الفلسفة، حيث يُمكّن مديري المؤسسات العامة من التسيير الذاتي واتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار، والتوظيف، وتخصيص الموارد، بما يحقق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية دون الاعتماد الكامل على التدخل المركزي.

كما تهدف هذه المقاربة إلى إرساء آليات عمل محفزة تشجع على الابتكار وتحسين الأداء، من خلال ربط النتائج بالمكافآت والعقوبات وإدخال نظم حوافز فعّالة داخل المؤسسات .ومن هذا المنظور، تُعد الاستقلالية المالية والإدارية إحدى الركائز الأساسية للإصلاحات الاقتصادية، كونها تشكل نقطة تحول محورية في مسار التنمية الاقتصادية الوطنية، حيث تفتح المجال أمام المؤسسات العامة لتصبح أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، والمساهمة بفاعلية في تعزيز النمو والاستقرار الاقتصادي

ويعني مبدأ الاستقلالية أن المؤسسة العامة تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، مما يمنحها القدرة على اكتساب الحقوق القانونية، بما في ذلك الحق في الملكية وامتلاك الأصول العقارية، إضافة إلى تحمل الالتزامات المالية والقانونية .وتتجلى هذه الاستقلالية في عنصرين رئيسيين:**الاستقلال المالي** و**الأهلية القانونية**، حيث يخول للمؤسسة الحق في التعاقد والتفاعل مع أي طرف خارجي دون الحاجة لموافقة مباشرة من الدولة في كل شؤونها التشغيلية.

وعلى هذا الأساس، تكون المؤسسة مستقلة ماليًا وإداريًا في تسيير أعمالها، مع التزام كامل بالمسؤولية القانونية عن أي قصور أو خلل قد ينشأ في عملها .ومع ذلك، لا يعني هذا الانفصال التام عن الدولة، إذ تبقى الأخيرة المالك الأساسي للمؤسسة، وتحتفظ بحق التدخل الرقابي أو التوجيهي بحدود تتوافق مع المخطط الوطني للتنمية، الذي يشكل المرجع الرئيسي لتحديد أهداف وخطط العمل المؤسسية .وهكذا، تحول تنظيم المؤسسات من مرحلة كانت فيها الخطط تُصدر مباشرة من الوزارة الوصية، إلى مرحلة من الاستقلالية

المحدودة حيث تقوم المؤسسات بتكييف خططها التشغيلية وفقًا لمعايير وأهداف المخطط الوطني، مع الحفاظ على انسجامها مع الخطط التنموية على جميع المستويات.

ويجدر التأكيد على أن هذه الاستقلالية لم تكن مطلقة، بل يمكن اعتبارها شكلًا من أشكال **اللامركزية الإدارية والمالية**، مشروطة بقدرة الدولة والمؤسسات على توفير الموارد اللازمة لتطبيقها .كما أن الوضعية المالية الهشة للاقتصاد الوطني، وارتفاع مستويات الديون المستحقة على المؤسسات، تمثل قيودًا جوهرية على ممارسة هذه الاستقلالية، إذ يصعب على أي مؤسسة أن تحقق فعليًا استقلالية مالية حقيقية وهي تعاني من أعباء ديون ضخمة وموارد محدودة.

وبالتالي، يمكن القول إن مبدأ الاستقلالية يمثل إطارًا تنظيميًا يوازن بين الحرية التشغيلية للمؤسسات العامة وقيود الرقابة والمساءلة، مع مراعاة الإمكانيات المالية والاقتصادية المتاحة، مما يجعله أداة إصلاحية حذرة تهدف إلى تحسين الكفاءة المؤسسية دون المساس بالملكية العامة أو الأهداف الوطنية للتنمية

- **مبدأ المتاجرة وأبعاده في سياق سياسة الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية:**

يمثل **مبدأ المتاجرة** أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في نشاطها الاقتصادي، ويعني أساسًا أن على المؤسسة أن تعتمد في جميع عملياتها ومعاملاتها على **منطق السوق القائم على العرض والطلب** .وبذلك، تتحول المؤسسة من كيان إداري تقليدي إلى كيان تجاري يسعى إلى **تحقيق الربح المالي**، الذي يصبح الهدف الأسمى والأولوية الأولى في إدارة نشاطها.

ويعد هذا المبدأ أحد أبرز **المستجدات التي طرأت على سياسة الاستقلالية**، حيث انعكس بشكل مباشر على طبيعة المؤسسات من الناحيتين التنظيمية والوظيفية .فقد صارت المؤسسات مسؤولة بشكل كامل عن نتائجها المالية، سواء كانت أرباحًا أو خسائر، ولم تعد تعتمد على تمويل الدولة إلا بالحدود التي توفرها أنشطة المؤسسة التجارية ذاتها.

ومن أبرز **آثار ومخرجات مبدأ المتاجرة:**

- **التخلي التدريجي للدولة عن التسيير المباشر** للنشاط الاقتصادي في المرحلة الأولى، وتحويله إلى هيئات مستقلة مثل صناديق المساهمة، ثم الشركات القابضة، كمرحلة تمهيدية قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية التي تخضع فيها المؤسسات العمومية الاقتصادية **لآليات وقوانين اقتصاد السوق**؛
- تعزيز مناخ **الحرية والمسؤولية الإدارية** داخل المؤسسة، حيث تُمنح الحرية في التسيير واتخاذ القرارات، لكنها في الوقت نفسه تتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمالها والتزاماتها المالية.

ومع ذلك، يبرز سؤال محوري :هل كان بإمكان المؤسسات أن تتحرر كليًا من متابعة ودعم الدولة لتصبح مستقلة فعليًا وقادرة على تحمل المسؤولية المالية بمفردها؟

في تقديرنا، الإجابة هي **لا** .المؤسسات، عند مرحلة تطبيق مبدأ المتاجرة، لم تكن جاهزة تمامًا لتحمل تبعات الاستقلالية الكاملة، وذلك لعدة أسباب:

- أولًا، كانت المؤسسات تعاني من **أوضاع مالية متدهورة** تتمثل في الديون المتراكمة والإفلاس وسوء التسيير الإداري.
- ثانيًا، كانت لا تزال متأثرة **بالماضي الاشتراكي للدولة**، والدور التنموي الذي كانت موكلة بها سابقًا، مما يجعل انتقالها المفاجئ إلى منطق السوق أمرًا صعبًا.

لذلك كانت الحاجة ماسة إلى **تدرج تدريجي** في منح الاستقلالية، لضمان قدرة المؤسسات على **تحمل التزاماتها والانتقال الفعلي إلى الإدارة وفق قوانين السوق** .وفي هذا السياق، لعبت **صناديق المساهمة** دورًا أساسيًا كآلية وسيطة تساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات المالية والإدارية، قبل الوصول إلى الاستقلالية الكاملة.

5- المؤسسة الصناعية في ظل الاستقلالية

أ- صناديق المساهمة

تعد **صناديق المساهمة** إحدى الركائز الأساسية التي تميز سياسة الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، إذ تمثل **الوسيط الاستراتيجي بين الدولة، بصفتها المالكة، وبين المؤسسات العمومية المعنية بتطبيق الاستقلالية** .ويكمن الدور المحوري لهذه الصناديق في تسهيل الانتقال التدريجي للمؤسسات من الاعتماد الكلي على الدولة إلى التسيير المستقل وفق منطق السوق، بما يضمن تحقيق **الربحية والاستدامة المالية.**

من الناحية القانونية والتنظيمية، تُعرف صناديق المساهمة على أنها **شركة مساهمة عمومية** تتولى إدارة **رؤوس أموال المؤسسات العمومية** من خلال **حافظة أسهم نيابة عن الدولة وباسمها**، مع الالتزام بمبادئ الاستقلالية و**مبدأ المتاجرة** .وتتمثل مهامها الرئيسية في **تنفيذ الاستثمارات الاقتصادية نيابة عن الدولة**، بما يعزز كفاءة استخدام الموارد المالية ويوجه النشاط الاستثماري نحو القطاعات ذات الجدوى الاقتصادية العالية.

ويجدر بالذكر أن صناديق المساهمة **ليست هيئات تخطيط أو سلطة رقابية أو وصاية** [1] على المؤسسات، بل هي **آلية تنظيمية مرنة** تهدف إلى تفعيل الإدارة التجارية والاستثمارية لرؤوس أموال الدولة ضمن الإطار الجديد للاقتصاد الوطني .ومن ثم، فإن وجود هذه الصناديق يعكس **تحولًا جوهريًا في هيكلة الاقتصاد العمومي**، حيث يتم الجمع بين **حرية التسيير المؤسسي والمسؤولية المالية** من جهة، وبين **حماية مصالح الدولة ومواردها** من جهة أخرى

ب- دور ومهام صناديق المساهمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 202.

يتمثل **الدور الأساسي لصناديق المساهمة** في **مراقبة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتوجيهها**، من خلال **تمثيل الدولة بصفتها مالكة جزءًا من رأس مال المؤسسة** في مجلس إدارتها .وبذلك، تمارس الصناديق حقوق الدولة كرأس مال مساهم، لكنها **لا تتحكم بشكل مطلق في إدارة المؤسسة**، وإنما تقتصر مهمتها على التوجيه والمتابعة لضمان الالتزام بمبادئ الاستقلالية ونجاعة التسيير التجاري.

وتتلخص مهام صناديق المساهمة في:

- **إعداد ومتابعة تنفيذ مخططات المؤسسة** بالتنسيق مع ممثليها في مجلس الإدارة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وفق منطق السوق؛
- **تمثيل الدولة كمالك جزئي لرأس المال**، وبذلك تعمل الصناديق كوسيط فعال يُترجم حق الدولة في الملكية إلى ممارسة محدودة للإشراف والتوجيه دون التدخل المباشر في إدارة المؤسسة اليومية.

من الناحية القانونية، لا تستطيع صناديق المساهمة فرض رقابة كاملة على المؤسسات، إذ تمتلك **جزءًا محدودًا من رأسمال المؤسسة**، وحدد القانون **النسبة القصوى للمساهمة بـ 40%فقط** .ونتيجة لذلك، يمكن أن تشارك **عدة صناديق مساهمة في رأسمال المؤسسة الواحدة**، مما يعكس مبدأ **تعددية المراقبة والتمثيل** ويضمن عدم احتكار السيطرة من قبل صندوق واحد، مع الحفاظ على استقلالية المؤسسة وحرية تسييرها.

وبذلك، يمكن القول إن صناديق المساهمة تمثل **الآلية الوسيطة التي تمارس الدولة من خلالها حقوقها في ملكية المؤسسات العمومية**، مع الالتزام بالموازنة الدقيقة بين **التمثيل الرقابي وحق الإدارة الاستقلالية للمؤسسة**

ت- هيكلة صناديق المساهمة وفق القطاعات الاقتصادية ومبدأ التخصص

في إطار تفعيل سياسة الاستقلالية وضمان إدارة أكثر كفاءة لرؤوس أموال الدولة في المؤسسات العمومية، تم إنشاء **ثمانية صناديق للمساهمة**، مُقسَّمة وفق **القطاعات الاقتصادية** و **مبدأ التخصص** .ويهدف هذا التقسيم إلى **تعميق الخبرة القطاعية، تحسين التوجيه الاستثماري، وضمان متابعة دقيقة لأنشطة المؤسسات ضمن كل قطاع اقتصادي.**

والصناديق المنشأة هي كالآتي[1]:

- **صندوق الصناعات الغذائية والصيد البحري** :يختص بتمويل وإدارة الاستثمارات في مجال الصناعات الغذائية وتنمية الموارد البحرية؛
- **صندوق المناجم والمحروقات والري** :يركز على قطاع التعدين واستخراج المحروقات وإدارة مشاريع الري والزراعة المرتبطة بالمياه؛
- **صندوق التجهيزات** :يعنى بتمويل مشاريع التجهيزات الصناعية والبنية التحتية ذات الطابع الإنتاجي.
- **صندوق البناءات** :يختص بمشاريع البناء والإنشاءات العامة والخاصة؛

[1] محفوظ جبار، **مرجع سبق ذكره**، ص 658.

- **صندوق الكيمياء، البيتروكيمياء والصيدلة** :يركز على الصناعات الكيميائية، منتجات البتروكيمياء، والمجال الصيدلاني؛
- **صندوق الإلكترونيات، البريد والمواصلات والإعلام الآلي** :يشمل الاستثمارات في مجال التكنولوجيا، الاتصالات، البريد، والخدمات الرقمية؛
- **صندوق النسيج، الجلود والألبسة** :يعنى بقطاع الصناعات النسيجية وتصنيع الجلود والألبسة؛
- **صندوق الخدمات** :يركز على تنمية وتطوير القطاعات الخدمية المختلفة، بما فيها الخدمات العامة والخاصة المرتبطة بالنشاط الاقتصادي.

ويعكس هذا التوزيع وفق **مبدأ التخصص** رغبة الدولة في **تحقيق فعالية أعلى في إدارة رأس المال، وضمان تركيز الخبرات المالية والإدارية ضمن كل قطاع**، كما يسهم في **تحقيق تنسيق أفضل بين أهداف الدولة في التنمية الاقتصادية ومبادئ الاستقلالية المؤسسية.**

ث- **هيكلية مجلس إدارة صناديق المساهمة ودوره التنظيمي**

يتألف **مجلس إدارة صناديق المساهمة** من أعضاء يتم **تعيينهم من قبل الحكومة**، ويراوح عددهم بين **خمسة وتسعة أعضاء**، بحيث يمثلون **مختلف القطاعات الاقتصادية المعنية بأنشطة الصندوق** .ويتم **تعيين الأعضاء لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد**، بما يضمن استمرارية الخبرة والتوجهات الإستراتيجية ضمن المجلس.

ويتخذ **مجلس الإدارة القرارات الأساسية بالأغلبية**، بينما تتطلب القرارات الاستثنائية في **الجلسات غير العادية موافقة ثلثي الأعضاء الحاضرين**، لضمان توافق أوسع بين ممثلي القطاعات المختلفة في المسائل الجوهرية.

ويترأس المجلس **رئيس أو مدير يتم انتخابه من قبل الأعضاء**، على أن تتم **موافقة مجلس الحكومة على هذا الاختيار عبر مرسوم تنفيذي** .ويعكس هذا النظام **التوازن بين الاستقلالية الإدارية للصناديق وحق الدولة في الرقابة والتوجيه الاستراتيجي**، كما يضمن مشاركة القطاع الحكومي في صياغة السياسات الاستثمارية الكبرى، دون المساس بحرية تسيير الصندوق على المستوى التنفيذي.

ج- **الجمعية العامة لصناديق المساهمة والتطورات التنظيمية**

تتكون **الجمعية العامة لصناديق المساهمة** من **وزراء القطاعات الاقتصادية المعنية بإدارة الصناديق**، وتعمل الجمعية كهيئة إشرافية عليا تُنسق السياسات العامة وتضمن تكامل الخطط الاستثمارية بين القطاعات المختلفة.

ومع مرور نحو أربع سنوات على إنشاء صناديق المساهمة، تقرر **حلها وإعادة النظر في دورها التنظيمي والقانوني** .فقد نصت **وثائق برنامج حكومة السيد عبد السلام بلعيد لعام 1992** على أن:

"النصوص التنظيمية والقانونية التي سير بمقتضاها القطاع الاقتصادي العمومي منذ سنة 1988ستتم مراجعتها لتكييفها مع الوضع الراهن، وبناءً عليه، سيتم التخلي عن تسيير القطاع العمومي عن طريق شركات الائتمان، وإلغاء صناديق المساهمة، وتوحيد الوحدات الاقتصادية المستمرة في نشاطها ضمن مؤسسات تُنشأ على أساس الفروع أو مجموعات صناعية ومالية في شكل أسهم..

ويعكس هذا القرار **مرحلة جديدة في هيكلة القطاع الاقتصادي العمومي،** حيث تم استبدال صناديق المساهمة بـ **الشركات القابضة،** بما يتيح **توحيد الإدارة المالية والاستثمارية، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وتعزيز الرقابة المركزية على القطاعات الاقتصادية المختلفة،** مع الحفاظ على مبادئ الاستقلالية والمسؤولية المالية للمؤسسات التابعة.

ولأن إجراء استقلالية المؤسسات لم تكن ليمنح المؤسسات حرية مطلقة في تسيير أمورها فلقد تم بمقتضى القانون رقم 01/88[1]تحديد مختلف العلاقات التي تربط المؤسسة العمومية الاقتصادية بالدولة وكيفية ممارسة الدولة لحقها في الملكية على المؤسسات، ولقد أكدت نصوص القانون على تحمل المؤسسة لمسؤولياتها والتزاماتها. وفي إطار استقلالية المؤسسات عرفت المؤسسة تحولات وظيفية بكسبها الصبغة التجارية وخضوعها للقانون التجاري ومبدأ المتاجرة في نشاطها ومن الناحية التنظيمية صار هناك هيكل تنظيمي جديد للمؤسسة يتمثل في:

- **مجلس الإدارة:** يتكون من سبعة إلى اثني عشرة عضوا من قبل صناديق المساهمة أو الشركات المساهمة كل حسب حجم مساهمته في رأس المال، بالإضافة إلى ممثلين للعمال ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل ثلاثة أشهر، ومن مهامه تحديد خطة المؤسسة والسهر على تنفيذها ويرأس هذا المجلس " رئيس مجلس الإدارة " الذي يخول مجلس الإدارة له كامل الصلاحيات في التسيير ما عدا ما يتعلق بالسياسة الصناعية والتجارية المالية للمؤسسة أو بمراقبة نشاطات أجهزة تسيير المؤسسة؛
- **المدير العام:** وهو كذلك معين من قبل مجلس الإدارة ويعمل برفقة رئيس مجلس الإدارة وهو يشكل الطرف الآخر والمكمل في تسيير المؤسسة؛
- **لجنة المشاركة العمالية:** تم تشكيل هذه اللجنة بمقتضى القانون المتعلق بعلاقات العمل لسنة 1990، وتضم ممثلي العمال على مستوى المؤسسة وتجتمع مرة كل ثلاثة أشهر، وتنتخب من بين أعضائها مكتبا يتكون من رئيس المكتب ونائبا له وللجنة صلاحيات استشارية في اتخاذ القرارات وكذا مراقبة تطبيق القوانين إلى جانب المتابعة سير مخطط المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن نظام التخطيط المصادق عليه في سنة 1987 جعل من المؤسسة العمومية الاقتصادية ومنها الصناعية شريكا في عملية إعداد المخطط الوطني بعدما كانت في السابق مجرد

[1] **الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد الثاني،** سنة 1988.

منفذ له، وكذا يحق لها أن تقوم بإعداد ودراسة مخطط خاص بها في المديين القصير والمتوسط شريطة أن يكون مخططها يتوافق مع ما يطمح له المخطط الوطني.

وإن هذا التنظيم الجديد الذي أدخل على المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة يؤكد أن الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة ليست مطلقة بل هي نسبية، ولكن التغيير الحقيقي هو في طريقة ممارسة الدولة لملكيتها على المؤسسة فأنشأت صناديق المساهمة، فمجلس الإدارة الموجود داخل المؤسسة فيه متداولين عن هذه الصناديق ورئيس هذا المجلس له صلاحيات واسعة أكثر من المدير العام، وبالرجوع لما جاءت به استقلالية المؤسسات نلمح بعض المزايا التي صارت تتمتع بها المؤسسة العمومية الاقتصادية، والتي تسمح لها بأداء عملها بأكثر فعالية ومن هذه المزايا نجد أن المؤسسة العمومية الاقتصادية أصبحت شخصية معنوية ذات طابع تجاري متميزة عن الدولة المالكة والمساهمة من شأنها تحسين الإداريين والعمال لأن مصيرهم بين أيديهم وتحفزهم على العمل أكثر و/أو أخيرا اكتساب المؤسسة لحق التخطيط والقرار في ما يخص مختلف أنشطتها وسياساتها، ولقد جعلت هذه اللامركزية في المؤسسة أكثر انفتاحا ومسؤولية وفي الأخير فان ما يلاحظ على نتائج استقلالية المؤسسات كانت موجهة أكثر نحو المؤسسة عكس إعادة الهيكلة التي توجهت نحو إصلاح محيط المؤسسة وربما يعود هذا إلى أن استقلالية المؤسسات جاءت في ظروف سيئة للاقتصاد الوطني مما حتم إصلاحات اقتصادية أكثر عمقا تأكد على حتمية التوجه نحو اقتصاد السوق كخيار سياسي – في المقام الأول – واقتصادي واجتماعي.

ب- المشاركة العمالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة

إن جوهر الاستقلالية هو منح المؤسسة الصناعية الوسائل والهيئات والوضع القانوني الذي يجعلها تنشط في فضاء من المبادرة، ولضمان نجاح مثل هذا النموذج للمؤسسة يجب أولا إشراك كل الأطراف المتواجدة في المؤسسة خلال عملية اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة.

ولأن العنصر البشري المتمثل في العمال يلعب دورا في نجاح أي سياسة اقتصادية كان من اللازم على السلطات الاستمرار في الإبقاء على الجهاز التنظيمي العمالي وهذا كوسيلة، القانون المتعلق بعلاقات العمل الصادر سنة 1990 يخول للعمال المشاركة في التسيير عن طريق " لجنة المشاركة العمالية " التي أوكلت لهم مهام استشارية ولكن السؤال المطروح هل فعلا تجسدت المشاركة العمالية في التسيير؟

وما يجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن الاسم الذي أعطي لهذه اللجنة هو وقبل كل شيء لذر الرماد على العيون ما يقودنا للقول إن المشاركة العمالية في ظل استقلالية المؤسسات لم تتغير عن السابق، " وإن المشاركة العمالية بواسطة لجنة المشاركة لا تعدو أن تكون مجرد استبدال تسمية بأخرى ولم يضف أي مجال أي دور جديد للعمال في هذه الصيغة الجديدة للمشاركة العمالية والأدلة على ذلك الصراعات العمالية مع أجهزة تسيير المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة"[1].

[1] ليندة رقام، "**التسيير بالمشاركة وصراعات العمال**"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 1999، ص66.

ولقد أثبتت التجربة أن مكسبا مثل مكسب " اشتراك العمال في التسيير لن ينجح ويتحقق إلا إذا جاء نتيجة كفاح وإرادة صادقة من كلا الطرفين، فبمجرد إصدار قوانين في هذا الموضوع لا تكفي ولن تعني شيئا طالما لم يعي رب العمل معنى أن هذا النمط من التسيير هو في خدمة مصالحها ومصلحة المؤسسة.

وخلاصة لما سبق إن **استقلالية المؤسسات** مثلت **تحولًا جوهريًا في النشاط الاقتصادي وعلاقة الدولة بالمؤسسات العمومية**، إذ اختلفت جذريًا عن المرحلة السابقة التي كانت تقوم على **التخطيط المركزي والملكية العامة المطلقة** .فقد أصبحت **اللامركزية وحرية التسيير النسبية للمؤسسات**، إلى جانب **الاستقلالية المالية الكاملة تقريبًا**، من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا الإصلاح.

وتعد هذه المبادئ **منطلقات مركزية للإصلاح الاقتصادي**، إذ توفر للمؤسسات **مرونة أكبر في اتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية**، مع الحفاظ في الوقت نفسه على **حق الدولة في ملكيتها ورقابتها الاستراتيجية** .كما أنها تعكس **رغبة السلطات في الجمع بين الاستقلالية الإدارية والكفاءة الاقتصادية، وبين حماية الموارد العامة وتحقيق التنمية المستدامة.**

وبذلك، يمكن القول إن استقلالية المؤسسات لم تكن مجرد تعديل شكلي، بل **إعادة هندسة أساسية لعلاقة الدولة بالاقتصاد، وإرساء قاعدة جديدة للتسيير المؤسسي وفق مبادئ السوق والفعالية المالية**، مع المحافظة على المصلحة العامة ومراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

المطلب الثالث: تقييم الإصلاحات الهيكلية في الجزائر

سنحاول في هذا المطلب تقييم الإصلاحات الهيكلية في الجزائر نظرة شاملة وذلك من خلال: تقييم عام لإعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات وكذا تطور الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية طيلة الثمانينات وذلك كما يلي:

أولا: تقييم عام لإعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات

إن النظر إلى **نتائج إعادة الهيكلة الاقتصادية على المؤسسات العمومية الاقتصادية** يوضح أن الإصلاحات لم تركز على **تغيير الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسات** بشكل جوهري، بل اقتصرت على **مظاهرها الخارجية وحجمها**، مع تركيز خاص على **محيطها الاقتصادي، وبالأخص الجانب المالي من خلال إعادة الهيكلة المالية.**

وعلى الرغم من أن عملية إعادة الهيكلة لم ترتكز على **توسيع الإنتاج أو التصنيع**، إلا أن لها **انعكاسات اجتماعية ملحوظة**، إذ لوحظ ما وصفه بعض المراقبين بـ "إعادة الهيكلة الاجتماعية"، حيث تغيرت **أنماط النزوح السكاني**؛ فصار النزوح من الأحياء القصديرية المحاذية للمدن الكبرى باتجاه الريف، بينما أصبح الانتقال من الريف إلى المدينة أكثر صعوبة، ما يعكس تأثير الإصلاحات الاقتصادية على البنية الاجتماعية للمجتمع.

أما فيما يتعلق بالمرحلة الثانية من الإصلاحات الاقتصادية في الثمانينات، المتمثلة في **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية**، فقد كرست هذه المرحلة **التحول نحو التوجه الاقتصادي الجديد** الذي ينبني على **مبادئ اقتصاد السوق** .ويظهر ذلك جليًا في **العلاقة الجديدة التي تربط الدولة بالمؤسسات العمومية**، حيث لم تعد الدولة تتدخل مباشرة في التسيير اليومي، وإنما من خلال **آليات وسيطة تمثلها صناديق المساهمة**.

وفي رد على الانتقادات القائلة بأن الدولة قد تخلى عن مؤسساتها العمومية أو جمد المساعدات المقدمة لها، أوضح السيد عبد الحميد إبراهيمي، رئيس الوزراء السابق ومهندس إعادة الهيكلة، أن:

..."مشكل مساعدة الدولة للمؤسسات العمومية لم يتغير مقارنة بالسابق، ولكن ما تغير هو طريقة التدخل، عن طريق الشركات المالية المتمثلة في صناديق المساهمة."

وبذلك أصبحت **صناديق المساهمة وكيلًا للدولة** في ممارسة حقوق الملكية، مع البدء في **مناقشة إمكانية حل المؤسسات المفلسة**، ما يشير إلى **الانسحاب التدريجي للدولة من التدخل المباشر في النشاط الاقتصادي** وترك المجال لآليات السوق وحرية المبادرة.

وقد جاءت **الاستقلالية التنظيمية للمؤسسات العمومية الاقتصادية** مصحوبة بهيكل إداري جديد، يميز بين **قسم الأجهزة التابع للمؤسسة نفسها** و **قسم الأجهزة التابع لصناديق المساهمة** .ومع ذلك، أدى هذا الفصل إلى **تعقيد عملية اتخاذ القرار وتداخل الصلاحيات والمهام** بين الهيئتين .كما لم يولي التنظيم الجديد اهتمامًا جديًا بمكانة العمال ودورهم في التسيير، إذ اقتصر دورهم على **لجنة المشاركة الاستشارية**، التي لم تتجاوز مهامها نطاق تقديم الرأي دون سلطة تنفيذية أو تأثير حقيقي في القرار الإداري.

وبالتالي، يظهر جليًا أن **الاستقلالية المالية والإدارية للمؤسسات** كانت محكومة **بتوازن دقيق بين حرية التسيير من جهة، وحقوق الدولة وقيود الملكية من جهة أخرى**، مع انعكاسات واضحة على البنية الاجتماعية والاقتصادية، وضرورة مراجعة العلاقة بين **الهيكل الإداري، العمال، وصناديق المساهمة** لتحقيق فعالية أكبر في إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ثانيا: تطور الأوضاع الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية طيلة الثمانينات

لقد بدأ مصطلح الأزمة في الشيوع والاستعمال في الخطاب السياسي في الجزائر بداية من المنتصف الثاني من الثمانينات، أي بداية ظهور بوادر الأزمة البترولية واستمرار المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية (البطالة، الدخل الوطني، الفقر، الديون...) في التدهور إلى حد بلوغ أرقام خطيرة، كل هذا جعل الدولة عاجزة عن تلبية الحاجات الأساسية للمجتمع من سلع ومناصب عمل وسكن (كثلاث حاجات أساسية لكل

المواطنين) "، وإن استفحال التفاوتات بين العرض والطلب هو الذي عجل بانفجار المظاهرات الشعبية الشاملة في اكتوبر 1988"[1].

لأن الجهاز الإنتاجي خاصة الصناعي في الجزائر يحتل مكانة كبيرة في النسيج الاقتصادي الوطني، فهو معول عليه في لعب دور محرك ومحقق التنمية فإنه وعبر هذا الجهاز المتمثل في المؤسسات الصناعية يمكن ملاحظة درجة الاختلال والأزمة التي وصل إليها الاقتصاد الوطني:

- عجز الجهاز الإنتاجي عن تمويل نفسه(ماليا)وإعادة تموينه بالمواد الأولية والنصف المصنعة؛
- عجز جهاز الإنتاج عن التقليص من تبعيته الداخلية (الاعتماد على الدولة وعلى ما تدره المحروقات) والخارجية "فيما يخص الآلات والتجهيزات والمعدات..."[2]؛
- لقد عرفت الثمانينات استمرار ارتباط المصير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للجزائر بسعر المحروقات ومن ثمة فإن أي تقلب في أسعارها –بالارتفاع أو الانخفاض– سينعكس مباشرة على وتيرة النمو وبالتالي على حالة الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وكذا السياسي.

هذه الوضعية عاشتها الجزائر خلال الثمانينات في مرحلتين مختلفتين:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة 1980–1985 حيث عرف فيها سعر البترول ارتفاعا وصل إلى حدود 40 دولار للبرميل الواحد عام 1981، ولم ينخفض سعره أبدا تحت سقف 27 دولار خلال هذه المرحلة؛
- **المرحلة الثانية:** مرحلة 1986–1989 والتي كانت الأوضاع فيها جد سيئة حيث انهار سعر البترول إلى 13 دولار نهاية 1986، واستمر في الانخفاض حتى بلغ نهاية 1988[3].

وللارتباط الشديد بين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية فقد تبع هذا الارتفاع ثم الانخفاض في أسعار البترول عبر المرحلتين♦، رواج اقتصادي ورفاهية اجتماعية ثم انكماش وندرة اقتصادية مع اضطرابات ومشاكل اجتماعية حادة وقد ميز هذه المرحلة الأخيرة (1986–1989):

- انخفاض معدل النمو الاقتصادي و انخفاض مستوي الاستهلاك العائلي؛
- انخفاض مستوى الاستثمار ب 4.2 ٪ وانخفاض الواردات بنسبة 15.4 ٪؛
- انخفاض مناصب العمل الجديدة من 122000 إلى 74000 منصب أي نسبة تقارب 40٪؛
- تضخم الأسعار سنة 1986 بنسبة 76.5 ٪ بسبب الندرة في المنتوجات الناتجة عن عجز الجهاز الإنتاجي المحلي وسياسة التقشف في كميات السلع المستوردة[4].

---

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

[2] محمد بلقاسم حسن بهلول، **مرجع سبق ذكره**، ص29.

[3] **المرجع نفسه**، ص30.

♦ كما أنه وعلى مستوى الشعارات، ميز المرحلة الأولى شعار من أجل حياة أفضل، ومع بداية الأزمة جاء شعار أخر وهو الصرامة والانضباط لضمان المستقبل.

[4] محمد بلقاسم حسن بهلول، **مرجع سبق ذكره**، ص30.31.

وموازاة مع تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بدأت ممارسات المهن غير الرسمية وغير القانونية في الانتشار(السوق السوداء، الطرابندو...)، كما أنه وفي مجال التشغيل بدأت ظاهرة الأزمة في الظهور وذلك بداية من سنة 1984، أين بدأت مؤشرات الشغل في الانهيار فتقلص عدد مناصب العمل الجديدة من 150199 إلى 139079 منصب أي بنسبة انخفاض مقدرة ب 7.4٪ مقارنة مع السنة السابقة(1983)، في الوقت الذي زاد فيه عدد السكان بمعدل يقرب الـ 4٪، كما أن البطالة ارتفعت من 15 %سنة 1984 لتصل إلى 17% سنة 1987 ثم إلى 19.2% سنة 1990 و20.2% سنة 1991 هذا في مقابل ارتفاع الطلب السنوي للعمل ليصل إلى 250000 منصب ولم تتمكن الدولة من خلق سوى 92 ألف منصب فقط عام 1991[1].

تعد مسألة السكن من أكبر المشاكل الاقتصادية والاجتماعية –في نفس الوقت– في الجزائر وبقدر ما يمثل السكن دعما للعمل الاقتصادي بضمان الاستقرار للعمال ومن ثم إنتاجية أعلى، فإنه يمثل مؤشرا حضاريا للمجتمع محددا لمستوى تطوره وثقافته ورقيه وعليه فأزمة السكن شكلت وتشكل مظهرا رئيسيا من مظاهر الأزمة في الجزائر ويظهر ذلك في التفاوتات الكبرى بين العرض والطلب إذ أنه في المخطط الخماسي الثاني 1985–1989حدد الهدف في بناء 542000 مسكن أي بمتوسط 1084000 سنويا لكن ورغم كبر العدد فإنه لا يكفي في تلبية كل الطلبات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار نسبة النمو الديمغرافي الكبيرة والمقدرة بـ 3%[2]، هذا بالإضافة إلى أن معدل نمو الأفراد في السكن الواحد بلغ عام 1991 ثمانية أشخاص في المسكن الواحد وهو حسب محمد بلقاسم حسين بهلول من أعلى المعدلات في العالم[3]، أما فيما يخص الصعيد السياسي في الجزائر وطيلة الثمانينات فقد ميزه التحول الكبير الذي جاء به دستور 1989، والذي أحدث منعرجا في الحياة السياسية الوطنية بتخليه عن النهج الاشتراكي والأحادية الحزبية وتبنيه التعددية والانفتاح السياسي ولقد جاء هذا التغيير نتيجة الأوضاع الداخلية والخارجية التي آلت إليها البلاد بالإضافة إلى انهيار الفكر الاشتراكي وهيمنة الفكر الليبرالي، وضعت الجزائر أمام حتمية التغيير.

[1] محمد بلقاسم حسن بهلول، **مرجع سبق ذكره**، ص32–34.

[2] **المرجع نفسه**، ص35

[3] **المرجع نفسه**، ص38

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمؤسسة العمومية والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1962–1990، حيثتناولنا واقع المؤسسة العمومية وتطور القطاع العام في الجزائر أي تشخيص تأثير الفكر الاشتراكي على طبيعة تسيير المؤسسات العمومية في الجزائر، إضافة إلى مختلف الإصلاحات التي شهدها الاقتصاد الوطني الجزائري خلال الفترة 1962–1990، حيث عرضنا أيضا أهم ما ورد في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971 والميثاق الوطني 1976 وكذا قانون استقلالية المؤسسات 1988...الخ.1313

ولقد خلصت الدراسة في هذا الفصل إلى فشل الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي شهدها الاقتصاد الوطني خلال الفترة 1962–1990، حيث أن الخيار الاشتراكي والتخطيط المركزي الذي انتهجته الجزائر في مختلف المواثيق والنصوص القوانين، وكذا السياسات الاقتصادية المطبقة في تلك الفترة أي قاعدة الصناعات الثقيلة في الستينات... استقلالية المؤسسات الاقتصادية خلال الثمانينات... لم تعطي ثمارها المنتظرة، وتزامنا مع الأزمة البترولية في الثمانينات انعكس على سلبا على مختلف المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية (ارتفاع معدلات البطالة، تراجع حجم الدخل الوطني، الفقر، الديون...)، هذا أدى إلى التفكير في خصوصصة المؤسسات العمومية وانتهاج خيار جديد وهو الخوصصة.

الفصل الثانـي:

الإطار النظري للخوصصة

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الخوصصة أهم مرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي، إذ تقلل إلى أقصى حد من دور الدولة، ولقد تحولت إلى موجة عالمية واسعة، تقوم على التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع العام نحو القطاع الخاص، وتمثل الخوصصة جزءا لا يتجزأ من سياسة التحول الاقتصادي والاجتماعي وتحرير العلاقات الاقتصادية الداخلية والخارجية للدولة من خلال الانتقال إلى اقتصاد السوق القائم على الملكية الخاصة والاقتصاد الحر في إطار آليات السوق، لذلك ظهرت فكرة الخوصصة كطريقة لتحقيق هذا التحول خلافا لقواعد المنافسة الحرة، من هنا يبرز الارتباط الوثيق بين الإصلاح الاقتصادي والخوصصة، من جهة أخرى يتطلب فهم هذه العملية إطارا نظريا يعتمد على مفاهيم ونظريات معينة،ويستعرض هذا الفصل الأبحاث المهمة التي تسلط الضوء على جوانب مهمة من هذا الإطار.

من خلال ما تم مناقشته في الفصل الأول المتعلق بالإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر، يمكننا أن نرى تأثيرها الكبير على تطوير المؤسسات الاقتصادية العامة التي تعرف بعض التحولات: إعادة الهيكلة والاستقلالية .. وأخيرا الخوصصة، والتي تعتبر أهم محطة للإصلاح الاقتصادي في الجزائر.

لذلك يجب تقييم هذه المرحلة من حيث الآثار الإيجابية والسلبية على مختلف المستويات، ولكن قبل ذلك من الضروري العمل من خلال إطارها النظري على أهم المفاهيم النظرية والأساس المنطقي المتعلق بالخوصصة، والتي يتم تضمينها في هذا الفصل، واستخدام الخبرة الدولية في هذا المجال لدراسة مفهوم الخوصصة وجوانبها الاقتصادية وأساليبها وجوانبها المختلفة، والغرض من هذه الدراسة هو توضيح هذه الآثار.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: مفاهيم ونظريات الخوصصة؛**
- **المبحث الثاني: تقييم عملية الخوصصة؛**
- **المبحث الثالث: الإجراءات اللازمة لتطبيق الخوصصة.**

المبحث الأول: مفاهيم ونظريات الخوصصة

رغم أن الاهتمام بالقطاع الخاص يعود إلى المدرسة التجارية، إلا أن مفهوم الخوصصة بالشكل الحديث يُعد من المفاهيم الاقتصادية الحديثة التي برزت في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة، فقد ظهرت كلمة لأول مرة في الطبعة التاسعةWebster's New Collegiate Dictionary عام1983 لقاموس [1]Privatisation، وكانت من بين المصطلحات الأكثر تأثيراً في التاريخ الحديث للسياسات الاقتصادية، واستخدم هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية للإشارة إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد، بما يؤدي إلى تعزيز دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي[2] وإدارته.

المطلب الأول: ماهية الخوصصة

يمكن تعريف الخوصصة وتشخيص مستوياتها كما يلي:

أولا: تعريف الخوصصة

ظهر مصطلح **الخوصصة** لأول مرة في إنجلترا عام 1979، ويشير إلى عملية تحويل المؤسسات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، سواء بشكل كامل(تحويل الملكية بالكامل) أو جزئي (تحويل جزء من الملكية)، أو من خلال إحلال إدارة القطاع الخاص لإدارة المشروعات العامة، وهو ما يُعرف بـ **خوصصة الإدارة**[3].

يشمل مفهوم الخوصصة عدة تعريفات، حيث سجلت الأدبيات الاقتصادية أكثر من 80 تعريفاً قدمها باحثون وعلماء اقتصاد، ورغم اختلاف الصيغ، تتفق جميعها على عناصر أساسية تتعلق بتحويل الملكية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق يمكن تقديم تعريف شامل للخوصصة:

"الخوصصة هي سياسة تحويل المشروعات العامة إلى مشروعات خاصة، ويرتبط هذا التحويل بتحولات اقتصادية واجتماعية سابقة ولاحقة .وتطبق الخوصصة في بيئة تتسم بالحرية الاقتصادية، وتعتبر من أصعب مراحل برامج الإصلاح الاقتصادي وأكثرها استغراقاً للزمن".

وتؤكد مؤسسة Ernst & Young في أحد كتبها أن: "تعبير التخصيص يقصد به تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات مساهمة عامة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص"[4]، كما يرى عبد العزيز بن سالم أن

---

[1] عبد العزيز سالم بن بحتور، **إدارة عملية الخوصصة وآثارها في اقتصاديات الوطن العربي" دراسة مقارنة"**، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن،1997، ص01.

[2] أنطوان ناشف، **الخوصصة(التخصيص) مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة الدولة**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان 2000، ص102

[3] عبد المطلب عبد الحميد، **السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي)**، مجموعة النيل العربية،2003، ص217.

[4] عبد العزيز سالم بن بحتور، **مرجع سبق ذكره**، ص02.

الخوصصة تعني: " تحويل ملكية مؤسسات القطاع العام إلى شركات تُدار على أسس تجارية، أو بيع الأسهم المملوكة للحكومة في بعض الشركات المساهمة كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص"[1].

ويتفق صلاح عباس مع هذا الرأي موضحاً أن الخوصصة : "مفهوم لا يقتصر على مجرد بيع القطاع العام، بل يشمل مجموعة من السياسات المتكاملة الهادفة إلى تحقيق التنمية الاجتماعية وفق مبادئ القطاع الخاص وآليات السوق"[2].

وتعني الخوصصة أيضاً انتقال ملكية المؤسسة العمومية من شخص من أشخاص القانون العام إلى شخص من أشخاص القانون الخاص، عبر البيع أو التنازل عن الأصول أو رأس المال، ويدفع المقابل من قبل مكتسب الملكية[3]، ويصف شريف شكيب الخوصصة بأنها:" العملية التي تتنازل بموجبها الدولة عن المؤسسات التي تملكها، سواء كلياً أو جزئياً، للمستثمرين الخواص الوطنيين أو الأجانب"[4].

بينما عرفها بن بيتور بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التنازل أو بيع أصول المؤسسة العمومية لمؤسسات أخرى أو لأشخاص معنويين خواص"[5]، ويضيف يوسف صائغ أن الخوصصة: "تمثل النزوع العالمي المعاصر نحو تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص كجزء من الإصلاح الاقتصادي الهيكلي، وهي ظاهرة تمارس ضغوطاً سياسية على الدول النامية والدول الاشتراكية من قبل الدول الصناعية الكبرى وصناديق النقد والبنك الدولي"[6].

ويمكن إجمال التعاريف المتعددة في نوعين أساسيين:

1- المفهوم الضيق للخوصصة: يقتصر على بيع أصول المشروعات العامة أو أسهمها إلى الأفراد أو المستثمرين، سواء بشكل كامل أو جزئي، بما في ذلك نقل الملكية عبر سوق الأوراق المالية. ويركز هذا المفهوم على تحويل الأصول والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، حيث تتوفر المنافسة وتعمل المبادرات الخاصة على تحسين الأداء والربحية، ويُعتبر توسيع الملكية الخاصة جزءاً من الإصلاح الاقتصادي، لأن المؤسسات العامة غالباً ما تواجه ضعف الكفاءة وزيادة الديون، مما يشكل عقبة أمام التنمية الاقتصادية.

2- المفهوم الواسع للخوصصة: يشمل تعزيز فعالية قوى السوق وتقوية اقتصاديات المؤسسات عبر تحررها من القيود التي تحد من الكفاءة في القطاع العام، ولا يقتصر هذا المفهوم بالضرورة على نقل الملكية، بل قد يشمل

---

[1] انظر عبد العزيز سالم بن بحتور، **مرجع سبق ذكره**، ص01.

[2] صلاح عباس، **الخوصصة المصطلح والتطبيق**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 79.

[3] انظر: طيبي حسين، التونسي فايزة، **واقع الخوصصة في الجزائر دراسة سوسيولوجية**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07-2018، ص145.

[4] Cherif Chakib, « **la Privatisation en Algérie », Institut des sciences économiques**, Université de Tlemcen, Mai 1995, P :22.

[5] Mohamed Bouhazza, « **la Privatisation de l'entreprise Public Algérienne et le rôle de l'état dans le processus** », Revue des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbas, N°3,2004, P 81.

[6] عبد العزيز سالم بن بحتور، **مرجع سبق ذكره**، ص06.

أيضاً إحلال الإدارة الخاصة لتحقيق الكفاء، وتعد الخوصصة هنا وسيلة وليست غاية، تهدف إلى بناء اقتصاد تتميز فيه المؤسسات بالكفاءة الاقتصادية، وإنتاج سلع وخدمات عالية الجودة بأسعار حقيقية مناسبة، ويستفيد من هذه العملية المجتمع بأسره.

3- الخوصصة في التشريع الجزائري

ظهرت الخوصصة في الجزائر لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور **القانون رقم 84-81** المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص بأسعار رمزية .وقد تم تعديل هذا القانون لاحقاً بالقانون رقم 03-86 الصادر في 4أبريل 1986، الذي وسّع نطاق التنازل ليشمل الأملاك العقارية.

كما ورد تعريف الخوصصة في التشريع الجزائري في **الأمر رقم 22-25المؤرخ في 26أغسطس 1995**، والمعدل بالأمر رقم 11-97المؤرخ في 19مارس 1997، والمنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ويعرف القانون الخوصصة بأنها إجراء معاملات تجارية تتجسد في[1]:

- **تحويل ملكية** كل أو جزء من الأصول المادية والمعنوية للمؤسسات العمومية، أو كل أو جزء من رأس مالها، لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين من القطاع الخاص؛
- ويجب أن تتم هذه العمليات **بموجب صيغ تعاقدية** تحدد بدقة كيفية تحويل التسيير وممارسته، إضافة إلى شروط تنفيذ هذه العملية لضمان الشفافية والمصداقية.

ثانيا: مستويات الخوصصة

تتجلى الخوصصة في عدة مستويات، تشمل الجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يلي[2]:

1- المستوى القانوني: يعرف **الأمر رقم 22-95المؤرخ في 26أغسطس 1995** والمتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر الخوصصة على أسلوبين رئيسيين:

- **خوصصة الملكية:** تتمثل في نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، من خلال تحويل كل أو جزء من الأصول المادية والمعنوية أو رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين من القطاع الخاص؛
- **خوصصة الإدارة:** يتم فيها إدخال تقنيات التسيير الخاصة ونقل إدارة المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص عبر عقود تحدد كيفية ممارسة التسيير والسلطة القانونية والاقتصادية .كما يمكن أن تتخذ

[1] **الجريدة الرسمية الجزائرية**، العدد 48، ص 95.

[2] حميدي حميد، "**خوصصة المؤسسات العمومية في القانون الجزائري**"، بحث مقدم لندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت الطبعة 1، فبراير 1999 ص374.

الخوصصة شكلاً يتمثل في فتح القطاع العمومي التنافسي أمام رأس المال الخاص لتوسيع قاعدة الاستثمار الخاص، بما يتيح له المشاركة والتسيير وفقاً للمرسوم التشريعي رقم 8-93والأمر رقم 25-95المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.

ومن جهة أخرى، تبنى المشرع الجزائري في **المادة 260من الأمر 04-01** خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية عن طريق السوق المالية، سواء عبر العرض في البورصة أو العرض العلني للبيع بأسعار محددة[1].

2- المستوى الاقتصادي

تتمثل الخوصصة على المستوى الاقتصادي في تحويل المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى مؤسسات خاصة، وتأتي كسياسة مرحلية لإعادة هيكلة الاستثمار الوطني وإعادة توزيعه بين القطاعين العام والخاص، مع تمكين القطاع الخاص من قيادة عملية التنمية وفق آليات السوق[2].

ويعكس قرار خوصصة المؤسسات العمومية فشل النموذج التنموي المعتمد على سيطرة الدولة على:

- **المستوى الخارجي:** حيث لم يتمكن هذا النموذج من تدويل رأس المال والإنتاج والاستثمار في قطاعات الدولة؛
- **المستوى الداخلي:** حيث فشل في تلبية حاجات الأفراد ومتطلبات السوق المحلية.

كما تمثل فترات التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة في الثمانينات مرحلة تمهيدية وإعداداً لعملية الاستقلالية، إذ بدأت الإصلاحات المكثفة في إطار برنامج انتقال تدريجي نحو اقتصاد السوق.

3- المستوى الاجتماعي

على الرغم من أن السياسات التنموية كانت تركز على تحقيق العدالة الاجتماعية، إلا أن الجانب الاجتماعي شهد انتكاسات عدة، إذ لم تضع الخوصصة في حسابها رفاهية الفرد والمجتمع، ما أدى إلى تأثيرات سلبية على العمال والفئات الاجتماعية المختلفة.

4- المستوى السياسي

يمثل قرار الخوصصة في الجزائر تحوّلاً كبيراً على الصعيد السياسي، إذ كانت الجزائر تعد نموذجاً فريداً في التأميم وقطاع الدولة، ويعكس هذا القرار تنازل الدولة عن حق التدخل في المجالات الاقتصادية والإدارية لصالح القطاع الخاص.

---

[1] حميدة زايدي، **طرق خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل أحكامالأمر 01-04**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14- العدد03، 2021، ص688

[2] انظر: عبد المطلب عبد الحميد، " **السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي)**"، مجموعة النيل العربية،2003، ص 236.

كما شهد التوجه السياسي تطوراً، فقد كان المشرع الجزائري في البداية يقتصر على خوصصة المؤسسات العامة في القطاعات التنافسية، لكن مع مرور الوقت تحرر التشريع من هذه القيود وفتح المجال لخوصصة معظم القطاعات تقريباً، مما يعكس توسع نطاق تطبيق سياسة الخوصصة.

ثالثا: مبادئ الخوصصة ومميزاتها

يمكن تشخيص مبادئ الخوصصة ومميزاتها كما يلي:

1- مبادئ الخوصصة

يعتبر **تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص** العنصر الأساسي في عملية الخوصصة، ويعتمد هذا التحويل على مجموعة من المبادئ الرئيسية:

- **مبدأ التدرج:** تتم عملية الخوصصة بشكل تدريجي، حيث يتم إدراج المؤسسات القابلة للخوصصة ضمن برنامج حكومي منظم، لضمان تطبيقها بطريقة متدرجة ومدروسة؛
- **حماية مصالح الدولة:** تخضع عمليات التقييم لمعايير موضوعية تهدف إلى الحفاظ على مصالح الخزينة العامة، بحيث لا تُباع المؤسسات بأسعار منخفضة دون مراعاة القيمة الحقيقية .كما تُحدد الشروط والالتزامات على المشترين، خصوصاً في حالات الخوصصة الجزئية، مع الحفاظ على حصص الدولة عند الحاجة؛
- **الشفافية:** تضمن عملية الخوصصة الشفافية من خلال اطلاع الجمهور وجميع الأطراف المعنية على تفاصيل تحويل الملكية، وذلك عبر الإعلان والإشهار الواسع، مع الالتزام بكافة الأحكام القانونية والتنظيمية السارية، بما يشمل القوانين المدنية والتجارية المتعلقة بعقد البيع؛
- **عدم التمييز:** لا يتم التفرقة بين الفئات الاجتماعية المختلفة، مع مراعاة بعض الامتيازات القانونية الخاصة .فعلى سبيل المثال، تخصيص الأسهم للعمال بالمجان أو بشروط تفضيلية لا يُعتبر تمييزاً، لأن العامل قد ساهم على مدى فترة طويلة في بناء وحماية هذه المؤسسات .ويندرج ضمن ذلك **حق الشفعة**، وهو حق قانوني معروف في القانون المدني، حيث يُمنح العمال القدرة على استرداد أصول المؤسسة كلياً أو جزئياً، والمشاركة في رأس مالها بنسبة تصل إلى 20%.

ولتطبيق هذه المبادئ وضمان شفافية العملية، ينص المشروع على إنشاء **مجلس للخوصصة** تحت سلطة المؤسسة المكلفة بتنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى تشكيل **لجنة لمراقبة عمليات الخوصصة** لضمان الالتزام بالقواعد والمعايير المحدد.

2- مميزات الخوصصة

تتميز عملية الخوصصة بعدة جوانب تجعلها سياسة اقتصادية ذات بعد سياسي واجتماعي، ويمكن تلخيص أبرز مميزاتها فيما يلي:

- **أبعاد سياسية ضمن الإطار الاقتصادي:** تعد الخوصصة عملية سياسية في جوهرها، لأنها تجري ضمن حقل الاقتصاد وتستند إلى معطيات اقتصادية ملموسة .فقد أدت التحولات الاقتصادية الليبرالية المتسارعة منذ بداية الثمانينات في دول الجنوب، والانقلاب الليبرالي الذي شهدته دول الاتحاد السوفياتي وأوروبا الشرقية لاحقاً، إلى تعزيز الضرورات الاقتصادية الموضوعية، حيث انتصرت علاقات الإنتاج الرأسمالية وفرضت تغييرات واسعة على مختلف المواقع الاقتصادية عالمياً[1]. ؛
- **إعادة تشكيل النظم الاقتصادية:** تدخل الخوصصة ضمن إطار إعادة هيكلة النظم الاقتصادية وفق ما تطرحه مؤسسات مثل بريتن وودز، مستفيدة من الإفلاس النظري الذي شهده الاقتصاد الموجه بالأوامر وسياسات تقديس الملكية العامة وإنكار الحوافز الفردية .وقد تمكنت المراكز الرأسمالية من فرض نماذج اقتصادية جديدة، دافعة الدول الاشتراكية نحو تقليص حجم القطاع العام والتحول إلى اقتصاد السوق؛
- **ضرورة الاندماج مع الاقتصاد العالمي:** تبين استحالة تسريع التنمية، واستكمال عملية التصنيع، وتحقيق التكافؤ الاقتصادي دون الانخراط في السوق الرأسمالي العالمي، وهو ما يتضح من خلال تجربة الدول الصناعية الجديدة التي حققت نموها في ظل تدويل الإنتاج وتعميق الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- **التأثير التاريخي للنموذج الاشتراكي:** صعوبة تجاهل تطور قطاع الأعمال في البلدان النامية العربية، خاصة تلك التي شهدت سيطرة الدولة على الاقتصاد مثل الجزائر، والتي كانت مستندة تاريخياً وفلسفياً إلى الاقتصاد الاشتراكي الروسي، وقد قدمت التحولات التي شهدها الاتحاد السوفياتي في عهد غورباتشوف دفعة قوية لدعوات تحرير قطاع الأعمال، مع ضرورة مراجعة السياسات الاقتصادية القائمة والنظر إلى تجربة القطاع العام بعين نقدية[2]؛
- **التحولات التكنولوجية والقدرة الإنتاجية:** أدى تسارع الثورة الصناعية التكنولوجية وتعاظم القدرة الاقتصادية والإنتاجية وارتفاع مستويات الرفاهية الاجتماعية في الدول الصناعية، إلى تعزيز الضغوط للتحرير الاقتصادي، سواء عبر الحوافز الداخلية أو التأثيرات الخارجية التي تمارسها الدول الرأسمالية مباشرة أو غير مباشرة؛

[1] الشاذلي العياري، **تجربة تونس في الخوصصة**، المستقبل العربي، بيروت، 1990، العدد9، ص 139.

[2] مبارك بوعشة، **الخوصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتور(بقسنطينة)،2000، ص 85.

- **نماذج نجاح بديلة:** أظهرت تجارب دول مثل كوريا الجنوبية إمكانية تحقيق معدلات نمو مرتفعة دون الحاجة لفك الارتباط عن النظام الرأسمالي، ودون المرور بتجربة الاشتراكية، مما يعزز مصداقية سياسات تحرير القطاع العام وإدخال القطاع الخاص في قيادة التنمية.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف الخوصصة

تعد الخوصصة إحدى السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي لجأت إليها العديد من الدول نتيجة تراكم الإخفاقات في إدارة القطاع العام .ويمكن تبيان أبرز الأسباب والأهداف كما يلي:

أولا: أسباب الخوصصة

1- الأسباب الاقتصادية

تعود معظم الدوافع الاقتصادية إلى فشل القطاع العام في معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ما دفع إلى التفكير في سياسات بديلة تتيح للقطاع الخاص إدارة المؤسسات بكفاءة أعلى، وتشير الأدلة إلى أن الأنظمة الاقتصادية الحرة، القائمة على آليات السوق والمنافسة، تعمل على تعزيز الكفاءة، رفع فعالية الأداء، تحسين الجودة، وتقديم سلع وخدمات بأسعار مناسبة.

كما أدى فشل القطاع العام في تحقيق التنمية الشاملة وإعادة توزيع الدخول، بالإضافة إلى نظم الدعم غير الفعالة وتوظيف العمالة دون حاجة فعلية، إلى زيادة الأعباء على ميزانية الدولة وارتفاع مستمر للأسعار.

من الناحية المالية والاقتصادية، تبرر الخوصصة على أساس ما يلي[1]:

- يُعتبر القطاع الخاص أكثر كفاءة في إدارة المؤسسات، ما يؤدي إلى توفير الموارد المالية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، رغم أن حالات الفشل والإفلاس فيه قد تكون أكثر من القطاع العام أحيانًا[2]؛
- يمتلك القطاع الخاص حوافز أقوى لتعبئة الموارد المالية وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحة، مع إمكانية توسيع ملكية المشاريع لتشمل أكبر شريحة ممكنة من المواطنين، وخلق سوق مالية نشطة تشجع على الادخار وتوفير التمويل الوطني؛
- تحويل ملكية المؤسسات إلى القطاع الخاص يخفف عن الدولة عبء الخسائر، ما يمكّنها من توجيه جهودها ومواردها نحو أهداف اقتصادية أخرى، مثل تسديد الديون الخارجية[3].

[1] للاطلاع أكثر انظر: احمد ماهر، **دليل المدير في الخوصصة**، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 27.

[2] صلاح الدين حسن السيسي، "**قضايا اقتصادية معاصرة، دراسات نظرية وتطبيقية**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 137.

[3] **عبد السلام أديب، مرجع سبق ذكره**، ص 36

2- الأسباب السياسية والقانونية

تسهم الخوصصة في تقليص النفوذ السياسي في الإدارة الاقتصادية، إذ تقلل من استخدام المراكز الحكومية لأغراض انتخابية أو لتحقيق مكاسب سياسية قصيرة الأمد، مع ضمان مرونة أكبر للعمل الإداري وتحفيز الابتكار والمبادلة داخل المؤسسات.

كما يمكن للدولة الاحتفاظ بسهم ذهبي في المؤسسات المخوصصة، يمنحها حق مراجعة قرارات مجلس الإدارة، بما يضمن حماية حقوق المستهلكين والعمال والمجتمع، كما جرى في إنجلترا وماليزيا وفرنسا.

وتشير التجارب إلى أن الأبعاد السياسية للخوصصة تشمل أيضًا تمكين الدولة من التركيز على الخدمات الأساسية مثل الدفاع، الأمن، الصحة، بينما يتولى القطاع الخاص أغلب النشاطات الاقتصادية الأخرى.

3- الأسباب الاجتماعية

تعتبر الخوصصة أداة لتعزيز الحرية الشخصية وتحفيز الأفراد على الإنتاج، والقضاء على السلبية والإهمال داخل بيئة العمل، والتقليل من مظاهر المحسوبية والفساد والرشوة .كما يمكن للخوصصة أن تكون وسيلة لتحقيق الانضباط والسلوك المهني داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين الأداء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

ثانيا: أهداف الخوصصة وأهم مبرراتها

تتعدد الدوافع وراء التوجه نحو الخوصصة، وتشمل عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية، إلى جانب تأثيرات المؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات .ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب والأهداف كما يلي:

1- خلفيات الدعوة إلى الحد من تدخل الدولة وخوصصة القطاع العام

- **أزمة التدخل الحكومي في الاقتصادات الرأسمالية:**

شهدت الدول الرأسمالية في أوائل السبعينيات أزمة هيكلية حادة أثرت سلبًا على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أثرت على حركة رأس المال العالمي نتيجة الإجراءات الطارئة التي اتخذتها الدول الرأسمالية والنامية على حد سواء .ومن أجل مواجهة هذه الأزمة، ظهرت سياسات التحرير الاقتصادي، التي ركزت على تحرير التجارة والأسواق المالية وتقليل تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، مع تعزيز النشاط الفردي، وتوجيه تدخل الدولة نحو دعم قوى السوق الرأسمالية الدولية، ما ساهم في رفع العوائق أمام تحركات رؤوس الأموال العالمية، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات[1].

[1] انظر للاطلاع أكثر: أحمد يوسف الشحات،" **الخوصصة الكفاءة الاقتصادية**"، دار النيل للطباعة والنشر، 2001، ص3.

- **الضغط الدولي وتدويل الاقتصاد:**

أدى تزايد نفوذ الشركات متعددة الجنسيات إلى محاولتها تقوية اقتصادات دولها الأم وإضعاف الدول الأخرى عبر تحويل ملكية الوحدات الاقتصادية من الدولة إلى القطاع الخاص .ومن هنا نشأت الدعوة لإعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد، وتقليصه بما يسهّل عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي وتوسيع قاعدة القطاع الخاص.

- **دور صندوق النقد الدولي وبرامج التصحيح الهيكلي**

تأسس صندوق النقد الدولي عام 1944في مؤتمر بريتن وودز لتجاوز اضطرابات نظام النقد الدولي بعد الحرب العالمية الثانية، ومع أزمة المديونية في منتصف السبعينيات وأوائل الثمانينيات، تحول دور الصندوق نحو تقديم برامج إنقاذ مالي مشروطة، تتضمن إجراءات تقليص احتكار الدولة وتشجيع المبادرات الفردية، بما يشمل تصفية القطاع العام وتحويله إلى القطاع الخاص[1].

تطبيق هذه البرامج في الدول النامية أسفر عن تقليص الإنفاق العام، الحد من الأجور والإعانات الاجتماعية، والانفتاح على الأسواق العالمية، ما أدى إلى آثار انكماشية طويلة المدى على الاقتصاد الوطني وزيادة معدلات الفقر وتراجع القدرة التنافسية.

2- الشركات متعددة الجنسيات والخوصصة

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات الأسواق العالمية وحدة إنتاجية واحدة، وتسعى للاستحواذ على الوحدات الاقتصادية الهامة في البلدان النامية، حتى لو كان ذلك عبر شراكات مع القطاع العام .وتتركز استراتيجيتها على تقليص سلطة الدولة في تنظيم الاقتصاد لضمان حرية أكبر في استثمار رأس المال. وبفضل ضعف الدول النامية، تمكنت هذه الشركات من الالتفاف حول الموارد الاقتصادية الحيوية عبر سياسات الخوصصة التي تشجع عليها المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، واللذان تعكس سيطرتهم مصالح الدول الرأسمالية، حيث يُقدّر أن نحو 62٪ من رأس مال هذه المؤسسات موجه من قبل تلك الدول.

وقد ساهمت هذه العوامل في انتشار فكرة الحد من تدخل الدولة والخوصصة على أنها الحل الأمثل لمشاكل الاقتصاديات النامية، مع التركيز على نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص كوسيلة لإصلاح الاقتصاديات الوطنية وتحفيز النمو.

من جهة أخرى ويمكن إيجاز الأهداف العامة للخوصصة فيما يلي:

[1] صلاح الدين حسن السيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص140.

– رفع الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات التجارية؛

– تحسين الوضع المالي للحكومة عن طريق الاستفادة بحصيلة بيع المؤسسات الحكومية أو اصالها ومطالبة المؤسسات بضرورة تحقيق أهدافها التجارية؛

– تقليل حجم القطاع العام وبالتالي تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن عاتق الحكومة؛

– تعزيز وتقوية السوق وزيادة المنافسة في الأنشطة الاقتصادية؛

– توسيع قاعدة ملكية الأسهم بين المواطنين والعاملين بالمؤسسات التي تخوصص؛

– تحسين نوعية المنتوجات؛

– نقل المديرين (المسيرين) من موقع المسؤولية أمام البيروقراطية إلى موضع المسؤولية المباشرة أمام حاملي الأسهم؛

– تساهم عملية الخوصصة في محاربة أشكال التضخم والتخلص من مشروعات أصبحت تمثل العبء الثقيل على كاهل الدولة؛

– إدماج المنتوجات المحلية في الأسواق العالمية.

وللخوصصة فوائد متعددة تعود على الاقتصاد القومي وعلى الأفراد وعلى المصاريف؛

– **على مستوى الاقتصاد القومي:** تتيح الخوصصة للجهاز الحكومي أن يتخلص من أعباء مالية وإدارية ضخمة ويتم إصلاح الهياكل التمويلية للمؤسسات المدنية وإصلاح مسيرة المؤسسات الخاسرة؛

– **على مستوى الأفراد:** تنشر الوعي الاستثماري لدى الأفراد خاصة في الأوراق المالية بدلا من الادخار بالمصاريف ويترتب على ذلك تنمية إرادتهم من توزيعات أرباح الأسهم بالإضافة إلى تنمية رؤوس أموالهم من خلال ارتفاع أسعار أسهم بالبورصة؛

–**على مستوى المصارف:** تعود على المصاريف فائدة من العمولات التي تحصلها نظير الخدمات التي تقدمها في مجال إتمام إجراءات الاكتتاب وتقديم الاستشارة وإجراء التقييم ودراسة الجدوى أو في مجال محافظة الأوراق المالية للعملاء.

ويتيح النشاط في تداول الأوراق المالية فتح مجال جديد للاقتراض بضمان الأوراق المالية وعوائدها مما يدر عائدا إضافيا للمصاريف كذلك تكسب المصاريف من خلال قيامها بهذه المهام خبرات تدفع من كفاءة أعمالها وأنشطتها فتتحول إلى مصاف استثمارية بالمعنى الصحيح[1].

[1] صلاح الدين حسن السبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 144.

المطلب الثالث: أشكال وتقنيات الخوصصة

لكي تحقق برامج الخوصصة النجاح، سواء في قطاع الخدمات أو في المؤسسات الصناعية المختلفة، يجب على الحكومات اعتماد برامج واضحة وواقعية، تُخطط بطريقة دقيقة وتُنفذ بأسلوب متسلسل ومنظم، ويستلزم ذلك بداية تحديد الأهداف والأولويات، بما يسمح بوضع إستراتيجية شاملة للخوصصة تعمل كدليل عملي ومرشد لكافة مراحل التنفيذ.

يمكن تلخيص خطوات وأشكال تقنيات الخوصصة كما يلي[1]:

1- وضع استراتيجية عامة للخوصصة: تشمل هذه الاستراتيجية تحديد الأسس والمبادئ التي تحكم العملية، إلى جانب تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، بما يضمن وضوح الرؤية وتماسك الإجراءات؛

2- دراسة هياكل القطاعات الاقتصادية: تحليل الهياكل القائمة لكل قطاع اقتصادي، ووضع تصورات لهياكل جديدة تتوافق مع أهداف الخوصصة، بما يعزز الكفاءة الاقتصادية ويضمن استدامة المؤسسات؛

3- مراجعة وضع المنشآت الاقتصادية: تقييم حالة المؤسسات الاقتصادية من النواحي المالية والإدارية والتشغيلية، ووضع خطط إعادة هيكلة أو تحسين الأداء بما يهيئها لعملية الخوصصة؛

4- تطوير استراتيجية الخوصصة: مراجعة دورية للاستراتيجية الموضوعة لضمان ملاءمتها للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مع إدخال تحسينات مستمرة لتفادي أية عوائق؛

5- وضع سياسات لتعزيز المنافسة العادلة: صياغة ضوابط وسياسات تمنع الاحتكار وتحقق بيئة تنافسية نزيهة، بما يحفز الابتكار ويضمن استفادة أوسع للمستثمرين والمستهلكين؛

6- تنفيذ الاستراتيجية المختارة: تطبيق خطة الخوصصة وفق مراحل زمنية محددة وبأسلوب منظم وشفاف، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

من جهة أخرى تشمل مختلف طرق الخوصصة عدة أساليب ما يلي:

1- البيع للجمهور

في هذه الطريقة، تقوم الحكومة بطرح جميع الأسهم التي تمتلكها المؤسسة أو جزء كبير منها للاكتتاب العام، مع مراعاة أن تكون المؤسسة المباعة مؤسسة مساهمة مستمرة في نشاطها لضمان استقرار العملية وكفاءتها.

وفي حال بيع جزء من الأسهم فقط، تتحول المؤسسة إلى **مؤسسة مختلطة** تشارك فيها الحكومة والقطاع الخاص، وقد يكون الهدف من ذلك:

[1] **للمزيد من الاطلاع انظر**: صلاح الدين حسن السبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 135.

- تنفيذ سياسة التحرير الاقتصادي بشكل تدريجي؛
- تمهيد الطريق نحو خوصصة كاملة مع الحفاظ على حصة للدولة في رأس المال.

ومن شروط نجاح هذه الطريقة:

- استمرار المؤسسة في النشاط مع سجل مالي موثوق وإمكانات واعدة للمستقبل؛
- توافر معلومات مالية وإدارية كافية وشفافة وإتاحتها للمستثمرين؛
- وجود سيولة نقدية ملائمة في السوق المحلي لتمويل الاكتتاب؛
- وجود سوق مالي نشط يضمن تداول الأسهم بفعالية.

وتتمثل الأهداف الأساسية لهذه الطريقة:

- نقل ملكية المؤسسات تدريجيًا من الدولة إلى الجمهور، بما يحقق سياسة تحرير الملكية الاقتصادية؛
- توسيع قاعدة الملكية في المؤسسات، وهو هدف سياسي يلقى قبولًا واسعًا ويعزز مشاركة المجتمع في رأس المال.

2- بيع أسهم المؤسسة لمجموعة محددة من المستثمرين

في هذه الطريقة، تقوم الحكومة ببيع كامل ملكيتها أو جزء منها في المؤسسة لمستثمر واحد معروف مسبقًا أو لمجموعة محددة من المستثمرين المعروفين مسبقًا .ويشترط أن تظل المؤسسة مستمرة في نشاطها وأن تأخذ شكل **مؤسسة مساهمة**.

ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا بشكل خاص للمؤسسات ذات الأداء الضعيف أو تلك التي تتطلب دعمًا من مستثمرين يمتلكون خبرات مالية وصناعية وتجارية متقدمة، بالإضافة إلى القدرة على تقديم الدعم المالي الضروري لضمان نجاح المؤسسة .كما تُعد هذه الطريقة مجدية في حال غياب سوق أسهم متطور، أو إذا كان حجم المؤسسة لا يبرر الاكتتاب العام للجمهور.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة:

- معرفة المالك المحتمل مسبقًا، مما يسهل التفاوض معه واختيار الأفضل بناءً على قدراته؛
- إمكانية الاستفادة من المهارات الإدارية والتكنولوجية المتقدمة للمستثمرين، وقدرتهم على توسيع الأسواق وتطوير الأعمال؛
- تبسيط إجراءات الإفصاح والمتطلبات القانونية مقارنة بالاكتتاب العام، مما يجعل العملية أكثر مرونة وأقل تعقيدًا.

3- بيع أصول المؤسسة بالمزاد العلني

تختلف هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين، حيث إن الخوصصة لا تتم عبر بيع أسهم المؤسسة الحكومية المستمرة في نشاطها، بل من خلال **بيع أصول المؤسسة الأساسية** عبر المزاد العلني.

وتتمثل أشكال بيع الأصول ما يلي:

- **خوصصة جزء من المؤسسة:** يمكن بيع أصول محددة مع بقاء الجزء الرئيسي من المؤسسة يمارس نشاطه الطبيعي، وتُعد هذه الطريقة مناسبة لتقليص حجم المؤسسة دون التأثير على استمراريتها التشغيلية؛
- **بيع المؤسسة بالكامل بعد الحل أو التصفية:** في حال عدم إمكانية بيع أسهم المؤسسة أثناء استمرارها في النشاط، قد تضطر الحكومة إلى حل المؤسسة أو تصفيتها وبيع أصولها)مع ديونها أو بدونها (للمستثمرين في القطاع الخاص، الذين يستخدمون هذه الأصول لتكوين مؤسسة جديدة تواصل الأنشطة السابقة أو جزء منها؛
- **بيع الأصول أثناء استمرار النشاط:** أحيانًا قد يكون من الممكن بيع أصول المؤسسة المستمرة في نشاطها، لأسباب مالية أو قانونية، مثل تسوية الضرائب أو الالتزامات التنظيمية، مما يصب في مصلحة جميع الأطراف المعنية؛
- بيع الأصول لمستثمر معروف يمكن أن يحقق مزايا مشابهة لبيع الأسهم مباشرة، خصوصًا في ضمان استمرارية النشاط أو نقل الخبرة؛
- يمكن أن يكون بيع أصول منفردة أكثر عملية من البيع الكامل للمؤسسة، خاصة إذا كان البيع الكامل يواجه صعوبات تشغيلية أو قانونية؛
- يجب مراعاة أن هذه الطريقة قد تترك بعض الالتزامات المتبقية على الحكومة بعد عملية البيع، وهو عامل يجب أخذه بعين الاعتبار عند التخطيط للخوصصة.

4- ضم استثمارات خاصة جديدة في المؤسسة:

تُستخدم هذه الطريقة عندما ترغب الحكومة في **تعزيز أو تحديث عمليات المؤسسة** دون التنازل عن ملكيتها القائمة .وتتمثل الفكرة في **فتح باب المساهمة في رأس مال المؤسسة أمام القطاع الخاص،** بحيث يتم تقليل حصة الحكومة نسبيًا وإنشاء **تركيب ملكية مشترك** بين الدولة والمستثمرين الخاصين، وتصبح المؤسسة في هذه الحالة **مؤسسة مشتركة.**

وما يلاحظ حول هذه الطريقة:

- لا تعني هذه الطريقة بالضرورة زيادة صافية في رأس المال، فقد تخضع المؤسسة أولاً لتخفيض رأس المال لامتصاص أي خسائر، ثم يتم إدخال رأس المال الخاص الجديد، بحيث قد لا تحدث زيادة ملموسة في إجمالي رأس المال؛
- الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو **تقليل مركز ملكية الدولة تدريجيًا** مع السماح للقطاع الخاص بالمساهمة في دعم نشاط المؤسسة وتحسين أدائها.

والحالات المفضلة لتطبيق هذه الطريقة:

- عندما تعاني المؤسسة من **نقص في رأس المال** وتحتاج إلى تمويل لتحسين قدراتها الإنتاجية؛
- إذا كانت الحكومة تسعى إلى **تقوية المؤسسة والحفاظ عليها ضمن محفظة استثماراتها** دون التخلي الكامل عنها؛
- عندما ترغب الحكومة في **تغيير مزيج الملكية بين القطاع العام والخاص** بشكل تدريجي ومدروس لضمان مشاركة القطاع الخاص في إدارة المؤسسة وتحسين الأداء

5- شراء الإدارة أو العاملين للمؤسسة

تعتمد هذه الطريقة على **تمكين مجموعة من المدراء أو العاملين من شراء المؤسسة،** بحيث تتحول السيطرة على رأس المال إلى هؤلاء المشترين .ويمكن تصميم العملية بحيث يشترك كل من الإدارة والعاملين معًا في امتلاك المؤسسة، مع التفرقة بين ذلك وبين عمليات الشراء عبر **التمويل المصرفي،** حيث يحصل المشترون على **قرض مصرفي** لتغطية تكلفة الشراء، مع تقديم أصول المؤسسة كضمان لهذا التمويل.

وما يلاحظ حول هذه الطريقة:

- تعتبر هذه الطريقة نادرة التطبيق في الدول النامية، لكنها شائعة في الولايات المتحدة، حيث يتم تحويل المؤسسات المساهمة إلى مؤسسات مملوكة لإدارتها أو موظفيها؛
- من أهم ميزات هذه الطريقة أنها تسمح **بنقل ملكية المؤسسة إلى الإدارة والعاملين باستثمارات محدودة،** مما يجعلها حلاً عمليًا للمؤسسات التي يصعب على الحكومة بيعها؛
- توفر هذه الطريقة **حافزًا قويًا لرفع الإنتاجية،** إذ يصبح للعاملين والإدارة مصلحة مباشرة في تحسين أداء المؤسسة؛
- تساهم أيضًا في **حل مشاكل العمالة،** حيث تُجنب العاملين مخاطر تصفية المؤسسة.

ومن بين الشروط اللازمة لنجاح هذه الطريقة:

- توفر **مهارات إدارية عالية** لدى المشترين لضمان إدارة المؤسسة بكفاءة؛

- وجود **قوة عاملة مستقرة وملتزمة** تعمل مع الإدارة على **خفض التكاليف وزيادة التدفق النقدي** الناتج عن عمليات المؤسسة، لضمان القدرة على سداد القرض المستخدم في التمويل

6- عقود التأجير والإدارة

تمثل **عقود التأجير والإدارة** اتفاقيات بين الحكومة والقطاع الخاص، بموجبها يقوم الطرف الخاص بتوفير **الخبرات الإدارية والفنية** للمؤسسة الحكومية لمدة زمنية محددة مقابل **تعويض مالي متفق عليه** .في هذا النوع من العقود **لا يتم نقل ملكية المؤسسة أو أصولها**، بل يقتصر الدور على إدارة العمليات وتشغيل الأصول بهدف زيادة **كفاءة وفعالية استخدام أصول الدولة.**

غالبًا ما يحصل المستأجر الخاص أحيانًا على حصة من الأسهم عند بداية العقد، أو يُمنح حق شراء جزء من الأسهم عند نهايته، كحافز إضافي له، أو كخطوة تمهيدية نحو **نقل الملكية الجزئي أو الكامل**، إلا أن نقل الملكية بالكامل نادر الحدوث، بينما يُلاحظ تكوين **مؤسسات مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص** في أغلب التطبيقات العملية.

في حالات الاستثمار طويل الأجل، قد تمتد مدة عقود الإدارة لأكثر من 15سنة، مما يجعل الحكومة تفضل أحيانًا التركيز على إدارة وتشغيل المؤسسة فقط دون التخلي عن الملكية.

والفروق بين عقود التأجير وعقود الإدارة:

1- عقود التأجير

- يقوم المستأجر الخاص باستئجار أصول الدولة أو مرافقها لاستغلالها في نشاطه الخاص، مع تحديد **مقابل استئجار والتزامات كل طرف**؛
- يتحمل المستأجر كامل **المخاطر التجارية** الناتجة عن تشغيل الأصول، ويكون مسؤولًا عن صيانتها وإصلاحها وفق جدول متفق عليه؛
- له حرية **تعيين الأفراد أو دمج القوة العاملة الحالية** مع فريقه، والسيطرة الكاملة على الأصول المستخدمة في نشاطه، بينما تضع الدولة قواعد للحفاظ على سلامة الأصول الحيوية عند عودتها بعد انتهاء العقد.

2- عقود الإدارة

- تقوم المؤسسة المتعاقدة بإدارة المؤسسة الحكومية مقابل أتعاب محددة، وتتحمل الحكومة **جميع المخاطر المالية والتجارية**؛
- يتيح العقد للمؤسسة المديرة **السلطة الإدارية والرقابة الكاملة** ضمن حدود العقد لممارسة النشاط المتفق عليه؛

- ميزة هذا العقد تكمن في **احتفاظ الحكومة بالملكية** مع توفير إدارة متخصصة لتعزيز الكفاءة والربحية.

ومن مميزات استخدام عقود التأجير والإدارة:

- تعتبر هذه الطريقة مناسبة عندما تكون **خوصصة الملكية غير ملائمة**؛
- توفر **مرحلة وسيطة** لتطوير المؤسسة قبل الانتقال لاحقًا إلى خوصصة الملكية؛
- تساهم في **إعادة تهيئة المؤسسات المتعثرة** وتجهيزها لمراحل لاحقة من الخصخصة، مع الحفاظ على ملكية الدولة للأصول.

ويُسهم **القطاع الخاص** في تنشيط الاقتصاد بعدة طرق، أبرزها:

- توفير **حوافز لتعبئة المدخرات وتوجيهها نحو المشاريع المربحة**، مما يعزز الاستثمار ويتيح تعميم الملكية على شريحة أوسع من المواطنين؛
- المساهمة في **إقامة سوق مالية نشطة** توفر قنوات تمويلية متنوعة، تسهم في دعم المشاريع الاقتصادية وتمكينها من النمو؛
- تخفيف **الأعباء المالية عن الحكومة**، من خلال تقليل اعتماد الدولة على تمويل المشاريع العامة وتحمل خسائر المؤسسات، ما يسمح للحكومة بتوجيه مواردها نحو أولويات أخرى.

وفي المقابل، يعاني **القطاع العام** من قيود هيكلية:

- رؤوس الأموال المخصصة له **محدودة بموجب الموازنة العامة**، مما يحد من قدرته على المبادرة والتوسع؛
- **سحب الفوائض لصالح الخزانة العامة** يقلل من حرية إدارة الموارد، ويحد من فرص الاستثمار المستقل والمبادرات الاقتصادي؛
- لقد نجحت **سياسة الخوصصة** في تحقيق جزء مهم من أهداف الرأسمالية العلمية، وأسهمت في تراكم أرباح الشركات متعددة الجنسيات؛
- تعكس هذه السياسة طبيعة **الرأسمالية الأوروبية المتطورة**، وهو ما لم يكن متاحًا تاريخيًا في العالم الثالث، بما في ذلك الوطن العربي.

ويمكن القول إجمالًا إن الخوصصة استخدمت كآلية لتحويل **الاقتصاديات المغلقة إلى اقتصاديات سوق حرة**، بهدف تقليل الحواجز الاقتصادية ورفع مستويات الحماية، ومنح الكيانات الاقتصادية الكبرى في الدول الغربية، ولاسيما الشركات متعددة الجنسيات، القدرة على التغلب على ضيق الأسواق وما نتج عنه من ركود اقتصادي، وقد تم تطبيق هذه الآلية في ظل **ضغوط سياسية واقتصادية** على الدول التي كانت تواجه أزمات

مالية، أبرزها أزمة المديونية، حيث شكلت السياسات المفروضة من الجهات الداعمة لعملية الخوصصة وسيلة للضغط على هذه الدول لضمان تنفيذ برامج التحرير الاقتصادي.

المبحث الثاني: تقييم عملية الخوصصة

يسعى التقييم إلى إلقاء الضوء على التأثيرات الفعلية التي نجمت عن تلك العملية، وكيف تمثلت تلك التأثيرات في تحقيق الأهداف الاقتصادية المرسومة لها، سيكون هذا التحليل محوريًا لتقديم نظرة شاملة حول مدى نجاح الخوصصة في تحقيق التحول الاقتصادي المأمول في الساحة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: تشخيص واقع الخوصصة وأهم أسباب تبني نموذج الخوصصة

بينا فيما سبق مدى انتشار وتوسع دائرة تطبيق الخوصصة إلى درجة اعتبرت أنها صرعة الثمانينات ويدعو هذا الإقبال الواسع على تطبيق الخوصصة إلى التساؤل عن السبب الكامن وراء ذلك، وأين يجد هذا الإقبال مبرراته، وسنحاول في هذه النقطة الإجابة عن ذلك عن طريق الإجابة على ثلاثة أسئلة هي:

- هل فشل القطاع العام حقا؟
- من يقف وراء الخوصصة؟
- أي دور للدولة في ظل تطبيقات الخوصصة؟

أولا: مظاهر فشل القطاع العام وبوادر الخوصصة

رغم أن موجة الخوصصة ظهرت أول مرة في بريطانيا (عهدة تاتشر) وهي دولة رأسمالية قائمة على المبادرات الخاصة إلا أن الخوصصة بالمفهوم الحالي لصيقة بالدول التي كانت في معظمها اشتراكية في مراحل سابقة، أما الآن فهي اقتصاديات في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق تهاوت اقتصاداتها مع انهيار الاتحاد السوفيتي وتفجر أزمة المديونية العالمية وأصبحت تعاني من شبه إفلاس جماعي لشركاتها ومشروعاتها العامة والتي تمثل أكبر نسبة من المشاريع القائمة على اعتبار الملكية العامة في ظل التوجه الاشتراكي و الاقتصاديات الموجهة.

والسؤال الذي يطرح نفسه في ظل الوضعية الراهنة هو ما العلاقة بين طبيعة الملكية وكفاءة الأداء الاقتصادي، أو بعبارة أخرى هل فشلت المشاريع الاقتصادية العامة ووجب تخصيصها لمجرد أنها عامة؟ في واقع الأمر يمكن القول إجمالا أن العيب لم يكن في طبيعة الملكية لكن العيب في السياسات التي طبقت والعبء الكبير الذي تحمله القطاع العام فمؤسسات القطاع العام في البلدان النامية تحول إلى عبء على الاقتصاديات الوطنية ليس بسبب فشلها اقتصاديا ولكن لأسباب عديدة نذكر منها:

– معدلات التشغيل الكبيرة في الوحدات الاقتصادية العامة التي تفوق احتياجاتها وقدرة استيعابها مما أدى إلى رفع التكاليف الثابتة لهذه الوحدات على حساب الأسعار والربحية؛

– انعدام الحافز الشخصي لدى العاملين في الوحدات الاقتصادية العامة بسبب المساواة وعدم التمييز بين الكفاءات مما أدى إلى انخفاض روح المنافسة والمبادرات الشخصية الخلاقة؛

– السياسات السعرية المطبقة المؤدية إلى الفشل، فالدولة كانت تدعم الأسعار لأغراض اجتماعية وتحددها إداريا مما يضطر المؤسسات إلى البيع بأسعار منخفضة وأحيانا كثيرة بأسعار أقل من أسعار التكلفة، مما يجعلها غير قادرة على أداء واجبها المتمثل في تأمين مردود للخزينة العامة، فهي عاجزة حتى عن تغطية تكاليف السلع والخدمات التي تقدمها، وقد أجريت في هذا الإطار دراسات عديدة، فعلى سبيل المثال أفادت دراسة قام بها برست أن ثمن تذكرة الحافلات العامة في سيريلانكا لم تتغير خلال الفترة 1939–1970، أما في منطقة الكاريبي فإن تكلفة تزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب تقارب 12 مرة مستوى الأسعار التي يدفعها المواطنون، وإلى غير ذلك من الأمثلة[1]؛

– أساليب الإدارة الحكومية التي انتقلت إلى هذه المؤسسات بما يميزها من بيروقراطية وتعقيد وثقل ومركزية تعيق النشاط الاقتصادي وتكرس الفساد والمحسوبية والتواكل؛

ولو تتبعنا آراء المؤيدين للخوصصة فإننا نجد أن مبرراتهم تنسف بعوامل الفشل السابقة الذكر، فمؤيدو الخوصصة يرتكزون على المبررات التالية:

– القطاع الخاص أكثر قدرة على توفير إدارة أكفأ مما يرشد استخدام الموارد وحسن أداء المؤسسات ورفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة معدلات النمو؛

غير أنهم أهملوا أن كفاءة القطاع الخاص تنجم عن عمله بمعايير اقتصادية بحتة تأخذ بعين الاعتبار التكاليف وبرامج التسويق والتطور التكنولوجي ومعايير الجودة بعيدا عن كل سياسة اجتماعية، من جهة أخرى فإن عدم كفاءة القطاع العام تظهر للعيان لأن المؤسسات العامة تستمر في العمل في حالة تراكم الخسائر لأعوام عديدة وتمتص الموارد التمويلية من الخزانة العامة أو القطاع المصرفي، فخسارة فرع تغطى بخسارة فرع آخر[2]، لكن في المقابل يشهر إفلاس المؤسسة الخاصة الخاسرة فتختفي من الوجود و لا تستمر في الخسارة، ولا يبقى في الميدان إلا المؤسسات القوية التي تظهر على أنها رأسمال خاص ذو كفاءة عالية.

[1] مصطفى حسين المتوكل، «الخصخصة: خلق آفاق جديدة أمام القطاع الخاص»، مداخلة في المؤتمر العلمي الخامس حول مستقبل المهن في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، الجزائر، 23 أكتوبر 2023.

[2] عبد العزيز سالم بن حبتور،**مرجع سبق ذكره**، ص31.

- القطاع الخاص يقدم حوافز لتعبئة الادخار وتوجيهه نحو المشاريع المربحة ويعمم الملكية على قطاع أكبر من المواطنين، ويساهم في خلق سوق مالية نشطة تساهم في التمويل، ويخفف من الأعباء المالية للحكومة من حيث تمويل المشاريع العامة ومواجهة الخسائر التي تتعرض لها؛

في المقابل القطاع العام لا يستطيع أن يلعب هذا الدور وذلك لأن رؤوس الأموال الموجهة إليه لا تتماشى مع متطلبات المشاريع (قيد الموازنة العامة) هذا من جهة، ومن جهة ثانية يتم سحب الفوائض منه لصالح الخزانة العامة، مما لا يتيح له فرص المبادرة و التوسع بحرية اقتصادية[1].

لذلك كله نجد أن معارضي الخوصصة لا يقتنعون بالمبررات المقدمة ويرون أن العيب ليس في طبيعة الملكية لكن العيب في طبيعة الأهداف التي سطرت لهذه المؤسسات والعبء السياسي والاجتماعي الذي تتحمله مما أدى إلى عجزها وفشلها في مراحل معينة تزامنت مع ظروف اقتصادية سادت العام ككل وكان أثرها أكبر على البلدان النامية ومؤسساتها الاقتصادية، ويمكن تلخيص أهم هذه العوامل كما جاءت على لسان إسماعيل صبري في النقاط التالية[2]:

- الخوصصة صرعة الثمانينات: فقد شهد هذا العقد تراكم الديون على العالم الثالث وأخذ عبء دفع الفوائد وسداد الأقساط يتزايد عاما بعد عام ويلتهم خمس أو ربع الصادرات، وتدخل صندوق النقد الدولي ليفرض على شعوب العالم الثالث أقصى التضحيات ومنها فرض بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص؛
- هذه السياسة نتاج الركود الاقتصادي: والذي خيم على العالم منذ 1934 حتى 1984 مما دفع الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (عهدة تاتشر) للتراجع عن القطاع العام من قبل الدولة و تمجيد القطاع الخاص، وقد فرضت هذه السياسة على بلدان العالم الثالث لكي تتبنى سياسة الرأسمالية بلا حدود أو قيود؛
- زيادة مساهمة الخوصصة في تعاظم أرباح الشركات المتعددة الجنسيات؛
- لم تبرز هذه السياسة الداعمة للخوصصة في الوطن العربي بل هي وريثة الراسمالية الأوروبية.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن عملية الخوصصة هي آلية اقتصادية استخدمت للضغط على الدول النامية والاقتصاديات المغلقة للانفتاح لتسهيل الدول الكبرى التغلل في هذه الأسواق وفرض سيطرتها الاقتصادية لاسيما المؤسسات الكبرى المتعددة الجنسيات.

[1] ضياء مجيد الموسوي، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

[2] عبد العزيز سالم بن بحتور، **مرجعسبق ذكره**، ص36.

ثانيًا: الجهات الداعمة والمهيمنة على عمليات الخوصصة

لا يمكن النظر إلى عمليات الخوصصة بمعزل عن الجهات الدولية الفاعلة التي تدعمها وتوجهها، ومن أبرز هذه الجهات:**صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، الشركات متعددة الجنسيات، ووكالة التعاون الدولي الأمريكية (USAID)**، حيث يتقاطع منطق التمويل مع منطق المصالح الاقتصادية والسياسية.

1- صندوق النقد الدولي FMI

يعد صندوق النقد الدولي من أبرز الهيئات المالية الدولية، إذ يقدم تسهيلات للدول التي تواجه اختلالات في ميزان المدفوعات، ويساعد على إعادة جدولة ديونها الخارجية .ومع ذلك، فإن منح التمويل مشروط غالبًا بفرض إصلاحات اقتصادية وهيكلة شاملة للاقتصاد الوطني، ما يفتح المجال لتوسيع دور القطاع الخاص وتقليص تدخل الدولة في الاقتصاد .وبالتالي، يوجه التمويل بشكل غير مباشر لدعم القطاع الخاص وليس الحكومة نفسها.

2- البنك الدولي :(World Bank)

يعمل البنك الدولي كداعم رئيسي للقطاع الخاص من الناحية الفنية والمالية، من خلال وكالات ومؤسسات مرتبطة به تشجع الاستثمار وتعزز سياسات الخوصصة .ويعتبر البنك الدولي الخوصصة أداة للتحول السريع نحو اقتصاد السوق، وزيادة دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، كما يلاحظ في دول مثل المكسيك والبرازيل والبيرو، التي استفادت من تمويل البنك مقابل تنفيذ برامج خوصصة واسعة.

3- الشركات متعددة الجنسيات

تتمتع هذه الشركات بخبرة طويلة في التعامل مع القطاع العام، مستفيدة من الامتيازات الجمركية وضعف المنافسة .ومع تحول معظم الدول إلى اقتصاد السوق، أصبحت هذه الشركات تفضل التعامل مع القطاع الخاص لما يوفره من فرص أكبر لتحقيق المكاسب وتعظيم الأرباح.

4- وكالة التعاون الدولي الأمريكية USAID

تعمل هذه الوكالة على تنفيذ أهداف الحكومة الأمريكية في العديد من الدول، وجعلت الخوصصة جزءًا من أولوياتها .حيث تدعم البرامج المتعلقة بالخوصصة ماليًا وفنيًا، وتربط أحيانًا مساعداتها بشرط تنفيذ سياسات تحرير اقتصادي وديمقراطية، مما يسرع من اعتماد هذا التوجه في الدول المستهدفة.

ثالثا: دور الدولة في تحقيق الخوصصة

يتمثل دور الدولة في تحقيق الخوصصة كما يلي:

1- الدور التقليدي والدور المستحدث للدولة في تحقيق أهداف الخوصصة

إن من المتفق عليه أن الخوصصة لا تعني انسحاب الدولة من الحياة الاقتصادية، وبالتالي لا يكون لها أي دور تلعبه، بل سيكون لها دور يتماشى مع عملية الخوصصة في جميع مراحلها وهذا هو دورها التقليدي، أما الدور المستحدث أو الجديد فمرتبط بالتحولات الاقتصادية الدولية وبالنظام الدولي الجديد ومتطلبات العولمة، هذا يعني أنه على الدولة أن تأخذ العوامل الدولية والمتغيرات المتسارعة في المحيط الدولي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالخوصصة، إن الخوصصة ليست فقط نتيجة لقناعات داخلية، بل هي نتائج لضغوطات المحيط الدولي، فالسؤال المطروح ليس حول جدوى أم عدم جدوى الخوصصة، بل حول آليات التطبيق وأفضل السبل لتحقيقها في ضوء المتغيرات الدولية الراهنة، وبالتالي أصبحت أمرا حتميا لكل من يود أن يجد له مكانا في إطار النظام الدولي الجديد.

أ- الدور التقليدي:

هذا الدور يبرز أهم الوظائف التي ينبغي على الدولة الاطلاع بها في جميع المجالات ذات الصلة بالخوصصة كما يلي:

- تحديد الأهداف العامة المرجوة من الخوصصة بحيث تكون واضحة وموضوعية ومفهومة وشاملة لكل المجالات ومنسقة، كما يجب تحقيق التوازن بين الأهداف المتعارضة[1]؛
- تحديد القطاعات المستهدفة مع تحديد الأولويات؛
- وضع برامج الخوصصة بحيث تتضمن آجال التنفيذ على المدى القصير والمتوسط والطويل؛
- وضع الإطار القانوني الذي تسير على أساسه عمليات الخوصصة؛
- تكوين هيئة اللجان المتخصصة والمكلفة بالتخطيط والتنظيم والرقابة على عمليات الخوصصة؛
- تحديد الطرق والأساليب المتعبة للخوصصة؛
- وضع نظام للمعلومات والاتصالات لرصد وتحليل المعلومات وإيصالها لأصحاب القرارات ذات الصلة بالخوصصة؛
- العمل على نشر ثقافة الخوصصة لزيادة الوعي بالأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، أي توضيح الجدوى منها والنتائج المرجوة.

إن القيام بهذه الوظائف يتطلب اتخاذ العديد من القرارات، ومن أهمها قرار الخوصصة، فهناك قرارات تتخذ على المستوى الوطني وأخرى تتخذ على مستوى المؤسسات الاقتصادية. فالوظائف المذكورة أعلاه تتضمن اتخاذ قرارات على المستوى الوطني، وهي قرارات حول[2]:

[1] محمود صبح، **الخوصصة والكفاءة الاقتصادية**، دار النيل للطباعة والنشر، المنصورة، ج.م.أ، 2001، ص 25.

[2] أحمد ماهر،**مرجع سبق ذكره**، ص61.

- تحديد أهداف الدولة؛
- تحديد القطاعات التي سيتم تحويلها إلى القطاع الخاص؛
- تحديد الأجزاء من القطاعات التي سيتم تحويلها؛
- تحديد جدول الخوصصة؛
- دراسة السوق والإنتاجية والوضع المالي.

أما القرارات التي تتخذ على مستوى مؤسسات اقتصادية فتضمن ما يلي:

- تصنيف المؤسسات؛
- تحليل أوضاع المؤسسات؛
- التنبؤ بظروف المؤسسة في المستقبل؛
- قرار التحول؛
- إعداد الخطوات التنفيذية للتحول.

إن القرارات المذكورة تخدم اتخاذ قرار الخوصصة، ونتيجة لدراسة السوق والإنتاجية والوضع المالي يتم تصنيف المؤسسات إلى ثلاث مجموعات[1]:

- **مؤسسات رابحة/رابحة:** أي رابحة حاليا ومن المتوقع أن تستمر كذلك في المستقبل؛
- **مؤسساتخاسرة/رابحة:** أي خاسرة حاليا ومن المتوقع أن تكون رابحة في المستقبل بعد إعادة تأهيلها، تنظيمها وتحسينها؛
- **مؤسساتخاسرة/خاسرة:** أي خاسرة حاليا ومن المتوقع أن تكون كذلك في المستقبل.

ويستفاد من هذا التصنيف في تحليل أوضاع المؤسسات المنتمية للمجموعتين أ و ب، أما المؤسسات المنتمية إلى المجموعة ج فلا طائل من تحليلها، وتحليلها يتضمن تحليل البيئة من حيث الفرص والتهديدات وتحليل الأداء الداخلي من حيث نقاط الضعف والقوة وتكون نتيجة التحليل تحديد أسلوب أو إستراتيجية التأهيل والتحسين،وبناءا على ذلك يتم عرض مؤسسات المجموعة أ للبيع وتخضع مؤسسات المجموعة ب لعملية إعادة التأهيل والمتضمنة لإعادة الهيكلة.

وفيما يتعلق بالخطوات التنفيذية للتحول فإنها تتضمن ما يلي:

- البحث عن المشترين والمستثمرين أو التأجير والعقود أو تصفية أصول المؤسسة.

[1] أحمد ماهر،**مرجع سبق ذكره**،، ص 63.

هذا مع العلم بأن ذلك يتطلب مجهودات وإجراءات كثيرة ومعقدة تلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف الخوصصة، لذا لابد من العمل من أجل التحكم في النشاطات المرتبطة بهذه الجوانب التقنية، ولهذا الغرض يستعرض الدكتور محمود صبح ما يسميه متطلبات تخطيط وتنفيذ برنامج الخوصصة والتي يمكن اختصار أهمها فيما يلي[1]:

- وجود خطة زمنية مرنة ومدروسة؛
- وضع برنامج إعلامي موجه لكل الأطراف ذات العلاقة بالخوصصة؛
- اتخاذ الإجراءات الواضحة والمقنعة لكل الأطراف المتأثرة بالخوصصة؛
- التقييم السليم للمؤسسات العامة من أجل اتخاذ القرار النهائي والسليم بالخوصصة؛
- دراسة تجارب النجاح والفشل للمؤسسات الخاصة للاستفادة منها في التغلب على المشاكل؛
- وجود جهاز للخوصصة على أعلى المستويات في الدولة للإشراف على خطوات الخوصصة؛
- سن التشريعات التي تخدم الخوصصة وإعادة النظر في التشريعات بتعديلها أو إلغائها؛
- إعادة المديرين وتأهيلهم لمرحلة التحول الجديدة.

ب- الدور المستحدث

إضافة للدور التقليدي للدولة برز مع الوقت دور جديد مكملا للدور التقليدي مرتبط بالخوصصة يأخذ بعين الاعتبار التطورات الدولية المتسارعة، فالوقت الحالي يتميز بحدوث تغيرات جوهرية وعميقة في العلاقات الدولية نتج عنها قيام نظام دولي جديد قائم على تقسيم دولي جديد للعمل وعولمة مست جميع المجالات تلعب المعلوماتية وأنظمة الاتصالات الحديثة فيه دورا محوريا، هذا مع بلورة نظام سياسي عالمي يقع تحت هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا الوضع أدى إلى تكوين مناخ دولي أثر بشكل مباشر على القرارات الداخلية لجميع البلدان خاصة بالنسبة للبلدان حديثة النمو، ومن أبرز نتائج هذا التأثير السياسات الإصلاحات الاقتصادية التي فرضت على هذه البلدان.

تخضع برامج الخوصصة في العديد من الدول النامية إلى ضغوط وشروط خارجية، وخصوصًا تلك المفروضة من قبل **البنك الدولي**، بحيث تتجاوز أحيانًا تأثير العوامل الداخلية في هذه الدول .وتعد الخوصصة من أبرز السياسات الإصلاحية التي تفرضها هذه الضغوط، إذ تُعد أداة أساسية لتلبية متطلبات العولمة الاقتصادية والإصلاح الهيكلي.

[1] محمود صبح، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

في هذا الإطار، تقوم الدولة بدور محوري يتمثل في **استخدام سياسة الخوصصة لإعادة تأهيل الاقتصاد الوطني**، بما يضمن اندماجه الكامل مع التحولات الاقتصادية العالمية، ومواكبته لمتطلبات كل من صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، وقواعد نادي باريس ونادي لندن فيما يتعلق بإعادة جدولة الديون الخارجية.

تستند هذه السياسة على الفكرة الأساسية التالية:

"لكي تتجنب هذه الدول صعوبات خدمة ديونها ومشكلات ميزان المدفوعات، يجب عليها إعادة هيكلة اقتصادها، بما يرفع كفاءة تشغيل الموارد وتخصيصها .ويتطلب ذلك تبني مجموعة من السياسات النقدية والمالية ضمن برنامج للتكيف الهيكلي، وتعتبر الخوصصة من أهم مكوناته".

بالتالي، فإن الخوصصة لا تُعد مجرد خيار اقتصادي داخلي، بل تصبح **استجابة إلزامية للضغوط الخارجية ومتطلبات الانفتاح الاقتصادي العالمي**، مع توظيفها كأداة لتحسين الأداء الاقتصادي وزيادة كفاءة المؤسسات العامة قبل تحويلها للقطاع الخاص.

وانطلاقا من هذه الفكرة شرعت الكثير من الدول حديثة النمو في القيام بجملة من الإصلاحات على مستوى اقتصاداتها الوطنية مع التركيز على:

- الإصلاح الاقتصادي والذي يشمل السياسات الاقتصادية ومن أهمها سياسة الخوصصة والسياسات المالية والذي يهدف إلى قيام اقتصاد متطور وفعال قادر على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية؛
- الإصلاح الإداري والذي يهدف إلى الرفع من كفاءة الجهاز الإداري بالابتعاد عن البيروقراطية المفرطة بتبسيط الإجراءات والقوانين وتخفيض العمالة الزائدة في الأجهزة الحكومية؛
- إصلاحات أخرى تمس مجالات التربية والتعليم والثقافة والعمران والسكان والبيئة والموارد البشرية؛
- الإصلاح القانوني بهدف تكوين منظومة من القوانين المسايرة للإصلاحات في جميع المجالات.

كما لابد أن تمتد هذه الإصلاحات لتشمل المؤسسات الاقتصادية بهدف إعادة تأهيلها من خلال تحديد الإجراءات التأهيلية المناسبة والتي تشتمل على:

- إعداد تحديد وصياغة الأهداف؛
- إعادة تحديد وصياغة الاستراتيجيات والسياسات؛
- تحديد معايير الأداء والإنتاجية؛
- اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب؛
- إصلاح الخلل في الهياكل التنظيمية.

وعند مباشرة هذه الإصلاحات لابد للمؤسسة الاقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار في تحديد استراتيجياتها العوامل الخارجية المرتبطة بالمحيط الدولي للأعمال وخاصة ما يتعلق بإفرازات العولمة الاقتصادية، وفي سياق إعادة

التأهيل على مستوى المؤسسات الاقتصادية لابد من التركيز على العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح المؤسسة وهذه العوامل يمكن تلخيصها في الآتي[1]:

- عوامل عامة مرتبطة بجانب التسيير وتتضمن مسائل تتعلق باختيار الشكل القانوني للمؤسسة وأسلوب التسيير المناسب المتبع وكيفية التمويل وكل الجوانب المرتبطة بوظائف التسيير؛
- عوامل مرتبطة بالأسواق والمنتجات والخدمات وهي تتضمن كيفية التعامل مع الأسواق وتطوير العلاقات مع العملاء والتحديد الاستراتيجي للأصناف وتطوير المنتجات؛
- عوامل مرتبطة بالأفراد والتنظيم وهي عوامل تتضمن التخطيط على مستوى الموارد البشرية والتنظيم والأجور وخلق مناخ العمل المبدع؛
- عوامل مرتبطة بالتسويق والبيع وتتضمن إستراتيجيات التسويق وكلما يتعلق بجانب البيع هذا إلى جانب إلى عوامل أخرى في مجالات التكنولوجيا والإنتاج والتصميم والجودة والتموين وتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات الإنتاجية الحديثة.

المطلب الثاني: مبادئ الأساسية لنجاح عملية الخوصصة

تحكم عملية الخوصصة مجموعة من المبادئ وهذه المبادئ تكون الإطار المرجعي والفكري لهذه العملية حتى تكون هناك ضوابط لها، حيث تتمثل فيما يلي:

أولا: المحافظة على ممتلكات الدولة

لما يكتسبه هذا العنصر من أهمية بالغة فقد قامت الدولة بوضع قوانين ومراسيم تراعي سير عملية الخوصصة، ولم تكتف بذلك بل قامت بوضع هيكلة ومصالح تتمثل في المجلس الأعلى للخوصصة الذي تقوم برعاية العملية حفاظا على ممتلكات الدولة، ويتجلى هذا في المادة الرابعة من الأمر الذي صادق عليه المجلس الانتقالي يجب أن تقرر عمليات الخوصصة أو يرخص إلا إذا كانت الغاية منها إصلاح المؤسسة أو تحديثها أو الحفاظ على مناصب الشغل المأجورة فيها أو بعضها.

ثانيا: المحافظة على المصالح الوطنية

لا يزال التخوف من شراء المستثمرين الأجانب لأسهم المؤسسات المخوصصة وخدمة مصالحهم بالدرجة الأولى، وما ينجز عنها من تطورات خطيرة تمس المصلحة الوطنية والسيادة أدى إلى وضع تشريعات تحمي وصالحنا، وذلك لتحديد أقصى نسبة من الأسهم يمكن للمستثمرين أن يسيروها وبالتالي وضع حاجزا أمام أي شكل من أشكال الأطماع الخاصة.

[1]Werner Sonntag, **Unternehmenserfolgdurch Permanente Sanierung; Wirt schaftsverlag BachemKôln**; 1998 .

ثالثا: شفافية الأعمال

تؤكد قوانين الخوصصة الصادرة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 48) على الشفافية في إعلام الجمهور وتزويدهم بمعلومات دقيقة وواضحة فيما يخص بيع المؤسسات العمومية وترك المنافسة بين المستثمرين داخل السوق.

رابعا: تقنين عملية الخوصصة

لقد لجأ المشرعون إلى تقييم المؤسسات العمومية المراد خوصصتها إلى مؤسسات يمكن التنازل عنها وأخرى لا يمكن ذلك كما جزأت إلى مؤسسات يمكن خوصصتها بقرار إداري وأخرى إلا بقانون خاص، وهذا لحصر أكبر قدر ممكن من الحالات لتتم الخوصصة في أحسن الظروف وبأفضل الطرق.

خامسا: تخفيض مديونية الدول

لهذا المبدأ صيغتان:

أ- استبدال الديون بالمساهمة في المؤسسات المخوصصة أي يمكن لكل دائن أن يحصل على عدد من الأسهم تعادل دينه على الدول المعنية؛

ب- استعمال العائدات (عائدات بيع المؤسسات) في تسديد ديونها الخارجية.

سادسا: المحافظة على مناصب الشغل

لا شك أن أحد أسباب إفلاس وانهيار المؤسسات العمومية هو البطالة المقنعة لذلك نلاحظ عملية التسريح الإداري للعمال تخفيضا للتكاليف والأعباء، وقد نص المرسوم الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية على ذلك في المادة الرابعة.

فقد فرضت بعض الدول على المشتري المحافظة على عدد معين من العمال تحقيقا لهذا المبدأ، ومن جهة أخرى فعند توسيع المؤسسة إنتاجها سيزيد ومردوديتها سترفع وهذا يؤدي إلى بناء فروع أخرى للمؤسسة وبالتالي سيفتح لا محالة مصادر جديدة للتوظيف.

سابعا: مبدأ التدرج:

تتم عملية الخوصصة بطريقة تدريجية ومنظمة، بحيث تمر المؤسسات المخوصصة بمراحل محددة ومدروسة، ولا تتم بشكل عشوائي .ويهدف هذا التدرج إلى ضمان تقديم المؤسسات المخوصصة بصورة مضبوطة وموثوقة، مع تقييم مستمر لأدائها قبل كل مرحلة.

ثامنا: مبدأ عدم التمييز:

يعني هذا المبدأ عدم التفريق بين الفئات الاجتماعية وعدم إقصاء أي طرف، مع التأكيد على أن ذلك لا يتعارض مع بعض الامتيازات الخاصة التي ينص عليها القانون، مثل حقوق العمال في شراء أسهم مؤسساتهم بشروط تفضيلية.

تاسعا: نشر ثقافة القطاع الخاص:

يتضمن هذا المبدأ غرس ثقافة جديدة تقوم على تحمل المخاطر، والمرونة في اتخاذ القرارات، واعتبار معدل العائد على الاستثمار مؤشراً على النجاح الإداري، بدلاً من ثقافة القطاع العام القائمة على حماية الدولة للمؤسسات من المخاطر .ومن المفيد أحياناً تحويل الشركات الحكومية إلى شكل تجاري قبل خوصصتها، بما يسهل عملية التحويل إلى القطاع الخاص.

عاشرا: التسويق الفعّال للشركة المخوصصة:

تساهم الاستراتيجيات التسويقية الفعّالة في رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع، ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات المستحصلة، ويمكن استخدام هذه الحصيلة للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة لعملية الخوصصة.

أحد عشر: تحديد دور المشاركة الأجنبية:

لا يُسمح للمستثمرين الأجانب بامتلاك المرافق العامة أو مؤسسات القطاع العام الكبيرة، بهدف تفادي المشاكل السياسية المرتبطة بالملكية الأجنبية وضمان الحفاظ على السيطرة الوطنية على القطاعات الحيوية.

اثني عشر: مراعاة عنصر التكلفة أثناء التنفيذ:

يجب مراعاة التكلفة عند تنفيذ برامج الخوصصة .على سبيل المثال، الشركات الصغيرة قد يكون من الأفضل بيعها بسرعة وبأقل تكلفة عبر المزاد العلني، بينما عمليات الاكتتاب العام لبيع أسهم الشركات تكون أكثر تكلفة وتتطلب وقتاً أطول[1].

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات عملية الخوصصة

أولا: مزايا الخوصصة

يرى المؤيدون للخوصصة أنها أداة فعّالة لرفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية وزيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح، وبالتالي تعزيز الأداء الاقتصادي الكلي للدولة .كما أن الخوصصة تساعد في تخفيف الأعباء المالية عن الحكومة من خلال تقليل نفقاتها على المؤسسات العامة، مما يساهم في تخفيض عجز الموازنة العامة وإعادة توجيه الموارد لخدمة المجتمع .ومن أبرز مزايا الخوصصة:

1- تحرير الموارد المالية للدولة: التخلص من الأعباء الإدارية والمالية الواقعة على الدولة، واستخدام الموارد الناتجة لتقليل العجز في الموازنة العامة؛

[1] للاطلاع أكثر انظر: صلاح الدين حسن السيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص 135.

2- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة: رفع مستوى أداء المؤسسات المخوصصة، وتحسين جودة السلع والخدمات المتاحة للمواطنين؛

3- **تحفيز النشاط الاقتصادي:** إشراك القطاع الخاص في مرافق الخدمات العامة يساهم في تحريك الاقتصاد وتوسيع دورة النمو الاقتصادي، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛

4- جذب الاستثمارات: اجتذاب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية، وتحفيز المدخرات الوطنية، ما يعزز تطوير أسواق المال والمؤسسات المالية المحلية؛

5- تعزيز المنافسة: تقوية قوى السوق وزيادة المنافسة في الأنشطة الاقتصادية المختلفة، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية؛

6- توسيع قاعدة الملكية: إدخال أطراف جماهيرية في ملكية المؤسسات العامة، بما يعزز مشاركة المجتمع في النشاط الاقتصادي وتشجيع "رأسمالية الشعب"؛

7- التركيز على الأداء المؤسسي: إعادة هيكلة المؤسسات لتصبح مراكز تسيير وقرار مستقلة، مزودة بالموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة، مع التركيز على تحقيق الأرباح والنتائج المرجوة.

تتيح الخوصصة إعادة هيكلة الاقتصاد وإزالة المؤسسات غير الاستراتيجية التي تمثل عبئاً على الميزانية (les entreprises budgétivores)، وبالتالي تمكين الدولة من الحصول على حواصل مالية ضخمة والاستفادة من الموارد المالية في مشاريع ذات جدوى اقتصادية أكبر.

ثانيا :معوقات الخوصصة

رغم المزايا السابقة، يرى المعارضون أن الخوصصة قد لا تحقق الأهداف المعلنة وتثير العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، من أبرزها:

1- عدم زيادة الكفاءة تلقائياً: شكل الملكية بحد ذاته لا يضمن الكفاءة، بل تعتمد الكفاءة على أسلوب الإدارة والممارسة العملية، وقد تكون الدولة قادرة على إدارة بعض المشاريع بكفاءة عالية؛

2- تحويل الاحتكار: يمكن أن تؤدي الخوصصة إلى نقل الاحتكار من القطاع العام إلى القطاع الخاص إذا لم تتوفر سوق تنافسية فعّالة؛

3- تجاهل المشاريع الحساسة: يميل القطاع الخاص إلى التركيز على المشاريع المربحة سريعاً، بينما يتجنب المشاريع الحساسة أو عالية المخاطر، مما قد يؤدي إلى قصور في تلبية احتياجات المجتمع؛

4- ارتفاع البطالة: قد تؤدي الخوصصة إلى تسريح العمالة الزائدة أو استبدالها بالتكنولوجيا الحديثة، ما يرفع معدل البطالة ويزيد من المشاكل الاجتماعية؛

5- تأثيرات اقتصادية كلية سلبية: رغم تحقيق منافع على مستوى المنشآت الفردية، قد تؤدي الخوصصة إلى أزمات على مستوى الاقتصاد الكلي مثل زيادة الفجوة بين الطبقات الاجتماعية، وارتفاع الأسعار في بعض القطاعات، وحدوث تشوهات في توزيع الموارد؛

6- فشل خفض الأسعار: تجارب الخوصصة في بعض الدول أظهرت أنها لم تؤدِّ إلى خفض أسعار السلع والخدمات، بل قد تؤدي أحياناً إلى زيادتها؛

7- اعتماد مفرط على القطاع الخاص: الانخراط الكامل للقطاع الخاص دون رقابة الدولة قد يضعف حماية المصلحة العامة والفئات الضعيفة اجتماعياً واقتصادياً.

باختصار **الخوصصة هي سيف ذو حدين** :فهي وسيلة لتعزيز الكفاءة الاقتصادية وتنمية القطاع الخاص وتحرير الموارد، لكنها تحمل مخاطر تتعلق بالبطالة، والاحتكار، وعدم الوفاء بالاحتياجات الاجتماعية الأساسية، مما يستدعي وضع آليات رقابية واضحة من الدولة لضمان حماية المصلحة العامة

المبحث الثالث: الإجراءات اللازمة لتطبيق الخوصصة

يستلزم النجاح الكامل لسياسة الخوصصة التكامل مع سياسات أخرى، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، حيث يشمل ذلك إجراء إصلاحات شاملة في سياسات النقد والمال وخاصة القانون، وخلق بيئة تهيئ الرأي العام وتحقق القبول العام تجاه سياسة الخوصصة.

المطلب الأول: الإجراءات القانونية والمالية والاجتماعية

تعتبر برامج الخوصصة على قدر كبير من الأهمية حيث تنطوي على مبالغ طائلة وتغطي في الغالب حيزا واسعا من النسيج الصناعي والخدمي بل قد تطال في بعض الدول جل القطاعات الإنتاجية، ويعد تصميم مثل هذه البرامج وتنفيذها عملية معقدة يتطلب إنجازها وقتا طويلا وخبرة متنوعة، لذلك يحتاج نجاحها إلى إطار قانوني ونسيج مؤسساتي على قدر كاف من الكفاءة، ويمكن القول إنه لا يوجد مثال أو نموذج مثالي يصلح للتطبيق في كل الحالات، غير أن استقراء التجارب التي مرت بها دول عديدة متقدمة أو نامية ينبئ عن بعض القواعد الإرشادية التي يمكن أن تساعد في تصميم إطار قانوني ومؤسساتي يحقق لعملية الخوصصة المستوى المرجو من الكفاءة.

أولا:الإطار القانوني لعملية الخوصصة

إن أول ما يشغل البال عند تبني سياسة الخوصصة هو التساؤل عن الإطار القانوني المناسب الذي ستنفذ من خلاله تلك السياسة، وتحديدا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو في ما إذا كان من الضروري سن قانون

للعرض تعتمده السلطة التشريعية أم إنه يمكن الاكتفاء بتنفيذ السياسة عبر أوامر تصدر عن السلطة التنفيذية، وإذا ما وجد مناسبا سن تشريع خاص بالخوصصة ومنه يجب معرفة ما هي الجوانب التي ينبغي أن تتضمن في القانون وماهي الجوانب الأخرى التي يفضل تركها للنصوص التطبيقية، وعليه نطرح السؤال التالي:

هل من ضرورة لتشريع عملية الخوصصة؟

تُطرح مسألة تشريع عملية الخوصصة باعتبارها ضرورة تختلف من دولة إلى أخرى حسب الإطار الدستوري والقانوني المعمول به، ففي بعض البلدان، كفرنسا والمغرب، يُلزم الدستور بسنّ قانون يُجيز نقل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، لا سيما حينما تكون الدولة مالكة لأغلبية رأسمالها. أما في دول أخرى مثل المملكة المتحدة وماليزيا، فلا يُعد إصدار قانون خاص بالخوصصة شرطًا دستورياً، غير أن هذه الدول قد تفضل اعتماد تشريع خاص ينظم العملية، لما لذلك من مزايا عديدة تفوق السلبيات المحتملة. من أبرز هذه المزايا: إضفاء الشرعية القانونية، تعزيز الشفافية، حماية المال العام، وتوفير بيئة أكثر ثقة واستقرارًا للمستثمرين.

فمن جانب الإيجابيات إصدار قانون للخوصصة يعني وجود إرادة سياسية داعمة للتوجه نحو الخوصصة ويجعل من الصعب التراجع عنها، ثم إن ذلك يوفر الفرصة لتنقيح المنظومة القانونية القائمة وتنقيتها دفعة واحدة من كل النصوص التي تعيق التطبيق السلس لسياسة الخوصصة.

وفي المقابل فإن إصدار قانون دون ضرورة دستورية قد يتسبب في تأخير البدء في عمليات الخوصصة أو تقييدها بقيود وإجراءات تحد من كفاءتها، وتظهر هذه المخاطر في الدول التي لا تتمتع فيها الحكومة بأغلبية مريحة داخل البرلمان تضمن لها دعما كافيا لتوجهها نحو الخوصصة.

ويبقى الترجيح بين هذين الاختيارين رهين الأوضاع السياسية في كل بلد وخاصة طبيعة العلاقة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية.

ثانيا: مضمون قانون الخوصصة

1- درجة التفصيل

تختلف قوانين الخوصصة من حيث المضمون، فبعضها شديد التفصيل بينما يكتفي بعضها الآخر بتقنين المبادئ الكبرى التي ينبغي أن تسير عليها برامج الخوصصة ويرجئ التفاصيل والإجراءات التنفيذية إلى نصوص قانونية من درجة أدنى.

2- مجال الخوصصة

تنص بعض القوانين (فرنسا والمغرب مثلا) حصرا على المنشآت التي يراد خوصصتها بينما تكتفي قوانين أخرى بوضع محددات عامة للمنشآت القابلة للخوصصة، وفي هذه الحالة يعرف القانون نطاق

الخوصصة بذكر معايير يعرف بها ما يدخل في ذلك النطاق أو ما يخرج عنه، ويتسم القانون التونسي بمرونة شديدة في تعريف نطاق الخوصصة إذ لا يذكر سوى محددات عامة ومطاطة من قبيل طبيعة القطاع أو درجة نموه أو الانسجام مع توجهات مخططات التنمية.

ومن شأن تعداد المنشآت القابلة للخوصصة ضمن القانون تقييد حركة الحكومة وحرمانها من المرونة التي قد تحتاجها لتنفيذ برامجها في هذا المجال، ثم إن مرور وقت طويل بين صدور القانون وتطبيقه على منشأة معينة قد يؤدي إلى تشكك العاملين فيها في مستقبل المنشأة ومستقبلهم معها، مما يؤثر سلبا على الإنتاجية وقد يصل الأمر إلى قيام بعضهم بأعمال غير مشروعة مثل نهب موجودات المنشأة أو تبديدها.

3- الإطار الزمني

تنص بعض القوانين كما في المغرب على إطار زمني محدد للانتهاء من عمليات الخوصصة بينما تترك أخرى الأمر مفتوحا، ولايحبذ تقييد الإطار الزمني لبرامج الخوصصة لأن ذلك يضعف القدرة التفاوضية للدولة أمام المستثمرين عندما يقترب الأجل المحدد.

4- صيغ الخوصصة

يفضل أن يتضمن القانون المبادئ العامة التي يجب توفرها صيغ الخوصصة وخاصة منها البيع خارج السوق بطريقة طلب العروض، وينتظر أن توفر تلك المبادئ ضمانا كافيا لإنجاز الصفقات بشفافية واختيار المشترين بطريقة عادلة، غير أنه لا ينتظر من التشريع مهما كانت العناية بصياغته شديدة أن يوفر ضمانة مطلقة ضد الرشوة والمحسوبية خاصة في غياب نظام قضائي مستقل ونزيه وغياب معارضة قوية وفاعلة.

وخلاصة ذلك كله أنه لا يوجد معيار قابل للتطبيق في كل مكان ويصلح للتمييز بين ما يجب تضمينه في القانون وما ينبغي تركه للنصوص التطبيقية. غير أنه يفضل عدم تكبيل القانون باعتبارات تقنية خاضعة للمتغيرات، إذ يؤدي تضمينه إياها إلى فقدان العملية للمرونة المطلوبة.

ثالثا: الشروط المادية والمالية لتحضير المؤسسة لعملية الخوصصة

تعد عملية الخوصصة من الإجراءات الاقتصادية الهامة التي تتطلب تحضيرًا دقيقًا للمؤسسة قبل نقل ملكيتها أو إدارتها إلى القطاع الخاص .ويهدف هذا التحضير إلى ضمان سير العملية بشكل سلس، تفادي المشكلات الاجتماعية والمهنية، وتحقيق أقصى استفادة مالية وإدارية من الخوصص

1- مراحل توليد القناعة لقرار الخوصصة لدى متخذي القرار

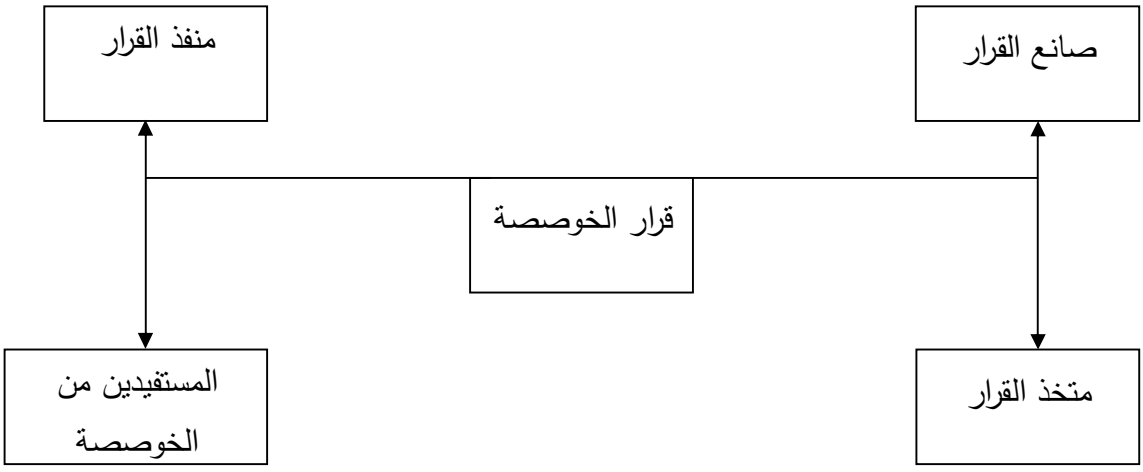
- **جمع البيانات والمعلومات:** الاستعانة بخبراء أكفاء وذوي خبرة واسعة لتوفير المعلومات الدقيقة حول الوضع المالي والإداري والفني للمؤسسة؛

- **فرز وتصنيف المعلومات:** معالجة البيانات وتحليلها بطريقة منطقية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر؛
- **تقييم النتائج:** وضع تقييم شامل يساعد متخذي القرار على إدراك ضرورة الخوصصة كأداة لإحداث التغيير الإيجابي وتحقيق الكفاءة الاقتصادية؛
- **تكوين القناعة:** الوصول إلى اليقين بجدوى الخوصصة وضرورتها كخيار استراتيجي لإعادة هيكلة المؤسسة وتحسين أدائها.

2- الأطراف الفاعلة في قرار الخوصصة

- **الحكومة والهيئات التشريعية:** وضع السياسة العامة، تحديد أهداف الخوصصة، ومتابعة تنفيذ البرنامج.
- **الخبراء الماليون والمحاسبون:** إعداد القوائم المالية، تقييم الأصول والالتزامات، وتحليل الأداء المالي للمؤسسة؛
- **المستشارون القانونيون:** التأكد من توافق إجراءات الخوصصة مع القوانين واللوائح، وضمان حماية مصالح الدولة والمجتمع؛
- **الإدارات التنفيذية للمؤسسة:** توفير المعلومات التشغيلية والإدارية، والمساهمة في إعداد خطط إعادة الهيكلة الداخلية؛
- **القطاع الخاص والمستثمرون المحتملون:** الاطلاع على البيانات المالية والإدارية، والمشاركة في تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

الشكل رقم 2: اسناد الخوصصة إلى أطراف فاعلة واجب التفريق بينها.

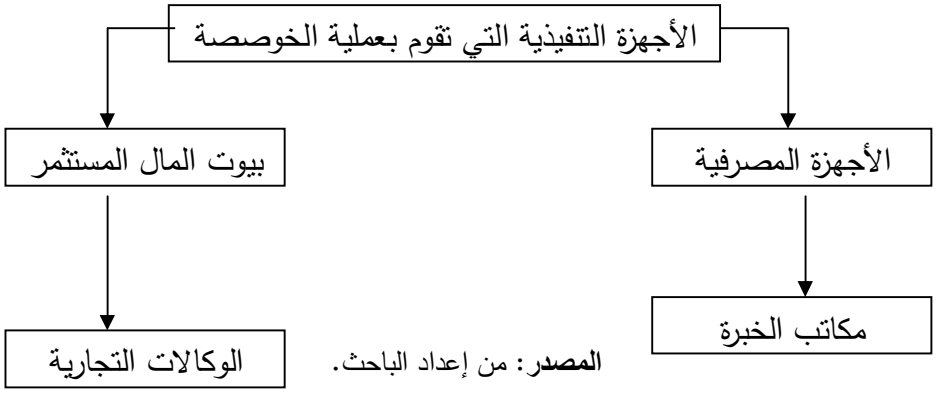


المصدر: من إعداد الباحث.

وتشمل الأطراف الفاعلة في قرار الخوصصة:

- **صانع القرار:** يجمع المعطيات ويحللها، ويضع البدائل المختلفة مصنفة بطريقة منطقية تساعد متخذ القرار على اختيار الأفضل؛
- **متخذ القرار:** يقوم باختيار البديل الأنسب والأكثر فعالية لتحقيق أهداف الخوصصة؛
- **منفذ القرار:** يُعد العنصر الحاسم في نجاح العملية، إذ إن قرار الخوصصة لن يحقق أهدافه إذا كان المنفذ غير مؤهل لتنفيذه بالشكل الصحيح.

ويمكن عرض الأجهزة التنفيذية في الشكل التالي (رقم 03):



المصدر: من إعداد الباحث.

وتتمثل الأجهزة التنفيذية لعملية الخوصصة أو المستفيدين من قرار الخوصصة الركيزة العملية لتطبيق البرنامج، ويتطلب نجاحهم القيام بالخطوات التالية:

- **إعادة استخدام الأموال الناتجة عن بيع الأصول** في مشاريع جديدة وأكثر ربحية، لضمان استمرارية النمو الاقتصادي؛
- **المباشرة في برامج الإصلاح والصيانة** لتحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءة رأس المال المستثمر، وبالتالي رفع الإنتاجية وتحقيق العائد المتوقع .

3- تحضير المؤسسة العمومية لعملية الخوصصة

في البلدان المتقدمة حيث تلعب البورصة دورًا فعّالًا، تكون إجراءات التحضير محدودة وتقتصر غالبًا على **تحديد السعر**، بينما في البلدان النامية أو الأقل تطورًا، تتطلب الخوصصة إعداد برنامج شامل يركز على النقاط التالية:

- **تحديد الملاك وظروف تحويل المؤسسات إليهم** لضمان وضوح الملكية المستقبلية؛
- **تحديد سعر التنازل بدقة** مع الحذر من التقييم غير الموضوعي للمؤسسات من الناحية المالية؛
- **تقييم المردودية** :المؤسسات المفلسة أو غير القادرة على تحقيق الأرباح قد تُستبعد من برنامج الخوصصة؛

- **الاستجابة للشروط القانونية** :ترتيب المستحقات على المؤسسة تجاه المساهمين والدائنين والعمال لضمان وضعية قانونية واضحة؛
- **دراسة وتحليل المؤسسة** وتحديد كيفية تغطية ديونها وتكاليفها، مع ضرورة مراجعة الحسابات من طرف محافظي الحسابات؛
- **التحول إلى الشكل القانوني المناسب** :تعديل النظام الداخلي للمؤسسة لاكتساب استقلالية التسيير واستعدادها للخوصصة؛
- **التطهير المالي** :تحويل المؤسسة إلى كيان جديد صافي الأصول، مع تزويدها برأس مال اجتماعي متوافق مع نشاطها وإلغاء جزء من ديونها.

رابعا: الشروط التقنية لعملية الخوصصة

تُعد الشروط التقنية من العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية الخوصصة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تحديد سعر التنازل

يعتبر تقييم الأصول من أهم المراحل في عملية التنازل عن الحصص أو أية أصول أخرى، ويجب أن يكون السعر **مدروسًا بعناية** ومرتبطًا بمجموعة من الاعتبارات الأساسية:

- **نتائج وإمكانيات التسديد المالي للمؤسسة العمومية** :تحليل القدرة على توليد النقدية ومواجهة الالتزامات؛
- **حساب ديون المؤسسة** :معرفة الالتزامات المالية المستحقة لتحديد القيمة الصافية؛
- **معطيات الواقع الاقتصادي الحقيقي** :مراعاة ظروف السوق، الطلب والعرض، وأداء القطاع الاقتصادي بشكل عام؛

ملاحظة مهمة: التقييم **العالي جدًا** قد يؤدي إلى صعوبة جذب المستثمرين وإبطاء عملية الخوصصة، بينما التقييم **المنخفض جدًا** قد يخلق طلبًا زائدًا ويؤدي إلى ردود فعل سلبية تؤثر على انطلاق العملية بشكل سلس . لذلك يجب أن يكون التقييم متوازنًا ويأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الاقتصادية والسوقية.

2- تحديد الملاك المستقلين في عملية الخوصصة

يعد تحديد الملاك المستقلين أحد الشروط التقنية الهامة لنجاح عملية الخوصصة، حيث يمكن للدولة أن تحدد مسبقًا إطار المصالح والتوجيهات المتعلقة بالمؤسسة المراد خوصصتها، سواء كانت الخوصصة **جزئية** أو **كاملة**، ولتوضيح ذلك يجب على الحكومة:

أ. تحديد أساس ملكية رأس المال :أي من يمتلك الحصص الأساسية في المؤسسة بعد الخوصصة؛

ب. تحديد نسبة امتلاك رأس المال بين القطاعين العام والخاص :خاصة إذا كانت الخوصصة جزئية لضمان وضوح توزيع الملكية؛

ت. توضيح القواعد القانونية المطبقة على الملاك المستقلين: لضمان الالتزام باللوائح والقوانين الوطنية؛

ث. تحديد نسبة مشاركة رأس المال الأجنبي :لتجنب المخاطر السياسية والاقتصادية الناتجة عن سيطرة أجنبية على المؤسسات الحيوية.

والهدف من هذا الشرط هو **ضمان شفافية عملية الخوصصة وتنظيم الملكية بطريقة واضحة** تسمح بتحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادي دون خلق احتكارات أو مشاكل قانونية

3 – مشكلة التشغيل والمساهمة

تعد مسألة التشغيل من أهم التحديات الناجمة عن الخوصصة، حيث يؤدي التنازل عن المؤسسات العمومية إلى **التقليل من عدد اليد العاملة وتسريح العمال**، مما يخلق مشاكل اجتماعية وسياسية للحكومة، ويجعل من الضروري التعامل مع **توازن النقابات العمالية ومعارضتها لمسار الخوصصة.**

الحلول المقترحة لمعالجة هذه المشكلة:

أ. مساهمة العمال في رأس مال المؤسسة: تهدف إلى تمكين العمال من امتلاك جزء من المؤسسة لتعزيز التزامهم، لكن التجربة أظهرت أن هذه الطريقة **لم تحقق النتائج المرجوة** في كثير من الحالات، حيث أفلست بعض المؤسسات بعد التنازل عنها لصالح العمال؛

ب– مناقشة برامج إعادة الهيكلة مع ممثلي العمال والنقابات المهنية: لضمان قبول الإجراءات وتقليل الاحتجاجات، ويجب اعتماد الخطط من قبل الإدارة؛

ت– اللجوء إلى العمل المؤقت أو المحدد المدة: كحل مرحلي لتخفيف أثر التسريح المباشر للعمال وتقليل الصدمة الاجتماعية أثناء عملية إعادة الهيكلة.

والهدف من هذه الإجراءات هو **التوفيق بين متطلبات الخوصصة والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي**، بحيث لا تصبح عملية الخوصصة سببًا في توترات أو اضطرابات عمالية[1].

خامسا: الإطار المؤسسي

تعتبر الخوصصة مهمة معقدة تشارك فيها أطراف متعددة وخبرات مختلفة وتتطلب إحداث مؤسسات جديدة للإعداد لعمليات الخوصصة وتنفيذها.

1– مكونات الإطار المؤسسي:

يمكن التمييز بين مستويين من المسؤولية في المؤسسات القائمة على مشاريع الخوصصة: مستوى سياسي وآخر فني:

[1] للطلاع اكثر انظر: محمد صبحي، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

- **المستوى السياسي:** توكل المسؤولية السياسية عن مشاريع الخوصصة إما للحكومة أو أحد أعضائها وإما لجهاز محدث للغرض ويرأسه مسؤول سياسي رفيع المستوى. وغالبا ما يقع إشراك الوزارات الاقتصادية في الجهاز المشرف على الخوصصة، إضافة إلى مؤسسات عمومية أخرى كالبنك المركزي وأسواق المال. وتتميز بعض الدول مثل البرازيل بإشراك القطاع الخاص في هذا الجهاز ؛

ويتمثل دور السلطة السياسية المسؤولة عن الخوصصة في ضبط برنامج الخوصصة وتحديد الأولويات واقتراح واتخاذ القرارات الهامة، وقد توكل إليها أيضا مهمة اختيار المنشآت المعدة للخوصصة والموافقة على قرارات التفويت، وقد اتبعت تونس الطريقة الثانية حيث أحدثت " لجنة تطهير المنشآت العمومية وإعادة هيكلتها" برئاسة الوزير الأول، إلا أن صلاحيات اللجنة تقتصر على اقتراح عمليات الخوصصة وشروط تنفيذها أما صلاحية اتخاذ القرار فأنيطت بالوزير الأول[1]، ويختلف هذا التمشي مع ما هو عليه الأمر في فرنسا حيث رأي لجنة الخوصصة ملزم لوزير الاقتصاد الذي خوله القانون صلاحية اتخاذ القرار.

- **المستوى الفني:** ويوجد أيضا تباين بين التجارب القائمة فيما يتعلق بالمسؤولية الفنية أو التنفيذية إذ نجد أن بعض الدول أوكلت هذه المسؤولية إلى الأجهزة القائمة إدارية كانت أم غير إدارية، ففي البرازيل مثلا تكفل بنك التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجوانب التقنية والتنفيذية لبرامج الخوصصة؛

وفضلت دول عديدة الاعتماد على وحدات تنفيذية خاصة أنشئت للغرض، ولكنها اختلفت فيما بينها في حجم هذه الوحدات ووظائفها، فنجد أن ألمانيا أنشأت جهازا ضخما (treuhandanstalt) لخوصصة اقتصاد الجزء الشرقي الذي عاد لتوه لأحضان الوطن الأم، وأمدته بصلاحيات واسعة وإمكانيات مادية وبشرية عريضة حيث وصل عدد العاملين فيه في ذروة نشاطه إلى أكثر من 4000 مستخدم، وفي المقابل نجد أن الشيلي أنشأ وحدة صغيرة مكلفة بتسيير برنامج الخوصصة وتتعاقد من الباطن لإنجاز أغلب عملها، وكذلك الحال في المكسيك التي أنشأت خلية صغيرة ضمن وزارة المالية تقوم بالإشراف على عمليات الخوصصة وتقوم بنوكا تجارية بأهم الأعمال التنفيذية، وقد نجحت هذه التركيبة في أداء عملها بكفاءة عالية بفضل الخبرة والتجربة الواسعة للمؤسسات المالية التي وقع الاستعانة بها.

وتفيد التجربة الباكستانية درسا آخر في كيفية تنظيم المستوى التقني للخوصصة. فقد بدأت باكستان بتوزيع المهام الفنية على ثلاث لجان قطاعية: واحدة للصناعة والبنوك وأخرى للطاقة الكهربائية وثالثة

[1] الجمهورية التونسية، القانون عدد 102 لسنة 1994 المؤرخ في 1 أوت 1994، المتعلق بتنقيح وإتمام القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في 1 فيفري 1989، والمتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، عدد 62، بتاريخ 2 أوت 1994، ص100.

Siteweb :http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/documents/document.php?lang=ar&id=195

للاتصالات، ثم وجدت الباكستان من الأفضل توحيد هذه اللجان الثلاث في لجنة واحدة بحيث تستفيد كل القطاعات من تجارب كل منها وتتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

- **المؤسسات الثانوية:** علاوة على المؤسسات السابقة توجد في بعض الدول مؤسسات ذات أهمية ثانوية لها أهداف محددة مثل التقييم المالي للمنشآت المزمع خوصصتها أو إدارة تلك المنشآت انتظارا لخوصصتها، ففي الأرجنتين عهد إلى كل من وكالة تدقيق حسابات المنشآت العمومية وبنك التنمية بتقييم كل منشأة معدة للخوصصة وتحديد سعر أدنى لبيعها، أما في دول أوروبا الشرقية فقد فرض عليها الحجم الهائل لمشاريع الخوصصة التفكير في حل لإدارة تلك المنشآت خلال الفترة الانتقالية، فاهتدى بعضها إلى تكليف نفس الأجهزة بالخوصصة وبالإدارة، غير أن النتائج لم تكن جيدة حيث كان التركيز منصبا في الغالب على الخوصصة مما أدى إلى تدهور الوضع الاقتصادي والمالي للعديد من المنشآت، غير أن الدول التي اختارت الحل الثاني هو إنشاء أجهزة مستقلة للخوصصة والتسيير واجهت مشكلة من نوع آخر وتتعلق بالتطاحن بين تلك الأجهزة.

ويظهر من مختلف التجارب أن وضع إطار مؤسسي معقد له نتائج سلبية حيث يتسبب في إبطاء نسق الخوصصة أو حتى تعطيلها، وقد استفادت تونس من هذا الدرس عندما قامت بتنقيح أول قانون للخوصصة بعد سنتين من صدوره لما ظهرت تعقيدات في تطبيقه. وقد تسارعت عمليات الخوصصة بعد تبسيط القانون سنة 1989.

2- توزيع الصلاحيات بين مكونات الإطار المؤسسي

من الضروري أن تتحدد بكل وضوح مهام وسلطات كل جهة من الجهات المتدخلة في مشروع الخوصصة: البرلمان والحكومة والوزارات المعنية واللجان المختلفة وقيادات المنشآت المعدة للخوصصة وغيرها، ويجب أن يوضح الإطار القانوني بجلاء توزيع الصلاحيات فيما يتعلق بكل جانب من الجوانب التالية: طلب الشروع في عملية خوصصة، إعداد الصفقة، اختيار المشترين، التفاوض مع المستثمرين، الموافقة على إتمام الصفقة، توقيع الاتفاقيات والعقود، التصديق على الاتفاقيات، مراقبة تنفيذ الاتفاقيات والعقود، ...الخ.

وقد تؤدي الثغرات في الإطار القانوني إلى عواقب وخيمة إذا فتحت الباب أمام الطعون في عمليات الخوصصة المنجزة وأدخلت الشك لدى المستثمرين في مستقبل العملية كلها.

كما أن تشابك الصلاحيات بين مختلف الأطراف المتدخلة في عملية الخوصصة يمكن أن يؤدي إلى تضارب في سياسات هذه الأطراف وإلى مساومات ومحاكمات وصراعات على النفوذ مما يضر في النهاية بمصداقية العملية كلها، ومن أمثلة ذلك ما حصل في المجر بين سنتي 1990و1994 عندما أنشأت الحكومة

جهازين منفصلين أحدهما مسؤول عن الخوصصة والآخر عن تسيير المنشآت العمومية، وأدى تضارب المصالح والسياسات فيما بينهما إلى تعطيل عمليات خوصصة منشآت يساهمان معا في رأس مالها.

ويدخل أيضا في هذا الباب تحديد صلاحية البرلمان، فمن المفيد إشراك البرلمان في إقرار التوجهات العامة لمشاريع الخوصصة من خلال سن قانون بذلك حتى وإن لم توجد مقتضيات دستورية لذلك، إذ من شأن مثل هذا الإشراك تكوين إجماع حول سياسة الحكومة في هذا المجال أو تأكيد هذا الإجماع إن كان موجودا. كما أنه يوفر أرضية صلبة للشروع في عمليات الخوصصة.

غير أن تشتت القوة التصويتية داخل بعض البرلمانات يمكن أن تؤدي إلى إشراف مفرط للنواب على برامج الخوصصة وتدخل في الجوانب التقنية التي ليس للبرلمانيين فيها خبرة، وفي مثل هذه الحالات يكون خروج البرلمان عن مهامه التشريعية مضرا بسير عمليات الخوصصة.

3- العنصر البشري في النسيج المؤسساتي للخوصصة

- **المؤهلات:** يقوم العاملون على الخوصصة بمهام جسيمة ويتفاوضون على صفقات بمبالغ مهمة وغالبا ما يواجهون في تلك المفاوضات أطرافا قوية ومحنكة، ويتطلب نجاح الخوصصة أن يتمتع أولئك العاملون بالمؤهلات الضرورية للتفاوض بندية مع القطاع الخاص بما يحفظ المصلحة العامة، غير أن موظفي الدولة لا يمتلكون في الغالب المؤهلات مما يدعو إلى اعتماد برنامج توظيف خاص يستقطب الكفاءات والخبرات اللازمة ومدهم بالوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهداف عملية الخوصصة، وفي صورة استعانة الدولة بهيئات من خارج الوظيفة العمومية يجب التأكد من امتلاك موظفيها للكفاءة المطلوبة؛
- **الحوافز:** ثم إنه من المهم إيجاد نظام للحوافز يجعل العاملين في مجال الخوصصة يقومون بوظائفهم بما يتفق مع مصلحة الدولة والأهداف المرسومة لعمليات الخوصصة، ففي ألمانيا مثلا أعلنت الدولة منذ البداية أن الجهاز القائم على الخوصصة سيحل مباشرة بعد الفراغ من مهامه ولكيلا يشجع ذلك الموظفين على التراخي وإطالة أمد برنامج الخوصصة وضعت الدولة نظام مكافآت مرتبط بإنجاز الأهداف؛ وقد أثبت هذا النظام كفاءته في جعل أداء الموظفين منسجما مع الأهداف الموضوعة؛
- **تعارض المصالح:** من المهم أيضا اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع تعرض المسؤولين عن الخوصصة إلى وضعية قد تتعارض مصالحهم الخاصة مع المصلحة العامة التي اؤتمنوا عليها، ومن بين تلك الإجراءات منع الإطارات التي لها مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة في عملية الخوصصة من شراء أصول أو أسهم المنشآت المخوصصة، كما يمكن منع المسؤولين عن قرارات الخوصصة وخاصة قرار اختيار المشترين من قبول أي وظيفة لدى أي من المستثمرين الذين تقدموا لشراء المنشأة أو بعض أصولها أو أسهمها. ويسري المنع إلى أمد محدد بعد انتهاء عملية الخوصصة (5 سنوات في بلجيكا مثلا)؛

- **المحاسبة:** من الضروري محاسبة القيمين على الخوصصة في حالة مخالفتهم للقانون أو خيانتهم للأمانة وقد تلطخت سمعة برنامج الخوصصة في عدد من الدول من بينها: المجر، إيطاليا وبولونيا بسبب ادعاءات بالغش والتلاعب، في هذا المجال اتخاذ موقف صارم حتى لا يستقر في أذهان عامة الناس أن الخوصصة هي فقط وسيلة للإثراء غير المشروع للمنتقدين المحيطين بصناع القرار، ولكن ينبغي ألا ينقلب الحرص على المحاسبة إلى رقابة بيروقراطية متكررة تنفر المستثمرين.

4- الأجهزة الرقابية: قد تجد بعض الدول مناسبا إرساء نظام للرقابة على عمليات الخوصصة المنجزة، وقد تنشأ لهذا الغرض هيئة رقابة وتدقيق ترفع إليها تقارير دورية، وإن كانت هذه الرقابة مفيدة للتأكد من أن العمليات المنجزة تقيدت بالقانون وحفظت المصلحة العامة، غير أنها قد تؤدي إلى نشر معلومات وبيانات يعتبرها المستثمرون سرية، وينبغي في هذا الخصوص إيجاد نوع من التوازن بين حق الدولة في الرقابة وحق المستثمرين في الحفاظ على أسرارهم المهنية؛

5- أجهزة المتابعة: تنطوي بعض عمليات الخوصصة على التزامات متوسطة المدى يتعهد بموجبها المشترون على الحفاظ على العمال أو تحقيق انتدابيات جديدة أو تنفيذ خطط استثمارية متفق عليها، ومن الضروري تعيين جهة قائمة أو مستحدثة لمتابعة تنفيذ تلك الالتزامات وتمكينها من الصلاحيات اللازمة لمقاضاة المستثمرين المخلين بالتزاماتهم وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تساعدها على تحقيق مهامها على وجه المطلوب؛

6- الأجهزة الاستشارية: تحتاج الأجهزة القائمة على الخوصصة عموما إلى الاستعانة بمكاتب استشارية وخبراء في مجالات مختلفة مالية، اقتصادية وقانونية من الداخل والخارج، ومن المهم أن يراعي في ذلك عدة اعتبارات منها:

- اختيارهم بطريقة الدعوة للتنافس بحيث تحصل الدولة على الخدمة المطلوبة بأفضل الشروط وبقدر من الشفافية يقلل من فرص التشكيك في نزاهة القائمين في برنامج الخوصصة وربحها للوقت، يمكن أن يتم الاختيار على مرحلتين بحيث يتم أولا انتقاء قائمة بالمكاتب المؤهلة ثم يطلب إليها كل ما استدعت الحاجة ذلك المشاركة في الدعوة للتنافس؛
- تحقيق الانسجام والتعاون الفعال بين مكاتب الخبرة الوطنية والأجنبية باستغلال الميزة النسبية لكل منها فالأولى لها معرفة دقيقة بالأوضاع الحقيقية للبلد وبدواليب السلطة والخصائص المحلية للممارسات التجارية، أما المكاتب الأجنبية والتي لها خبرة مكتسبة من مشاركتها في برامج مماثلة في دول أخرى ويمكن أن تقدم الإضافة بوضع الدروس المستفادة من تلك المشاركة على ذمة الأجهزة الوطنية المكلفة بالخوصصة؛

- انتقاء المكاتب التي لها معرفة عميقة بالقطاع الذي تنتمي إليه المنشآت المزمع خوصصتها إضافة إلى وجود خبرة سابقة في مجال الخوصصة عموما، ويجب التنبه لاحتمال التواطؤ الأطراف المختلفة التي تقدم الاستشارة فيما بينها أو بين أحدها وطرف أجنبي، وفيما يلي ثلاثة أمثلة على احتمال حدوث التواطؤ:
- فقد تستعين مثلا الدولة أو الهيئة التي تمثلها ببنك استثماري بتقديم مشورة في جانب من جوانب عملية الخوصصة ثم تستعين بمستشار قانوني للتفاوض مع البنك حول شروط العقد، وقد لا يستطيع المستشار القانوني المحافظة على مصلحة الدولة إذا كانت تربطه بالبنك علاقات عمل قوية؛
- وقد توكل عملية بيع منشأة عامة في السوق إلى مؤسسة مالية تمثل في نفس الوقت مصالح دولة أخرى لها برنامج خوصصة منافس؛
- وقد يتجلى تضارب المصالح أيضا في حالة تدخل مؤسسة مالية مرة كمستشار مالي في عملية خوصصة منشأة عامة ومرة أخرى كمسوق لأسهمها.

رغم عدم وجود نموذج مثالي يمكن تطبيقه في كل الدول، يمكن الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة والفاشلة لتطوير بيئة قانونية ومؤسساتية تساعد على إنجاز برامج الخوصصة بأعلى مستوى من الكفاءة .وتشمل أهم المقومات ما يلي:

- **إطار قانوني واضح وشفاف:** يجب أن يكون القانون خالياً من الثغرات، لضمان استقرار العملية وحماية جميع الأطراف.
- **تبسيط الهيآت المسؤولة عن تنفيذ البرامج:** تجنب التعقيد في منظومة الهيئات السياسية والفنية المكلفة بالخوصصة، لضمان سرعة وفعالية التنفيذ.
- **وضوح الصلاحيات ومنع التداخل:** تحديد مسؤوليات كل طرف بدقة، ومنع أي تداخل بين الجهات السياسية والإدارية والفنية المشاركة في العملية.
- **اختيار الصيغة المؤسساتية الملائمة:** يجب أن تتماشى طريقة التسيير مع قدرات البلاد البشرية والمادية، وغالباً ما يُكلف **وحدة صغيرة** بإدارة برنامج الخوصصة، مع الاستعانة بالخبرات المؤهلة من القطاع الخاص الوطني والمكاتب الاستشارية الأجنبية.
- **الحرص على خلو الإطار المؤسسي من تضارب المصالح:** منع أي مصالح شخصية أو مالية قد تؤثر على نزاهة وكفاءة عملية الخوصصة.
- **انتقاء الكفاءات وتحفيزها ومحاسبتها:** اختيار خبراء ومختصين مؤهلين، وتقديم الحوافز اللازمة لهم لتحقيق أهداف الدولة، مع محاسبتهم على أدائهم لضمان الالتزام بالمعايير المحددة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق عملية الخوصصة

نستكشف في هذا المطلب الاستعدادات والمتطلبات الأولية والسياق الذي سيمهد الطريق لتطبيقالخوصصةأي سنعرض مراحل الإعداد والتنفيذ خلال هذامسار الخوصصة.

أولا: طرق تنفيذ الخوصصة

1- متطلبات سابقة على تنفيذ الخوصصة

لا يمكن تطبيق الخوصصة إلا في ظل توافر سوق اتسم بالحرية الاقتصادية وأعمال قوى السوق التي تحقق عن طريق:

- **تحرير الأسعار وسوق العمل:** بمعنى إعطائه فرصة بقوى العرض والطلب لتقوم بدورها في تحرير الأسعار ومن ثم يجب على الحكومات إلغاء الأسعار المحددة بقرارات إدارية وتقليص الدعم حتى يتم القضاء عليه إلى حد ما وتحل الأسعار الحقيقية محل الأسعار الإدارية؛
- **دعم المنافسة وسوق العمل:** إن إضفاء سمة المنافسة على السوق يسمح بتحقيق الكفاءة والتوزيع الأمثل في المجتمع ومما يجعل الدولة تلعب دورا رئيسيا في إرساء قواعد المنافسة عن طريق:
  - معيار الكفاءة هو معيار المميز لنجاح أو فشل المؤسسات حتى تكون الفرص متكافئة بينهما؛
  - وضع قوانين تمنع الاحتكار بسبب وجود احتمال لممارسة أساليب إجهاض المنافسة في القطاع الخاص من أجل السيطرة على الأسواق وتحقيق الأرباح غير عادية.
- **تحرير النظام النقدي والمالي:** من أجل النهوض بالخوصصة وتهيئة ظروفها وذلك عن طريق:
  - تحرير سعر الفائدة: تسمح بزيادة المنافسة بين البنوك وترفع من كفاءة استخدام القروض؛
  - تحرير سعر الصرف: يؤدي إلى تحرير القيمة الحقيقية للعملة مقارنة بالعملات الأخرى مما ينتج عنه تقييم السلع والخدمات بأسعار حقيقية.

بوجود الخوصصة تتطلب إنشاء البورصة إذ أن بوجود البورصة يتم طرح الأسهم لبيع المشروعات العامة، ونشاطها لا يكتمل إلا بوجود مشروعات خاصة تطرح أسهمها في السوق أي أنه لتحقيق برامج الخوصصة على أحسن وجه لا بد من توافر أسواق المال وتطويرها.

- **إصلاح النظام الضريبي:** إن الضريبة تعتبر أداة من أدوات السياسة المالية والتي تعمل على تحقيق التوازن والاستقرار الاقتصادي مع زيادة الاستثمارات واجتذاب رؤوس الأموال من الخارج وخاصة الإعفاءات التي من شأنها أن تشجع الاستثمارات الخاصة.

2- متطلبات تنفيذ الخوصصة:

تعد عملية الخوصصة خطوة استراتيجية لتحويل مؤسسات الدولة من الإدارة العامة إلى الملكية الخاصة، وهي تتطلب إعداد برنامج متكامل يراعي الجوانب القانونية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية لضمان نجاح العملية وتحقيق أهدافها .ويمكن تقسيم متطلبات تنفيذ الخوصصة إلى العناصر الأساسية التالية:

1- إصدار التشريعات القانونية المناسبة

- **الضرورة:** نجاح الخوصصة يعتمد أولاً على وجود إطار قانوني واضح يسمح بالتحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، ويضمن حقوق المستثمرين والعاملين والمستهلكين.
- **المتطلبات الأساسية:** وتشمل:
  - قوانين وتشريعات صريحة وواضحة لتنظيم الاستثمار الخاص والأجنبي؛
  - ضمان استقلالية القرار الإداري للمؤسسات المخوصصة ضمن الحدود القانونية؛
  - حماية الأصول العامة عند الانتقال للقطاع الخاص وتحديد مسؤوليات كل طرف؛
  - فبدون تشريعات واضحة، قد تتعرض الخوصصة للمشاكل القانونية والنزاعات بين الدولة والمستثمرين، مما يعرقل تنفيذ البرامج ويضعف ثقة الأسواق والمستثمرين.

2- الإعلان عن برنامج المؤسسات المستهدفة للخوصصة

- **الضرورة:** تتفاوت المؤسسات العمومية من حيث الحجم، الربحية، مستوى الدين، وعدد العمال، مما يستلزم دراسة دقيقة قبل إدراجها في برنامج الخوصصة.
- **المتطلبات الأساسية:** وتشمل:
  - مسح شامل للمؤسسات العمومية يشمل :الأداء المالي، حجم القوة العاملة، رأس المال المستثمر، والمديونية؛
  - تحديد المؤسسات المؤهلة للخوصصة سنويًا وفق قدرة السوق على استيعابها، لتجنب الإفراط في طرح المؤسسات؛
- الإعلان المنظم يقلل من المخاطر الاقتصادية والاجتماعية ويتيح للقطاع الخاص والمستثمرين التخطيط لشراء المؤسسات بشكل واعٍ .كما يضمن تقليل الأعباء المالية على الدولة عبر تقليص العجز الحكومي تدريجيًا.

3- وضع خطة لمواجهة المشكلات الاجتماعية والمهنية

- **الضرورة:** أحد أبرز التحديات في الخوصصة هو التسريح الجزئي أو الكامل للعمال، مما قد يؤدي إلى احتجاجات عمالية أو أزمات اجتماعية.

- **الحلول المقترحة: وتشمل:**
  - إشراك ممثلي العمال والنقابات المهنية في برامج إعادة الهيكلة قبل تنفيذ الخوصصة؛
  - تقديم برامج دعم للعمال المتضررين، أو إعادة توظيفهم في مؤسسات أخرى؛
  - استخدام العمل المؤقت أو المحدد لتخفيف التوتر الاجتماعي أثناء الانتقال؛
- معالجة الأبعاد الاجتماعية للمسألة يضمن استقرار العملية ويعزز قبول المجتمع للبرنامج، إذ أن أي إهمال لهذا الجانب قد يؤدي إلى فشل الخوصصة رغم نجاحها الاقتصادي.

4- تحديد استراتيجية مالية وتقنية دقيقة

- **تحديد السعر العادل للمؤسسات:** ويعني:
  - يعتمد على تقييم الأصول، الديون، وواقع السوق الاقتصادي؛
  - السعر المرتفع قد يقلل من الطلب، والسعر المنخفض قد يؤدي إلى ردود فعل سلبية على مستوى الرأي العام أو المنافسة.
- **تحديد الملاك المستقلين:**
  - تحديد نسبة ملكية رأس المال بين القطاعين العام والخاص في حال الخوصصة الجزئية.
  - وضع قواعد قانونية واضحة للمستثمرين المحليين والأجانب.

- تحديد السعر والملاك بعناية يحافظ على العدالة المالية ويحفز المستثمرين، ويضمن عدم تركز الملكية في أيدي عدد قليل يسيطر على السوق.

5- ترتيب الأولويات والمرحلية في التنفيذ

- **الضرورة:** الخوصصة لا تتم دفعة واحدة، بل يجب تقسيمها على مراحل زمنية مناسبة لتجنب ضغط السوق المالي وتفادي المشاكل الاجتماعية؛
- التخطيط المرحلي يتيح تقييم النتائج والتعديل التدريجي للسياسات، ويضمن قدرة السوق على استيعاب المؤسسات الجديدة دون خلق اختلالات اقتصادية.

إن متطلبات تنفيذ الخوصصة تتجاوز مجرد بيع الأصول أو الأسهم، فهي عملية متكاملة تشمل:

- إعداد إطار قانوني واضح؛
- دراسة شاملة للمؤسسات المستهدفة؛
- وضع حلول للمشكلات الاجتماعية والمهنية؛
- تحديد استراتيجية مالية وتقنية مدروسة؛

- التخطيط المرحلي للتنفيذ.

هذه العناصر تضمن أن تتحقق أهداف الخوصصة :زيادة الكفاءة الاقتصادية، تقليل العجز المالي للدولة، وتحفيز القطاع الخاص، مع حماية حقوق العمال والمجتمع.

3- تنفيذ إستراتيجية الخوصصة

في إطار تنفيذ الإستراتيجية فإن الوزير المكلف بالمساهمات يتولى بالتشاور مع الوزراء المهنيين إعادة برنامج الخوصصة وكيفيات وإجراءات وشروط نقل الملكية ويقترح ذلك على مجلس مساهمات الدولة للموافقة عليها، كما يعد وينفذ إستراتيجية اتصال اتجاه الجمهور والمستثمرين بهدف إعلامهم حول سياسات الخوصصة وفرص المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية.

إن عملية تنفيذ الخوصصة تتطلب من الوزير المكلف بمساهمات الدولة اتخاذ التدابير التالية:

- تكليف من يقوم بتحديد قيمة المؤسسة أو الأصول المراد التنازل عنها وهذا ضمن العمليات التي يحتويها برنامج الخوصصة التي صادق عليها مجلس الوزراء؛
- دراسة العروض المقدمة والقيام بانتقائها؛
- إعداد تقرير مفصل حول العرض الذي تم قبوله؛
- إرسال ملفات التنازل إلى اللجنة المختصة بمراقبة عمليات الخوصصة؛
- عرض ملف التنازل على مجلس مساهمات الدولة بما يتضمنه من جملة معلومات من أهمها سعر التنازل وكذا كيفيات نقل الملكية، علما أن هذا المجلس ترجع إليه مهمة تشكيل اللجنة التي تتولى متابعة عمليات الخوصصة.

وبالنظر إلى أهمية العملية فإنه يخول للوزير المعني الاستعانة بما يلزمه من خبرات وطنية ودولية ضمانا لتنفيذ جيد وفعال.

ثانيا: طرق وكيفيات التنفيذ

يمكن أن تتم عملية التنفيذ بانتهاج إحدى الطرق التالية:

- إما اللجوء إلى آليات السوق المالي وذلك عن طريق عرض أصول المؤسسات المراد خوصصتها في البورصة أو بعرض علني بسعر محدد؛
- إما بإتباع أسلوب المناقصات: وضمن هذه الطريقة يتم التنازل الكلي أو الجزئي عن أصول المؤسسات المعنية عمن طريق المناقصات بطرقها المختلفة؛
- إما باللجوء إلى أسلوب البيع بالتراضي وهو إجراء استثنائي يمكن اللجوء إليه في حالات معينة؛

- كما يمكن اعتماد أي نمط قانوني آخر للخوصصة يهدف إلى ترقية وتوسيع المساهمة، في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الحصص أو الأسهم الاجتماعية المعروضة للبيع يمكن تجزئتها إلى سندات ذات قيمة اسمية أقل لتشمل أكبر قدر ممكن من الجمهور؛
- وإذا كان التشريع الأول للخوصصة الملغى قد أسفر انطلاقا من سنة 1998 عن خوصصة 1500 مؤسسة محلية لفائدة حوالي 30.000 عاملا، فإن التشريع الساري المفعول ينص على استفادة أجراء المؤسسات العمومية المرشحة لخوصصة الكاملة مجانا من 10% على الأكثر من رأس مال المؤسسة المعنية، ويستفيد من يهمهم الأمر منهم في استعادة مؤسستهم من حق الشفعة المحدد زمنيا بشهر واحد مع استفادتهم زيادة على ذلك من تخفيضات تصل إلى 15% من سعر التنازل، ويتعين على هؤلاء الأجراء المستفيدين أن ينتظموا في شركات ضمن أحد الأشكال المنصوص عليها قانونا.

وباستكمال الإجراءات فإن عقد التنازل يوكل إمضاؤه لممثل تفوضه قانونا الجمعية العامة للمؤسسة المعنية.

ثالثا: مراقبة عمليات الخوصصة

نصت المادة 30 من الأمر 04/01 على تأسيس لجنة لمراقبة عمليات الخوصصة وقد حدد المرسوم التنفيذي 01-354 المؤرخ في 10 نوفمبر 2001 تشكيلتها وصلاحيتها وكيفيات تنظيمها وسيرها.

تتكون هذه اللجنة التي توضع تحت سلطة رئيس الحكومة وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي من [1]:

- قاض من سلك القضاء مختص في ميادين قانون الأعمال رئيسا؛
- ممثل المفتشية العامة للمالية يقترحه وزير المالية؛
- ممثل على الخزينة يقترحه الوزير المكلف بالخزينة؛
- ممثل على المنظمة النقابية الأكثر تمثيلا.

توضع تحت تصرف هذه اللجنة ووسائل مادية وبشرية ومالية تتلاءم مع مهامها تتحمل الدولة أعباءها وتجتمع إلزاميا بمجرد استلام الملفات التي يحيلها عليها الوزير المكلف بالمساهمات في كل مرحلة من مراحل الخوصصة، وبإمكانها الاطلاع على أي وثيقة لها علاقة بالملف المعروض عليها، كما أنها ملزمة لتبليغ رأيها لرئيس الحكومة في أجل لا يتعدى شهرا واحدا ابتداءا من تاريخ استلام ملف التنازل.

تتخذ هذه اللجنة مداولاتها بأغلبية الأعضاء وتسجل مداولاتها بمحضر مدون في سجل خاص يشترط فيه عند الاقتضاء، كما تتخذ هذه اللجنة مداولاتها بأغلبية الأعضاء وتسجل مداولاتها بمحضر مدون في سجل خاص يشترط فيه عند الاقتضاء مختلف الأعضاء حول الموضوع.

[1] **مرسوم تنفيذي رقم01-354 بتاريخ01/09/10 يحدد تشكيل لجنة مراقبة عمليات الخوصصة وصلاحياتها وتنظيمهاوسيرها**، الجريدة الرسمية رقم67لسنة 2001، ص22.

المطلب الثالث: احتياجات ومصادر تمويل عمليات الخوصصة

تستكشف هذه الورقة الجوانب المالية الرئيسية لعملية الخوصصة وتسلط الضوء على احتياجات التمويل والمصادر المرتبطة بها، ومنه سنقوم بتحليل الوضع المحيط بتمويل مشاريع الخوصصة وكيف تترجم هذه الاحتياجات المالية إلى فرص فعالة لنجاح هذا التحول الاقتصادي، وذلك من خلال تسليط الضوء على هذه الجوانب المالية وذلك في تنظيم وتحقيق عملية الخوصصة بشكل فعال ومستدام.

اولا: شروط الخوصصة

قبل الشروع في عملية الخوصصة، وضعت الدولة مجموعة من الشروط الأساسية لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، مع الحفاظ على استمرارية الخدمة العمومية .يمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي:

1- الهدف من الخوصصة

- يجب أن تكون الخوصصة أداة لإصلاح المؤسسة أو تحديثها، وليس مجرد بيع أصول بهدف الربح السريع؛
- يشترط أن تضمن المؤسسة استمرار نشاطها لمدة لا تقل عن خمس سنوات بعد الخوصصة، خاصة للحفاظ على استقرار المناصب الوظيفية.

2- أهمية الأصول والخدمات

- يجب أن تكون الأصول المراد خوصصتها ذات قيمة حقيقية وذات أهمية إستراتيجية؛
- تقييم الأصول يكون بناءً على قيمتها التجارية الحقيقية، لضمان عدم فقد الدولة أو المستثمر لحقوق مالية مهمة.

3- شروط الدفع والمالية

- يجب أن يتم الدفع نقدًا وفوريًا عند التنازل عن المؤسسة أو أصولها، مع استثناءات محدودة وفق ما يسمح به قانون المالية؛
- الاستثناءات قد تتضمن تخفيضات أو تسهيلات مالية محددة، لكن بشكل لا يضر بالقيمة الحقيقية للأصول.

4- حق العمال في الملكية

- خصصت الدولة نسبة من أسهم المؤسسة للعمال:
  - **5٪ مجانًا** للعمال؛
  - **5٪ بأسعار مخفضة** مع تسهيلات للدفع؛

- **20٪ من إجمالي الأسهم** تُتاح للعمال بميزة تفضيلية في الشراء مقارنة بالسعر الرسمي.

– هذا الإجراء يهدف إلى مشاركة العمال في رأس المال وتعزيز ولائهم واستقرارهم الوظيفي بعد الخوصصة.

ثانيا: تكاليف الخوصصة

عملية الخوصصة ليست مجانية، بل تتطلب موارد مالية وبشرية وجهود تنظيمية كبيرة، ويمكن تقسيم تكاليفها كالتالي:

1. **التكاليف المالية المباشرة**
   - تكاليف تقييم الأصول والممتلكات قبل بيعها؛
   - التكاليف المرتبطة بإعادة الهيكلة المالية، مثل تصفية الديون وتحويل رأس المال؛
   - المصاريف القانونية والتشريعية لضمان تطبيق الإطار القانوني للخوصصة.
2. **التكاليف الإدارية والتنظيمية**
   - تكاليف إعداد الدراسات والتقارير الاقتصادية والفنية اللازمة لتحديد جدوى الخوصصة؛
   - تكاليف توظيف خبراء محليين وأجانب لتصميم وتنفيذ برنامج الخوصصة؛
3. **التكاليف الاجتماعية**
   - التكاليف الناتجة عن معالجة مشكلة العمالة الزائدة، والتي قد تشمل التعويضات، برامج إعادة التدريب، أو خطط التقاعد المبكر؛
   - التكاليف المتعلقة بالحفاظ على استقرار السوق والمجتمع أثناء وبعد عملية الخوصصة.

شروط الخوصصة تهدف إلى **ضمان استمرارية الخدمة، حماية العمال، والحفاظ على قيمة الأصول**، بينما تكاليفها تتوزع بين المالية، الإدارية والاجتماعية، لتسهيل انتقال ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص بنجاح وفعالية[1].

ثانيا: تمويل عملية الخوصصة

سنتعرض في هذا الجزء لبعض الأساليب الممكنة الاستخدام لزيادة تدفق موارد القطاع الخاص إلى عملية الخوصصة، لما كانت أسواق رأس المال المحلية تعاني من القصور ولا يمكن الاعتماد عليها لتوفير هذه الموارد فانه يتعين البحث عن مصادر أخرى تساعد على زيادة اهتمام المستثمرين بالتوجه نحو المؤسسات الحكومية، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

[1] انظر: محمد صبحي، **الخوصصة لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو**، دور النهضة، 1995، ص 33/32.

1- الاقتراض المباشر: لا شك أن قرار الاقتراض لشراء المؤسسة الحكومية، أوضح استثمارات جديدة فيها، يرجع بالدرجة الأولى للمشتري لذلك يجب أن تشجع الحكومة البنوك التجارية على تقديم المساعدات المالية للمشترين؛

2-مقايضة الديون بالملكية: تجدر الإشارة إلى أن أساليب مقايضة الديون بالملكية قد تمت في بعض الدول إبان أزمة الديون العالمية ومن هذه الدول: البرازيل، الشيلي، المكسيك، والفلبين والعديد من الدول الأخرى.

والواقع أن مثل هذه الأساليب قد تم تصميمها بغرض استخدامها للتخفيف من الديون ولكن ليس هذا الغرض الرئيسي وإنما هي تسهل من عملية الخوصصة ومن هذا المنطلق فهي تعتبر وسيلة مناسبة لتمويل الاستثمارات الخاصة في المؤسسات الحكومية؛

3- المنشآت المالية المستمرة:ويقصد بها مؤسسات التأمين وصناديق التأمينات والمعاشات وصناديق الاستثمار، حيث يتعين السماح لهم بالاستثمار في أسهم المؤسسات الحكومية بكميات كبيرة، وإذا كان الأمر يتطلب إعادة النظر في القوانين التي تحد من فعالية هذه المنشآت في الاستثمار في هذه الأسهم فما المانع؟

4-استخدام الحوافز الضريبية:هنا يتعين تصميم وإعداد المحفزات الضريبية الموجهة إلى برامج الخوصصة، فالخصومات الضريبية لنسبة معينة من قيمة مشتريات المستثمر من أسهم المؤسسة الحكومية من دخله الخاضع للضريبة أو تطبيق الإعفاء الضريبي الكامل لتوزيعات أرباح بعض الأسهم، قد يكون عملا مشجعا على عملية الخوصصة من خلال شراء الأسهم؛

5-قبول المساعدات الدولية ودورها في الخوصصة

تلعب المنظمات الدولية والوكالات التنموية دورًا مهمًا في دعم عمليات إعادة الهيكلة والخوصصة للمؤسسات الحكومية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .من أبرز هذه المنظمات:

- **البنك الدولي وصندوق النقد الدولي** :تقديم الدعم المالي والفني لبرامج التكيف الهيكلي وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية؛
- **بنوك التنمية الإقليمية** :مثل بنك التنمية الإفريقي وبنك التنمية الآسيوي، لتقديم تمويل واستشارات لتنمية المشاريع العامة وتحفيز الخوصصة؛
- **وكالات المعونة الدولية** :مثل الوكالة الأمريكية للتعاون الدولي، التي تقدم مساعدات مشروطة بالتحول نحو اقتصاد السوق وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية.

يعتمد هذا الدعم على **تفعيل قوى السوق** لضمان نجاح عمليات الخوصصة وتحقيق الاستفادة القصوى من القطاع الخاص.

رابعا: أساليب تنفيذ الخوصصة

يمكن تنفيذ الخوصصة عن طريق أسلوب واحد أو أكثر، ومن أهم هذه الأساليب[1]:

1- التعاقدات الحكومية (Contracting Out)

- تعريفها :تقوم الحكومة بالتعاقد مع القطاع الخاص لتوفير سلع وخدمات معينة؛
- أمثلة على الخدمات :النقل، الصحة، التعليم، بناء المكاتب والمنشآت العامة؛
- الهدف: تحسين الكفاءة التشغيلية دون التخلي عن ملكية الأصول، مع الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في الإدارة والتنفيذ.

2- عقود الإدارة (Management Contracts)

- تعريفها :تملك الحكومة المشروع العام وتفوض إدارته للقطاع الخاص لفترة محددة.
- أهم خصائص العقود:
  - **احتفاظ الحكومة بالملكية** للمشروع؛
  - **تقديم الحكومة للتمويل** اللازم لتشغيل المشروع؛
  - **تقديم الإدارة الخاصة للمهارات والخبرات** الضرورية لتطوير وتشغيل المشروع وإعادة تأهيله؛
  - أحيانًا تمنح الإدارة الخاصة **نسبة من الأسهم** كحافز لتعزيز الأداء وتحفيز الإدارة الجيدة.
- أمثلة تطبيقية :تم تطبيق عقود الإدارة في عدة دول مثل المكسيك وتركيا وبولندا وجمهورية التشيك، حيث كانت المشاريع مملوكة مسبقًا للدولة وتولت الإدارة الخاصة تحسين أدائها.

دعم المنظمات الدولية يُسهم في **توفير التمويل والخبرة الفنية** اللازمة لنجاح الخوصصة، بينما توفر التعاقدات الحكومية وعقود الإدارة **آليات عملية لتحويل إدارة المشاريع العامة إلى القطاع الخاص** مع الحفاظ على ملكية الدولة، بما يضمن تحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية للمؤسسات الحكومية.

1- نظام الإنشاء والتشغيل والتحويل (BOT)

يعد أسلوب **BOT – Build, Operate, Transfer** من أكثر أساليب الخوصصة قبولًا عالميًا، خصوصًا في مشروعات البنية التحتية الكبرى، لما يتميز به من بساطة وجاذبية للاستثمارات المحلية والأجنبية.

أ- مفهوم النظام: في إطار هذا النظام:

- يقوم المستثمرون **بناء المشروع وتشغيله لفترة محددة؛**
- بعد انتهاء الفترة الزمنية المتفق عليها، **يؤول المشروع إلى الحكومة؛**
- عادة تمتد الفترة بين **20و 50سنة**، بحسب طبيعة المشروع وحجمه.

ب- المجالات التطبيقية له: يستخدم BOTعلى نطاق واسع في خوصصة مشروعات البنية التحتية مثل:

[1] انظر: تقييم برنامج **الخوصصة في منطقة الاسكو**، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- محطات الطاقة الكهربائية؛
- محطات المياه ومعالجة الصرف الصحي؛
- الطرق والجسور والمطارات والمرافئ.

ت- الجوانب التنظيمية: يتضمن النظام ثلاثة جوانب رئيسية، تظهر في **العقد المبرم بين الحكومة والمستثمرين:**

- **الجوانب القانونية والفنية** :تحديد شروط البناء والتشغيل والصيانة؛
- **الجوانب الاقتصادية** :تحديد الأسعار والتوزيع وحقوق التحصيل؛
- **الجوانب التشغيلية** :توزيع المسؤوليات بين الحكومة والمستثمرين حسب نوع المشروع.

مثال توضيحي: مشروعات الكهرباء:

- المستثمر مسؤول عن **البناء والتشغيل** أي إنتاج الطاقة؛
- الحكومة تتولى **التوزيع وبيع الطاقة للمستهلك النهائي**، مع تغطية فروق الأسعار عند الحاجة.

- **مشروعات المياه:**

- المشروع مسؤول عن **إنتاج المياه ومعالجتها**.
- الحكومة تتحمل **النقل والتوزيع**، وتظل مالكة للمشروع بعد انتهاء فترة العقد.

مسؤوليات الأطراف:

- **المستثمر أي القطاع الخاص:** التمويل، البناء، التشغيل، والصيانة خلال فترة العقد؛
- **الحكومة** :التحصيل من المستهلكين، التوزيع، وامتلاك المشروع بعد انتهاء العقد.

وتشمل فروع وأساليب BOT: يتفرع BOTإلى عدة أساليب، تتكيف حسب طبيعة المشروع وحجم الاستثمار:

- **Boo – Build, Own, Operate**
  - البناء، التملك، التشغيل؛
  - المستثمر يمتلك المشروع طوال فترة التشغيل؛
  - تم استخدامه في محطات الطاقة الكهربائية في الصين وكوستاريكا وجمهورية الدومينيكان.
- **ROT – Rehabilitate, Operate, Transfer**
  - إعادة تأهيل المشروع العام، تشغيله، ثم تحويله؛
  - استخدم في مشروعات المياه في العاصمة الأرجنتينية بوينس آيرس والخدمات الصحية.
- **BOT – Build, Operate, Transfer النسخة التقليدية:**
  - البناء، التشغيل، التحويل إلى الدولة بعد فترة محددة؛

- تم تطبيقه في دول مثل أستراليا وماليزيا والمكسيك والصين وتايلاند ومصر.
- نظام BOT وأساليبه المشتقة **يمثل نموذجًا فعالًا للخوصصة الجزئية**، حيث ينقل عبء الاستثمار والتشغيل إلى القطاع الخاص، مع حفاظ الدولة على ملكية المشروع بعد انتهاء العقد.
- يحقق هذا الأسلوب **جاذبية للاستثمار الأجنبي والمحلي**، ويتيح تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع العامة دون تحمل الحكومة كامل الأعباء المالية والفنية.

2- **المشروعات المشتركة** (Joint Ventures)

أ- **مفهوم المشروع المشترك:** المشروع المشترك هو **اتفاقية شراكة بين اثنين أو أكثر من الأطراف**، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، بهدف **القيام بنشاط اقتصادي محدد** مثل الإنتاج أو تقديم الخدمات، مع **تقاسم الأرباح والخسائر** وفق النسب المتفق عليها في العقد.

ب- أنواع المشاريع المشتركة

- **مشروعات محلية مشتركة** :بين مؤسسات أو شركات داخل نفس الدولة.
- **مشروعات دولية مشتركة** :(**International Joint Ventures**)بين شريك محلي وشريك أجنبي، أو بين شركتين من دول مختلفة.

ت- أهداف المشروعات المشتركة:

- **جذب الاستثمارات الأجنبية** إلى الدولة، بما يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني؛
- **نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية والإدارية المتقدمة** من الشريك الأجنبي إلى المحلي؛
- **تقاسم المخاطر المالية والتشغيلية** بين الشركاء، ما يقلل من الضغط على أي طرف بمفرده؛
- **تسهيل دخول الأسواق الجديدة** والاستفادة من شبكات الشركاء المحليين أو الدوليين.

ث- المزايا الأساسية:

- توفير**رأس مال إضافي** لتمويل المشاريع الكبيرة؛
- **تسريع عملية التطوير والتحديث** بفضل الخبرات والتقنيات الأجنبية؛
- تعزيز**الكفاءة التشغيلية والإنتاجية** بفضل تبادل الخبرات بين الشركاء؛
- تحسين فرص **الوصول للأسواق الخارجية** بفضل الشريك الدولي؛
- يجب تحديد **نسب الملكية، الأرباح، والخسائر بدقة** في العقد لتجنب النزاعات؛
- من الضروري وضع **آليات واضحة لإدارة المشروع واتخاذ القرار** بين الشركاء؛
- يمكن أن تكون المشروعات المشتركة خطوة **تمهيدية نحو الخوصصة الجزئية**، حيث تحتفظ الدولة بحصة معينة وتفتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار

3- الامتياز (Franchising)

أ- مفهوم الامتياز:

الامتياز هو **منح الحكومة حق إدارة أو تشغيل منشأة عامة لفترة زمنية محددة** لشركة خاصة أو عدة منشآت، بموجب عقد يحدد **الحقوق، الالتزامات، وشروط التشغيل** .ويعرف العقد بأنه اتفاقية تمنح **المنشأة الخاصة حق إدارة المرفق العام** تحت إشراف الدولة، مع الحفاظ على أهداف الصالح العام.

ب- أهداف الامتياز:

- **تحفيز الاستثمار الخاص** في تشغيل المرافق العامة؛
- **زيادة كفاءة الخدمات** المقدمة من خلال إدارة القطاع الخاص؛
- **تقاسم المخاطر المالية** بين الحكومة والمستثمر الخاص، بما يقلل من العبء على الدولة؛
- **ضمان استمرارية الخدمة العامة** مع الحفاظ على رقابة الدولة على الجودة والأسعار.

ت- مزايا الامتياز:

- يسمح للدولة **بالاحتفاظ بالملكية** مع السماح للقطاع الخاص بالإدارة؛
- يوفر **إطارًا قانونيًا واضحًا** لتحديد المسؤوليات المالية والتشغيلية بين الطرفين؛
- يشجع على **تحسين الأداء التشغيلي والخدمي** نتيجة الخبرات والكفاءات التي يجلبها المستثمر الخاص؛
- يعزز **توسيع نطاق الخدمات** دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة من الدولة؛
- يجب تحديد **مدة العقد وفترة الامتياز** بوضوح لضمان التخطيط المالي والتشغيلي؛
- يحدد العقد **مدفوعات المستثمر والمستفيدين،** بما يحقق توازنًا بين الربح الخاص والمصلحة العامة؛
- يمكن أن يشمل العقد **شروطًا للتحكم بالجودة والأسعار** لضمان عدم الإضرار بالصالح العام؛
- يُستخدم هذا الأسلوب عادة في القطاعات ذات **المرافق الحيوية والخدمات العامة** مثل النقل والمطاعم الحكومية والخدمات الصحية.

4- التأجير (Leasing)

أ- مفهوم التأجير

التأجير هو **نقل إدارة وتشغيل المشروع أو المؤسسة إلى القطاع الخاص لفترة محددة** مع **احتفاظ الدولة بملكية المشروع** .بموجب هذا الأسلوب، يدفع المستأجر)القطاع الخاص (مبلغًا ماليًا سنويًا للدولة مقابل حق استخدام وتشغيل الأصول لفترة زمنية متفق عليها.

ب- أهداف التأجير

- **رفع كفاءة استخدام الأصول** دون التخلي عن الملكية؛

- **تحفيز القطاع الخاص** لتقديم الخبرات التقنية والإدارية المطلوبة؛
- **تخفيف الأعباء المالية على الدولة** عن طريق إيقاف الدعم المباشر أو التحويلات المالية؛
- **توفير دخل ثابت للدولة** دون المخاطرة بتقلبات السوق.

ت- مزايا التأجير للدولة:

- **توفير نفقات التشغيل** :حيث يتكفل المستأجر بالتشغيل والصيانة، مما يقلل التكاليف الحكومية؛
- **الحصول على دخل سنوي مضمون** :الدولة تحقق إيرادات ثابتة دون القلق بشأن ربحية المشروع؛
- **خفض الاعتماد على دعم الميزانية العامة** :يقلل من العبء المالي على الدولة؛
- **استقطاب مهارات تقنية وإدارية** :يتيح للقطاع الخاص تطبيق أفضل الممارسات والخبرات المتقدمة؛
- **زيادة كفاءة استخدام أصول المشروع:** يحفز المستأجر على تحسين الأداء والإنتاجية لتحقيق أرباحه؛
- يُستخدم التأجير عادة في **المشاريع الحيوية والبنية التحتية** التي ترغب الدولة في الاحتفاظ بملكية أصولها؛
- يجب تحديد **مدة العقد وشروط التشغيل والصيانة والمدفوعات** بوضوح لضمان استمرارية الخدمة وتحقيق العوائد المرجوة؛
- يُعد التأجير وسيلة مناسبة **كمرحلة انتقالية قبل الخوصصة الكاملة**، حيث يمكن بعد انتهاء فترة الإيجار إعادة تقييم المشروع لإمكانية بيعه أو إعادة التفاوض على العقد.

5- إزالة القيود النظامية والرقابية (Deregulation and Decontrol)

أ- المفهوم:

تعني هذه الطريقة **رفع القيود والتنظيمات التي تفرضها الدولة على الأنشطة الاقتصادية**، وتشمل:

- **القيود النظامية :(Regulation)**جميع القواعد والقوانين العامة التي تحدد كيفية عمل الشركات والمؤسسات داخل الصناعة أو القطاع؛
- **القيود الرقابية :(Control)**تشمل أشكال الرقابة العامة والتحكم المباشر للحكومة في الأسعار، الإنتاج، الاستثمار، أو التوسع في الأسواق.

ب- الهدف من الإزالة:

- **تعزيز حرية السوق** :السماح للقطاع الخاص باتخاذ قرارات اقتصادية مستقلة دون قيود حكومية تعيق المبادرة؛
- **تقوية اقتصاد السوق:** إتاحة الفرص لتنافسية أعلى، وتحفيز الابتكار والكفاءة في الأداء؛

- **جذب الاستثمارات الخاصة** :لأن المستثمرين يفضلون بيئة أقل تشددًا تنظيميًا وأكثر شفافية ومرونة.

ت- مزايا هذه الطريقة:

- **زيادة الكفاءة الاقتصادية** :انخفاض التدخل الحكومي يتيح للقطاع الخاص تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف؛
- **توسيع المنافسة** :الشركات تصبح أكثر قدرة على الدخول في السوق بحرية ومنافسة الشركات الأخرى؛
- **تخفيف العبء الإداري على الدولة** :يقل دور الحكومة في إدارة الشركات والمشاريع، وبالتالي التركيز على الإشراف والتشريعات العامة فقط؛
- **تطوير بيئة استثمارية جاذبة** :يسهل هذا الأسلوب دخول مستثمرين محليين وأجانب، خصوصًا في القطاعات الاستراتيجية؛
- لا يعني رفع القيود التخلي الكامل عن دور الدولة، بل **يتم الحفاظ على الإشراف لضمان حماية المصلحة العامة**؛
- غالبًا ما يكون هذا الأسلوب جزءًا من برنامج أوسع لإصلاح القطاع العام، ويمكن دمجه مع أساليب أخرى مثل البيع أو التأجير؛
- التجارب الدولية أظهرت أن **إزالة القيود بدون تنظيم كافٍ قد تؤدي إلى احتكارات جديدة**، لذا يجب مراعاة وجود قوانين تمنع الاحتكار وتحمي المنافسة العادلة.

6- نظام المستندات (Voucher System)

أ- المفهوم:

يعتمد هذا الأسلوب على **توزيع قسائم أو مستندات (Vouchers)** على المواطنين أو العاملين في المؤسسات العامة، بحيث تمثل هذه القسائم **حقًا في الحصول على أسهم الشركة** عند بدء عملية الخوصصة.

- يُعرف هذا النظام أيضًا باسم **الخوصصة الجماهيرية Mass Privatisation** لأنه يتيح مشاركة شريحة واسعة من السكان في ملكية الشركات العامة؛
- غالبًا ما يُطبق على **الشركات الصغيرة والمتوسطة** التي تعتمد بشكل أساسي على عنصر العمل في العملية الإنتاجية.

ب- أهداف النظام:

- **توسيع قاعدة الملكية** :منح المواطنين القدرة على امتلاك أسهم في مؤسسات عامة، وبالتالي مشاركة المجتمع في العملية الإنتاجية؛

- **تعزيز الديمقراطية الاقتصادية** :خلق شعور بالمساهمة في الاقتصاد الوطني، خصوصًا للطبقات الوسطى والعمال؛
- **تحقيق انتقال سريع وواسع من القطاع العام إلى الخاص** دون الحاجة إلى أسواق مالية متطورة أو سيولة نقدية كبيرة.

ت- مزايا هذا الأسلوب:

- يسمح بمشاركة شاملة للمواطنين، مما يقلل من الاحتجاجات أو المعارضة الاجتماعية للخوصصة؛
- لا يتطلب استثمارات نقدية كبيرة من الأفراد، إذ تمنح الأسهم عن طريق القسائم الموزعة مجانًا أو بأسعار رمزية؛
- يعزز من ثقافة الملكية الفردية والادخار الاستثماري بين المواطنين؛
- يتم التركيز على الشركات **الصغيرة والمتوسطة**، حيث يمكن توجيه المستفيدين من القسائم بسهولة نحو المشاركة الفعالة في الإدارة أو اتخاذ القرار؛
- يعتمد نجاح النظام على **توعية المواطنين بمفهوم الأسهم والاستثمار**، وإيجاد آليات سهلة لتحويل القسائم إلى ملكية فعلية؛
- استخدم هذا النظام بشكل واسع في **دول أوروبا الشرقية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي**، حيث كان الهدف تحويل الاقتصاديات المخططة نحو اقتصاد السوق بسرعة.

7- البيع بالإيجار (Sale and Leaseback)

أ- المفهوم:

يعتمد هذا الأسلوب على **بيع أصول المؤسسة العامة إلى مستثمر خاص مع استمرار المؤسسة في استخدامها مقابل دفع إيجار دوري.**

- الهدف الأساسي هو **توفير سيولة نقدية فورية للمؤسسة أو الحكومة** دون فقدان القدرة على تشغيل الأصول؛
- غالبًا ما يُستخدم للأصول الكبيرة والمكلفة مثل المعدات الثقيلة أو المنشآت الصناعية[1].

ب- المزايا:

- يتيح تمويل مؤقت للمؤسسة أو الحكومة دون الحاجة لتفكيك العمليات التشغيلية؛
- يحافظ على استمرارية استخدام الأصول التشغيلية في المؤسسة.

ت- المعيقات:

[1] Regarde: RabehBettaher, **la privatisation**, Alger, bureau d'études engineering financier et managements 1993. P 17.

- تكلفة التمويل عادةً **مرتفعة جدًا** مقارنة بالتمويل البنكي التقليدي؛
- يتطلب تجهيزات وأصولاً مكلفة، ما يجعل هذا الأسلوب **نادراً في الدول النامية**.
- على الرغم من فوائده، فإن تطبيقه العملي محدود بسبب **ارتفاع الأعباء المالية** الناتجة عن دفع الإيجار المستمر.

مثال: أظهرت دراسة على مؤسسة (BCR)أن الائتمان الإيجاري لمصادر التمويل الكلاسيكية)كالتمويل البنكي (أكثر فعالية من البيع بالإيجار، مما حدّ من استخدام هذا الأسلوب.

8- الطرح العام للأسهم جزئي أو كلي Public Offering

أ- المفهوم

في هذه الطريقة تقوم الدولة بـ **بيع كل أو جزء من الأسهم التي تمتلكها في المؤسسة العامة للجمهور** عبر الاكتتاب العام:

- إذا تم بيع **جزء فقط** من الأسهم، تصبح المؤسسة **مختلطة الملكية** حكومة /قطاع خاص؛
- إذا تم بيع كل الأسهم، تتحول المؤسسة إلى ملكية خاصة بالكامل.

ب- الأهداف:

- تمكين الحكومة من **الحفاظ على الرقابة الجزئية أو الكلية** حسب أهداف الخوصصة؛
- **توسيع قاعدة الملكية** وإشراك المواطنين في المؤسسات العامة؛
- دعم**سوق المال المحلية** وزيادة السيولة المالية.

ت- المزايا:

- يزيد من **شفافية عملية الخوصصة** ويجعلها أكثر قبولًا اجتماعيًا وسياسيًا.
- يتيح **مشاركة واسعة للجمهور** في ملكية الشركات، ما يعزز من الديمقراطية الاقتصادية.
- يعزز**الثقة في الأسواق المالية** ويحفز المستثمرين المحليين والأجانب.
  - يجب أن تكون المؤسسات **مستقرة ماليًا وشفافة إداريًا** لضمان نجاح الاكتتاب.
  - الطرح الجزئي يمكن أن يكون **خطوة أولى نحو الخوصصة الكاملة** مع الحفاظ على دور الدولة في الرقابة

8- الطرح العام للأسهم (Initial & Secondary Public Offering)

أ- المفهوم

الطرح العام للأسهم هو **إحدى أساليب الخوصصة التي تعتمد على بيع الأسهم للجمهور** سواء عن طريق:

- **إصدار أسهم جديدة)** زيادة رأس المال – (ما يُعرف بالطرح الأولي للأسهم؛

- **بيع الأسهم الحالية للحكومة** دون زيادة في رأس المال –ما يُعرف بالطرح الثانوي للأسهم.

عادةً تتم عمليات البيع **عبر البورصة**، ويخضع ذلك لمجموعة من المعايير القانونية والمالية التي تراقبها **لجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة**.

ب- الشروط الأساسية للطرح العام للأسهم

- **حجم المؤسسة وأداءها المالي** :يجب أن تكون المؤسسة كبيرة ولها أداء مالي معقول ومبشر للمستقبل؛
- **توفر المعلومات** :يجب أن تكون هناك شفافية في البيانات المالية والإدارية وإتاحتها للمستثمرين؛
- **سيولة السوق المحلي** :يجب أن يتوفر قدر كافٍ من السيولة لتنفيذ الطرح بنجاح؛
- **نشاط وكفاءة سوق رأس المال** :لضمان التسعير العادل للأوراق المالية.

ت- المزايا

- **توسيع قاعدة الملكية:** يسمح بمشاركة عدد كبير من المواطنين والمستثمرين ويقلل من سيطرة مجموعة محدودة على المؤسسة؛
- **تعبئة الموارد المالية** :يمكن توجيه الأموال الناتجة عن بيع الأسهم إلى خزينة الدولة أو مشاريع تنموية؛
- **شفافية العمليات** :كون البيع يتم عبر البورصة، ما يزيد من مصداقية العملية وولاء المستثمرين.

ث- المشاكل والمعوقات المحتملة

- **الحالة المالية للمؤسسة** :غالبية المؤسسات العمومية غير مستقرة ماليًا، ما يستلزم أحيانًا **خوصصة جزئية أولًا** لتحسين الوضع المالي والتكنولوجي قبل الطرح العام الكامل؛
- **غياب بورصة فعالة** :يعيق تنفيذ الطرح العام في العديد من الدول النامية؛
- **تحديد سعر الأسهم** :تقييم المؤسسة لتحديد السعر الملائم ضروري لتجنب الانتقادات حول بيع القطاع العام بأسعار منخفضة؛
- **قدرة الادخار للمستثمرين المحتملين** :يجب دراسة مدى قدرة الجمهور على الاستثمار لتعبئة السيولة الكافية؛
- **تنظيم ملكية الأسهم** :إذا لم تتم العملية بشفافية، قد تستحوذ مجموعة محدودة من ذوي المصالح على المؤسسة، مما يقلل من الهدف الاجتماعي للتوسيع والمشاركة.

9- الطرح الخاص للأسهم (Private Placement)

أ- المفهوم

الطرح الخاص للأسهم هو **بيع الدولة جزء أو كل أسهمها في المؤسسات العمومية لمستثمر واحد أو مجموعة محددة مسبقًا**.

يهدف هذا الأسلوب إلى **جلب مستثمرين ذوي خبرة وكفاءة** قادرين على تطوير أداء المؤسسة بعد الخوصصة.

ب- الأشكال

يمكن أن يأخذ الطرح الخاص أحد الشكلين التاليين:

- **الشراء المباشر)التفاوض المباشر:(** يتم البيع لمستثمر معين أو مؤسسة خاصة مباشرة بعد دراسة قدراتهم المالية والإدارية وخبرتهم؛
- **الطرح عبر العطاءات** :بيع الأسهم لمجموعة محدودة من المستثمرين المختارين من خلال عملية تنافسية مفتوحة، حيث يشترط تقديم عروض مالية مناسبة.

غالبًا تفضل الدول النامية مثل السنغال والأرجنتين استخدام **أسلوب العطاءات** لتفادي المحاباة وضمان الشفافية.

ت- مراحل تنفيذ الطرح الخاص

- **تطهير المؤسسة مالياً** :تجميد الديون وإعادة تخصيص رأس المال الاجتماعي؛
- **التعامل مع ضغوطات العمال** :إنشاء هياكل مثل صناديق البطالة لتخفيف الآثار الاجتماعية؛
- **إصدار النصوص القانونية والتنظيمية** :وضع إطار قانوني لتقييم واختيار المستثمرين؛
- **ضمان استقلالية الإدارة** :منع تدخل السلطات الحكومية في شؤون المؤسسة المخوصصة جزئيًا أو كليًا.

ث- مزايا الطرح الخاص

- **اختيار المستثمر الأنسب:** المستثمر يمتلك القدرة المالية والخبرة الإدارية والتقنية اللازمة لتطوير المؤسسة؛
- **ملاءمته للمؤسسات الصغيرة** :الطرح العام قد يكون مكلفًا ويصعب تسويقه للمؤسسات ذات الحجم الصغير، بينما الطرح الخاص أقل تكلفة وأكثر فاعلية؛
- **تخفيض التكاليف** :تكاليف الإصدار منخفضة مقارنة بالطرح العام؛
- **تحضير المؤسسة للطرح العام لاحقًا** :يشكل الطرح الخاص مرحلة أولى لإعادة هيكلة المؤسسة وتحسين أدائها قبل البيع العام للأسهم؛
- **جلب التكنولوجيا والخبرة الأجنبية** :يساعد في إدخال أساليب حديثة وكفاءات إدارية للمؤسسة.

ج- المشاكل والمعوقات

- **غياب الشفافية** :قد يؤدي اختيار المستثمرين بعشوائية أو محاباة إلى انتقادات حادة؛
- **تحديد سعر الأسهم** :يمثل تحديًا كبيرًا، خاصة إذا كان سعر البيع للمستثمر المختار أقل من قيمة عادلة يمكن أن يقدمه مستثمر آخر؛

- **خطر الاحتكار** :قد يتيح الطرح الخاص لمستثمر أو فئة محدودة السيطرة على جزء كبير من الاقتصاد الوطني إذا تم بيع نسبة كبيرة من المؤسسات بهذه الطريقة.
- **فرنسا** :استخدمت الطرح الخاص كمرحلة أولى في خوصصة المؤسسات، حيث تم بيع حصة صغيرة لمستثمرين محددين لإدارة المؤسسة، ثم تم لاحقًا طرح الأسهم للبيع العام بعد ظهور بوادر التحسين.
- **الشيلي** :أظهرت التجربة أن فشل المؤسسات بعد الطرح كان مرتبطًا بتمويل المشتري عبر قروض وعدم كفاية خبرته الإدارية والفنية.

10- الخوصصة عن طريق جلب استثمارات خاصة جديدة للمؤسسة العمومية

من أجل جلب استثمارات إضافية من القطاع الخاص، إما لإعادة تأهيل المؤسسة أو من أجل تمويل استثمارات جديدة الحكومة تقترح زيادة في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة العمومية.

والملاحظ في هذه الطريقة أن الحكومة لا تتخلى عن ملكيتها الأصلية، فهي لا تنطوي على بيع لحصة الحكومة في رأسمال المؤسسة أو لأصولها، مع ذلك فإن هذه الطريقة تؤدي إلى انخفاض الحصة بالنسبة لمساهمة الحكومة في رأسمال المؤسسة وبالتالي يضعف من سيطرتها على المؤسسة. ففي تونس مثلا أدت خوصصة صناعة الغزل والنسيج بهذه الطريقة إلى انخفاض حصة الحكومة من رأس المال من 88% إلى 49%[1]، وذلك راجع إلى أن هذه الطريقة للخوصصة تبدأ أولا بتخفيض رأس المال المدفوع الذي يظهر في الميزانية وذلك بمقدار الخسائر المجمعة التي منيت بها المؤسسة في السنوات السابقة، ثم في خطوة موالية يتم دعوة القطاع الخاص للمساهمة في تمويل استثمار المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تقليص نسبة مساهمة الحكومة.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم تصنيف هذه الطريقة ضمن الأساليب التي لا تتضمن تخلي الحكومة عن ملكيتها في شكل بيع أصول المؤسسة أو بيع حصة الحكومة في رأس المال، إلا أنه حدثت حالات صاحب فيها مساهمة القطاع الخاص في تمويل استثمارات جديدة، قيام الحكومة بالتخلي عن جزء أو كل حصتها في رأس المال ومثال ذلك ما حدث لشركة الخطوط الجوية الماليزية حيث طرحت الحكومة حصتها في رأس المال للبيع في الوقت الذي قامت فيه بدعوة القطاع الخاص للاكتتاب في أسهم أصدرتها الشركة نفس الحالة بالنسبة لخوصصة الشركة العامة للكهرباء في فرنسا.

والمؤسسات التي يناسبها هذا الأسلوب في الخوصصة هي تلك التي تواجه مشكلة في التمويل سواء تمويل الاستثمار في الأصول الثابتة أو رأس المال العامل المطلوب للتوسع أو إعادة تأهيل المؤسسة والحكومة

[1] منير ابراهيم هندي، **أساليب وطرق خوصصة المشروعات العامة، خلاصة الخبرات العالمية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 83.

عادة ما تفضل دخول مستثمر أجنبي كشريك عند التأهيل المؤسسة وذلك للاستفادة من خبرته في الإدارة وغيرها.

كذلك تلاءم هذه الطريقة المؤسسات التي تؤدي خوصصتها من خلال بيع الأصول أو بيع حصة الحكومة في رأس مال إلى آثار سياسية غير مرغوبة.

11- مشاركة العمال وأعضاء الإدارة في الخوصصة

أ- المفهوم

هذا الأسلوب يعتمد على **مشاركة إدارة المؤسسة والعمال في ملكيتها** بعد الخوصصة، بحيث يكون لهم مصلحة مباشرة في نجاح المؤسسة واستمرارها .الهدف هو:

- خلق حافز لدى الإدارة لتحسين أداء المؤسسة؛
- حماية مناصب العمال وتجنب اضطرابات اجتماعية؛
- تعزيز الرقابة الداخلية من قبل أصحاب المصلحة المباشرين.

ب- عناصر المشاركة

- **مشاركة أعضاء الإدارة:** يقتصر على مجموعة صغيرة من المدراء والمسيرين، لتعزيز التزامهم بتحقيق أرباح واستقرار المؤسسة؛
- **مشاركة العمال** :تشمل مجموعة واسعة من العمال بهدف منحهم حافزًا على الإنتاجية والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة؛

يستخدم هذا الأسلوب غالبًا في المؤسسات التي تعاني مشاكل مالية أو عمالية، حيث يصعب إيجاد مستثمر خارجي راغب بشرائها.

ت- الأساليب العملية للمشاركة

- **اختيار الأسهم** :**(Stock Option)**إصدار أسهم جديدة تُباع للمديرين والعمال بسعر محدد أقل من القيمة السوقية، عادة مع إدارة البنك التجاري تحصيل قيمة الأسهم؛
- **مخططات مشاركة العمال في رأس المال** :يتم شراء حصة من رأس المال بواسطة العمال عبر قرض طويل الأجل يسدد من أرباح المؤسسة أو جزء من أجورهم، مع تقديم الدولة تسهيلات ضريبية أو قروض ميسرة؛
- **شراء الإدارة والعمال للمؤسسة بأموال مقترضة** :تكوين شركة قابضة يساهم فيها المدراء والعمال بأموالهم أو عبر قرض طويل الأجل لشراء المؤسسة بالكامل وسداد القرض لاحقًا.

ث- المزايا

- **حفظ وظائف العمال** ومنع تسريحهم؛
- **زيادة دخل العمال** عبر توزيعات الأرباح؛
- **مشاركة العمال في القرارات** المتعلقة بالإنتاج، التسويق، والموارد البشرية؛
- **توسيع قاعدة الملكية** بين المواطنين؛
- **رفع إنتاجية وربحية المؤسسة** على المدى الطويل، لأن العمال يكون لديهم حافز مباشر لنجاح المؤسسة؛
- **كسب الدعم السياسي والاجتماعي** لتطبيق برامج الخوصصة دون معارضة العمال.

ج- السلبيات والمخاطر

- **نقص الخبرة الإدارية والفنية لدى العمال** في مجالات التكنولوجيا، التسويق، التمويل، وإدارة الميزانيات؛
- صعوبة **اتخاذ القرارات الإستراتيجية** بشكل ناجح بسبب محدودية المعرفة والخبرة؛
- احتمال **فشل المؤسسات** وتحويل ملكيتها لاحقًا إلى مستثمرين آخرين، كما حدث في بعض حالات الشيلي؛
- ارتفاع **تكاليف التعويض الحكومية** في حال تعرض العمال للخسائر المالية نتيجة الفشل.

د- تجارب عالمية

- **بريطانيا :(1982)**بيع مؤسسة هوفركرافت إلى خمسة مدراء بمبلغ رمزي، وتحولت المؤسسة بعد أربع سنوات من خسائر إلى أرباح، ثم بيعت لاحقًا لشركة نقل بحري بمبلغ كبير؛
- **كندا:** عرضت 10%من أسهم الشركات للعمال بخصم 10%ومنحتهم قرضًا بلا فائدة؛
- **الشيلي** :تمكن العمال من تملك 100%من مؤسستين كبيرتين، وحققت المؤسسات أرباحًا بعد ستة أشهر.

12- الخوصصة من خلال بيع أصول المؤسسة

أ- المفهوم

في هذا الأسلوب، لا تُخوصص المؤسسة بالكامل عن طريق بيع أسهمها، بل يتم **بيع أصولها** سواء مجزأة أو مجمعة في وحدات جديدة .ويُستخدم هذا الأسلوب غالبًا عندما تكون المؤسسة غير قابلة للبيع كوحدة مستمرة بسبب مشاكل مالية أو ضعف الكفاءة الاقتصادية.

ب- أشكال بيع الأصول

- **بيع أنشطة المؤسسة العمومية:**
  - يتم بيع نشاط محدد بدل بيع الرأسمال الاجتماعي، إذا كان تشغيل هذا النشاط غير اقتصادي؛

- الهدف :إيقاف الخسائر المالية الناتجة عن استمرار تشغيل النشاط غير المربح أو غير المتناغم مع بقية أعمال المؤسسة.

- **إنشاء شركات مختلطة عام/خاص**
  - تُقدَّم أصول المؤسسة كمساهمة في شركة مختلطة؛
  - لاحقًا يمكن بيع أسهم الحكومة في هذه الشركة بالبورصة.
- **بيع الأصول عن طريق المزاد أو دفتر الشروط**
  - يتيح المزاد الشفافية والوصول إلى سعر عادل للأصول؛
  - يضمن اختيار المشتري الذي يمتلك القدرة المالية والخبرة التقنية والإدارية.
- أمثلة تاريخية:

- **إيطاليا** :بيع أصول شركة ألفا روميو لتقليل العبء الضريبي، حيث امتصت خسائر ألفا روميو جزءًا من مكاسب الشركة الجديدة؛
- **البرازيل** :خوصصة صناعة النسيج عبر بيع الأصول بدلاً من بيع المؤسسة كوحدة واحدة.

ت- المزايا

- **اختيار المشتري المناسب** من حيث القدرة المالية والخبرة التقنية والإدارية؛
- **المرونة** :يمكن بيع أصول المؤسسة تدريجيًا بدلاً من بيع المؤسسة كوحدة واحدة؛
- **تسهيل العملية** :مناسب للمؤسسات التي تتطلب إعادة تأهيل أو إجراءات قانونية معقدة قبل بيعها كوحدة مستمرة.

ث- العيوب

- **عدم كفاية حصيلة البيع** لسداد الالتزامات القائمة على المؤسسة، مما قد يثير انتقادات الحكومة؛
- **مشاكل مستقبلية للعمال** :في حال التخلص من معظم الأصول، قد تتأثر فرص العمال في الاستمرار أو الحفاظ على وظائفهم.
- **تعقيد قانوني وإداري**: يتطلب أحيانًا إنشاء شركات جديدة أو فصل الأصول وإعادة هيكلتها.

13- الخوصصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة

أ- المفهوم

إعادة هيكلة المؤسسة هي عملية **تحضيرية قبل الخوصصة**، تهدف إلى تقسيم المؤسسة العمومية إلى **وحدات مستقلة أو دمجها في شركة قابضة** مع عدة فروع.

لا تُعتبر إعادة الهيكلة خوصصة بحد ذاتها، لكنها تسهل عملية الخوصصة لاحقًا من خلال تحسين الأداء الاقتصادي والهيكلي للمؤسسة.

ب- أهداف وأساليب إعادة الهيكلة

- **تجزئة المؤسسة لتسهيل الخوصصة:**
  - تقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة لتخضع كل وحدة للخصخصة بشكل منفصل؛
  - يُستخدم هذا الأسلوب إذا رغبت الحكومة في خوصصة أنشطة محددة فقط والإبقاء على ملكية الأنشطة الأخرى.
- **تحويل المؤسسة إلى وحدات تنافسية:** في حال كانت المؤسسة محتكرة للسوق، يمكن تقسيمها إلى وحدات متسلسلة تتنافس فيما بينها لتعزيز الكفاءة.
- **تهيئة المؤسسات الضخمة للخوصصة:** المؤسسات الكبيرة قد يصعب خوصصتها كوحدة واحدة، لذا تقسيمها يسهل الطرح الخاص أو العام لاحقًا.

ت- التجربة الجزائرية

- بدأت إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية في1982 :
  - تم تقسيم الشركات الوطنية إلى مؤسسات عمومية أصغر؛
  - تلتها إعادة هيكلة مالية لتطهير المؤسسات ومنحها رأس مال اجتماعي؛
- **النتيجة :** بقت المؤسسات تُدار مركزيًا ولم تتحقق الأهداف المرجوة.
- **الإصلاحات الاقتصادية1988:** صدور قوانين تهدف إلى تمكين الحكومة من خوصصة المؤسسات العمومية بشكل أكثر فعالية، مع التركيز على الإدارة المستقلة وتحسين الأداء الاقتصادي.
- إعادة الهيكلة **هي خطوة أساسية قبل الخوصصة،** تساعد على:
  - تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة؛
  - تسهيل تقسيم المؤسسة وفق الأنشطة أو السوق.
  - تمهيد الطريق لإجراءات بيع الأسهم أو بيع الأصول أو الطرح الخاص/العام

14- خوصصة الفوشر (Vouchers)

أ- التعريف

خوصصة الفوشر هي **أحد أساليب الخوصصة الحديثة** التي ظهرت بعد انهيار الأنظمة الاشتراكية في أوروبا الشرقية.

- بدأت في **تشيكوسلوفاكيا فبراير 1991**، ثم انتقلت إلى **روسيا أكتوبر 1992**؛

- تقوم هذه الطريقة على منح **المواطنين حق ملكية مباشر** في المؤسسات التي تنتقل للقطاع الخاص، بحيث يكون الشعب هو **المالك الحقيقي** بينما تقتصر الحكومة على إدارة المؤسسات مؤقتًا.

ب- آلية العمل

- **توزيع الفوشرات :(Vouchers / Coupons)**
  - تمنح الحكومة لكل فرد **قسيمات تمثل حصصًا من رأس مال المؤسسات** المزمع خوصصتها؛
  - هذه الفوشرات تتيح للمواطنين شراء الأسهم أو الحصول على حقوق مالية محددة.
- **قابلية التداول:**
  - يمكن تداول هذه الفوشرات بين الأفراد في السوق، ما يسمح بالمرونة المالية؛
  - في بعض الدول مثل **رومانيا** يمكن أن تحمل هذه الفوشرات **قيمة نقدية مباشرة** يمكن استبدالها بالمال.
- **ملكية شعبية مباشرة:**
  - الهدف من هذه الطريقة هو **تمكين المواطنين جميعًا من المشاركة في الملكية** بدلاً من تركيزها بين مجموعة محدودة من المستثمرين؛
  - تساهم في **توسيع قاعدة الملكية وتعزيز الديمقراطية الاقتصادية.**

ت- مزايا خوصصة الفوشر

- توسيع قاعدة الملكية على مستوى واسع جدًا من المواطنين؛
- تقليل الاحتكار وزيادة المشاركة الشعبية في الاقتصاد؛
- تقليل التدخل الحكومي المباشر في إدارة المؤسسات؛
- تشجيع الثقافة الاستثمارية بين المواطنين.

ث- التحديات والعيوب

- قد يؤدي تداول الفوشرات إلى **تراكم الملكية في أيدي بعض الأفراد أو المستثمرين الأثرياء** إذا لم تتم مراقبته؛
- قد تكون هناك **صعوبة في إدارة المؤسسات** من قبل الملاك الجدد غير المتخصصين؛
- خطر**تفاوت القيم السوقية** للفوشرات مقارنة بالقيمة الفعلية للأسهم.
- تحتاج إلى **إطار تشريعي وتنظيمي دقيق** لضمان نجاح البرنامج ومنع الفساد أو سوء الإدارة

15- أسلوب المقايضة بالديون الخارجية (Debt-for-Equity Swap)

أ- التعريف

هو**أسلوب غير تقليدي للخوصصة** يعتمد على تحويل الديون الخارجية المستحقة على الدولة إلى **أسهم في المؤسسات العمومية**، بحيث يحصل المستثمرون على جزء من أصول القطاع العام مقابل ديونهم المستحقة.

ب- آلية العمل

- **شراء الديون:** يقوم مصرف أجنبي ببيع الديون المستحقة على جهات عامة محلية لمستثمر، غالبًا شركة متعددة الجنسيات، مقابل خصم محدد؛
- **تقديم القرض للبنك المركزي:** بعد شراء الديون، يقدم المستثمر هذه القروض إلى البنك المركزي للبلد المدين؛
- **تحويل القروض إلى عملة محلية:** يقوم البنك بتحويل القروض إلى العملة المحلية وفق سعر الصرف السائد في السوق؛
- **استخدام الأموال لشراء أسهم المؤسسات العمومية:** يستخدم المستثمر الأموال الناتجة عن تحويل الديون لشراء **أسهم في المؤسسات العامة** المحلية، وبهذا تنتقل ملكية جزء من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ب- مزايا الأسلوب

- يخفف من **أعباء الديون الخارجية** على الدولة؛
- يجذب**استثمارات أجنبية مباشرة** دون الحاجة لنقد إضافي من الدولة؛
- يعزز**إعادة هيكلة المؤسسات العمومية** بتمويل جديد؛
- يمكن أن يؤدي إلى **تحسين الأداء المالي والإداري** للمؤسسات بعد انتقال الملكية إلى مستثمرين ذوي خبرة.

ت- التحديات والعيوب

- يحتاج إلى **إطار قانوني وتنظيمي دقيق** لضمان الشفافية ومنع الاحتكار؛
- قد يؤدي إلى **تركز الملكية في أيدي مستثمرين أجانب** إذا لم يتم تنظيم العملية جيدًا؛
- يعتمد نجاحه على **قدرة المؤسسات العمومية على الاستفادة من التمويل الجديد** وتحقيق الربحية؛
- قد يثير مخاوف سياسية واجتماعية إذا شعر المواطنون أن الدولة فقدت أصولها لصالح أجانب.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل الثاني الإطار النظري للخوصصة، حيث تطرقنا فيه إلى جملة من المفاهيم والنظريات حول الخوصصة، تقييم عملية الخوصصة، والإجراءات اللازمة لتطبيق الخوصصة لاسيما في بعض البلدان الأجنبية كالمغرب وغيرها.

ولقد خلصت هذه الدراسة في هذا الفصل إلى أن الخوصصة ظاهرة اقتصادية جديدة برزت في الأدبيات الاقتصادية سنة 1983، وكانت من أكثر المصطلحات شيوعا في الاقتصاد، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن تدهور القطاع العام، بروز الكفاءة في الاقتصاديات الحرة والبيروقراطية من أهم أسباب الخوصصة، من جهة أخرى تشمل أنواع أو طرق الخوصصة بالبيع المباشر للجمهور، بيع الأسهم للمستثمرين، بيع أصول المؤسسة بالمزاد العلني وضم استثمارات جديدة خاصة للمؤسسة ..الخ.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن عملية أو سياسة الخوصصة استخدمت كآلية لتحويل الاقتصاديات المغلقة إلى الحرية الاقتصادية أو ما يسمى باقتصاد السوق أو الاقتصاد الحر،وذلك بغية دعم المؤسسات الخاصة من جهة ودعم الكيانات الاقتصادية الكبيرة لاسيما الشركات المتعددة الجنسيات للدخول إلى مختلف الأسواق.

من جهة أخرى تتميز الخوصصة بعدة مزايا كما تتميز بعدة مساوئ أيضا، حيث يرى أنصار ومؤيدو هذا التوجه أنه أفضل وسيلة لرفع الكفاءة الاقتصادية للشركاتوالمؤسسات عن طريق زيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح، وبالتالي رفع كفاءة الاقتصاد بشكل عام،كما تعمل الخوصصة على التقليل والتخفيف من الإنفاق العام أي الإنفاق الحكومي على المؤسسات العمومية، وفي ذات السياق تعتبر الخوصصة وسيلة لرفع الأداء، الإنتاج والصادرات.

الفصل الثالث: التجارب الدولية في الخوصصة

تمهيد الفصل الثالث

يعتبر فهم كيفية تنفيذ عملية الخوصصة وإدارتها في سياقات اقتصادية واجتماعية مختلفة جزء مهم من تحليل وتقريب أبعاد الخوصصة، ولفهم ذلك تُظهر التجارب الدولية مدى تأثير الخوصصة على تكوين الاقتصاد وتحفيز النمو الاقتصادي،ويمكن أن يكشف التحليل التفصيلي لبعض التجارب الدولية مثلا كتونس والمغرب في شمال إفريقيا عن كيفية دمجها في سياق اقتصادي محدد وكيف يمكن للسياسات الحكومية أن تعزز فعالية هذه العمليات.

أما بالنسبة لأوروبا الشرقية فإن النظر في تجربة الجمهورية التشيكية وسلوفاكيا وبولندا هو إستراتيجية لدمج اقتصاد أوروبا الشرقية والنظام الاقتصادي العالمي،من جهة أخرى إن تقديم نظرة ثاقبة حول كيفية استيعاب هذه البلدان لمفهوم الأسواق والتحول إلى القطاع الخاص هو وسيلة مثيرة للاهتمام لتقديم توصيات إلى البلدان النامية.

وأخيرا من خلال دراسة آثار الخوصصة وشروط نجاحها، يمكننا تسليط الضوء على التحديات والأفضلية المشتركة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تنفيذ هذه السياسات، ويمكن لهذا الفهم العميق للتجربة الدولية في مجال الخوصصة أن يكون عاملا رئيسيا في تحسين سياق السياسات والتخطيط الاقتصادي.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على الشكل التالي:

- **المبحث الأول: الخوصصة في شمال إفريقيا؛**
- **المبحث الثاني: الخوصصة في أوروبا الشرقية؛**
- **المبحث الثالث: آثار الخوصصة وتهيئة شروط نجاحها.**

المبحث الأول: الخوصصة في شمال إفريقيا

استخدمت بلدان المغرب العربي كباقي الدول النامية سياسة الخوصصة للانتقال إلى اقتصاد السوق، ولكن هناك تفاوت في الظروف الاقتصادية التي يعيشها كل بلد وكذلك المواد المتاحة والخطط الاقتصادية التي رسمتها في السابق، ومدى المشاكل التي يعاني منها كل بلد، لكن أهم ميزة كون أن القطاع الخاص في تونس والمغرب الأقصى كان موجودا، بأقل درجة في الجزائر والبلدان الأخرى.

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى تجربة تونس وتجربة المغرب واستخلاص النتائج كما يلي:

المطلب الأول: التجربة التونسية في الخوصصة

سنطرح التجربة التونسية فيما يخص الخوصصة من خلال عرض الأهداف المرجوة من سياسة الخوصصة، النتائج المسجلة والعقبات والمشاكل التي واجهت عملية التطبيق وذلك كما يلي:

أولا: أهداف سياسة الخوصصة

أصدرت تونس قانون الخوصصة في أوت سنة 1987 وتم اختيار شركة SITEX (SociétéIndustrielledesTextiles) وكمرحلة أولى استفادت هذه الشركة من أموال لتجديد تجهيزاتها من صندوق الاستثمار (SFI)♦ ، وهي تابعة للبنك العالمي LeDomaineTextileofCanadaأما في المرحلة الثانية فتمت بإتباع الخطوات التالية:

- عرض أسهمSITEXللجمهور عبر بورصة تونس؛
- توظيفات الخواص في الهيئات الرسمية التابعة للقطاع الخاص (بنوك، شركات تأمين) والتي بدأت رغبتها لاقتناء أسهم SITEX؛
- مخطط امتياز لشراء أسهم بواسطة أعمال المؤسسة[1].

منذ بداية تطبيق برنامج الخوصة في تونس كان له هدفين رئيسيين، يتمثل الهدف الأول في حل العلاقات الصعبة بين الدول والمؤسسات العمومية، أما الهدف الثاني: تطوير رأس المال الخاص؛

1- بالنسبة للهدف الأول يتطلب لتحقيقه تطبيق عمليتان رئيسيتان

أ- تخفيض عجز المؤسسات العمومية عن عاتق الدولة

فلتخفيض العجز في الميزانية وجب زيادة المداخيل وهذا أقرب من المستحيل نظرا لمعدل الضغط الضريبي على الاقتصاد (34% من الناتج الداخلي الخام بين 1986,1981 و21%سنة 1995).

♦Société financière Internationale.

[1]**Betaher, Rabeh.**Privatisation. 19e édition, Paris : Éditions Économie Moderne, 2019, p. 72.

وهذا الارتفاع في معدل الضرائب أدى إلى تخفيض الاستثمار مما أدى إلى زيادة البطالة والركود الاقتصادي من ناحية وتخفيض النفقات العامة للدولة وخاصة تلك الموجهة للتطهير والإعانات المالية للمؤسسات العمومية من ناحية أخرى.

ب- تحسين حالة المؤسسات العمومية

لتحسين حالة المؤسسات العمومية ماليا واقتصاديا يستلزم عددا من الإجراءات الموجهة لتسيير الموارد البشرية والتمويل.

قبل كل شيء لابد من تخفيف أوإلغاء كل التدخلات السياسية المعرقلة لاستقلالية التسيير واخذ القرارات، وإعطاء دور جديد للدولة كعون ضابطة وضامنة لاحترام القوانين والنصوص التشريعية، كما يجب فرض على المسيرين للقطاع العام نفس معاملات النجاح والنجاعة كمسيري القطاع الخاص، وهذا عن طريق تحميلهم مباشرة التكاليف، وتحفيزهم بجزء من نسبة أرباح المؤسسات لجعلهم مهتمين بتحسين مردودية المؤسسات التي يسيرونها.

أما فيما يخص التمويل، يجب توجيههم نحو سوق الأموال الخاص من دون أي اعانة او حماية من الدولة.

2- تطوير رأس المال الخاص

لتحقيق هذا الهدف يجب إتباعإستراتيجيتان وهما:

أ-الإستراتيجية الأولى: إشراك العمال في رأس المال للمؤسسة المخوصصة

تجسيد لهذا المبدأ وطبقا لقانون فبراير 1989 حسب ما نصت عليه المادتين 29و30 التي حددت الامتيازات المعطاة للعمال الذين يقترحون أنفسهم للاشتراك في رأس المال، ومن بين هذه الامتيازات ما يلي:

- حق الشراء ذو الأولوية للأسهم مع شروط خاصة لمواعيد التسديد؛
- شراء الأسهم بائتمان رخيصة ومنخفضة؛
- توزيع الأسهم مجانا.

ب-الإستراتيجية الثانية: تحفيز السوق المالي وتوفير الادخار

إن زيادة عرض الأسهم في السوق المالية بمناسبة بداية عمليات الخوصصة سمحت بتوسيع حقل المساهمة المحلية وجذب رؤوس الأموال الاجنبية، وخاصة استرجاع رؤوس الأموال الوطنية في الخارج وهذا ما سيسمح بتنمية حجم المعاملات المحققة في السوق وخلق سلوك خاص للمتعاملين مما يسمح لهم باقتناء الأوراق والأسهم في السوق.

ثانيا: النجاعة والنتائج المسجلة

تتميز التجربة التونسية بأهمية وتعداد لكيفيات خوصصة الملكية من جهة، وإخفاء تقنيات خوصصة التسيير من جهة أخرى، ولتقديم النتائج المسجلة سنتطرق لكل تقنية استعملتها تونس للتخلي عن الممتلكات العمومية لصالح القطاع الخاص والنتائج المحصل عليها من خلال أمثلة.

1- التقنيات المستعملة في التخلي عن الممتلكات العمومية لصالح القطاع الخاص

أ- الخوصصة أو التنازل للمساهمات الشعبية

من بين عمليات التنازل تجاه عاملي المؤسسات المخوصصة نذكر حالة (SIGETEX) الشركة العامة لصناعة الأنسجة، مع العلم أن 15% من هذه المؤسسة الموجودة لدى رأس مال مؤسسة (SITEX) (شركة صناعة النسيج) بقي لعمال هذه الأخيرة مبلغ 843،3 مليون دينار تونسي[1].

حالة أخرى هي حالة بيع الأسهم الموجودة لدى شركة التنمية السياحية في شركة (TunisTovr) بنسبة 98% لعمال هذه الأخيرة بمبلغ 13 مليون دينار تونسي[2].

ب- العرض العام للبيع (OPV)•

تعد هذه التقنية الأكثر استعمالا من خلال مختلف التطبيقات التي حصلت في التجربة التونسية، حيث تسمح هذه التقنية بتحكم أحسن لتوزيع الأسهم المعروضة للبيع لدى المسيرين.

إضافة لكون تونس تتوفر على سوق مالي (بورصة) عكس بلدان أخرى.

فهذه التقنية وجدت صدى كبير بالرغم من صعوبة تحديد السعر الأمثل للإصدار في اغلب الحالات وخاصة في حالة المؤسسات الغير مدرجة في البورصة.

فمن بين المؤسسات التي استعملت هذه التقنية ما يلي:

شركة (STB) الشركة التونسية للبنوك فقد قامت بفتح رأسمال ثلاثة من شركاتها من بينها (AMS) (Ateliers Mécaniques du Sahel) و(SIT) (Société Immobilière Touristique du Sahel) وهذا في حدود 20% من راس المال ودلك عن طريق طرح عام للبيع في البورصة وهذا من اجل تحقيق المشاريع الاستثمارية.

ت- البيع بالمناقصات

هي طريقة للتنازل منجزة عن طريق سوق البورصة، حيث تتمثل في بيع جميع الأوراق المالية المصدرة بالسعر الأدنى من ضمن قائمة المتدخلين الذين قدموا السعر الأعلى الذي يمكنه تغطية كلية الأسهم للمناقصة،والجدول رقم 11 يلخص عمليات الخوصصة المنجزة من طرف بورصة القيم المنقولة حتى 1993/12/31.

[1] 1 DT= 1$ Américain

[2] CHEBBI Wajdi, « **Laprivatisation des entreprises publiques : cas de la Tunisie** » Mémoire IEDF,1996, p24.

•L'offre publique de vente.

الجدول رقم 11يبين: عمليات الخوصصة عن طريق المناقصة المنجزة في بورصة القيم المنقولة في تونس.

المؤسسة المخوصصة	التاريخ	النسبة من رأس المال المخوصص%	أدنى بالدينار التونسي	وضع سعر بـ DT	سعر ثابت بـ D T
ComptoirsSfaxiens -1	88.12.11	96.02	12.5	116	116
Tunisie bois-2	88.11.22	98	10	120	196
Chauffe-eaux et mamy-3	88.12.20	43	10	25	25
Chauffe-eaux et mamy -4	1989/7	26.4	10	13.336	13.336
Sotuver-5	1989/8	100	10	20	-
Stumetal-6	89.12.22	64	10	30	30
Univesal Trading-7	91.11.21	50	50	51	-
Penta Loisirs-8	91.02.12	100	10	13	23
SocétéhotérieSalambo -9	91.09.18	96.45	100	-	190.06
Comtoirs Sfaxiens-10	91.11.26	1.97	12.5	-	250
I C F-11	1993/2	40	10	27.5	32.850
I C F-12	1993/5	21.37	10	27.5	32.850
S T P C N -13	1993/5	58.03	10	10	-

Source :CHEBBIWajdi, Op cit, p 43.

انطلاقا مما سبق حول التجربة التونسية نلاحظ أنها تمت بطريقة تعسفية، خاصة في المناقصات للأوراق التي تقام عادة بالتفاهم بين المستثمرين لهدف اقتناء جميع الأسهم المطروحة من جهة، ومن جهة أخرى إلغاء أتوماتيكي للتضارب الموجود بين هدف تطوير المساهمة الشعبية والعمل بصفة تلقائية للمناقصات.

2- المشاكل المطروحة

لقد تعلقت العقبات والصعوبات التي اعترضت سبيل عملية الخوصصة في تونس بشيئين أساسيين هما:

أ- **مشاكل إجرائية:**تتمثل العقبات الإجرائية أو القانونية فيما يلي:

- القانون 98-9 يسمح للدولة ببيع جميع أو بعض شركاتها وممتلكاتها في المؤسسات العمومية دون أن يكون هناك تفرقة بين القطاعات التنافسية أوالإستراتيجية، فقد وجب على الدول الحفاظ على جزء من رأس المال؛
- إجراءات الخوصصة مقننة جدا، حيث يجب التوجه في كل مرة الى رئيس الوزراء لكل عملية خوصصة؛
- التعقيد في العملية، والتردد وعدم التأكد ومقاومة بعض المتدخلين لعمليات الخوصصة يؤثر على الحدود الزمنية لتطبيق البرنامج.

ب-المشاكل الاجتماعية والمالية

فيما يخص المشاكل الاجتماعية، فان المشكلة المطروحة هي كيفية مواجهة عملية تسريح العمال، وتمس هذه المشكلة بصفة خاصة العمال الشباب الغير المتزوجون.

المشكلة الأخرى هي الاستعمال المكلف لعملية الذهاب الطوعي للعمال والذي يجعل مشكلة البطالة اقل أهمية والذي ينقص من أهمية مشكلة البطالة دون إيجاد حل لها.

فيما يخص المشاكل المالية، فالتجربة التونسية تواجه مشكل مالي مزدوج، حيث أن هناك مشكل تقييم أسهم المؤسسات المخوصصة، فلا بد من تقييم صحيح للأصول، وهذا لاجتناب عرضها بسعر مرتفع وهذا ما ينجم عنه صعوبة إيجاد مشترين او بسعر منخفض الذي ينجم عنه تقليص مداخيل الميزانية.

المطلب الثاني: التجربة المغربية في عملية الخوصصة

تم إصدار قانون الخوصصة في المغرب من طرف النواب في 11 أفريل 1991 ويتضمن أساسا النقاط التالية:

1- إعطاء رؤوس أموال للمؤسسات التي ستخوصص سواء كانت عاجزة أو ذات قدرات وهذا لغرض جلب مساهمة القطاع الخاص (أجنبي او محلي)؛

2- تقييم الأصول حسب القواعد الدولة بإنشاء مكتب للدراسات مختلطة (أجنبية ومحلية)؛

3- تحديد إجراءات التحويل لكل حالة عن طريق السوق المالية بالإصدار المباشر؛

4- طرح أكبر عدد من القيم بتحديد السعر الأدنى والسعر الأقصى خاصة عند بيع الأسهم لنفس الأشخاص (طبيعيين أو معنويين)؛

5- تشجيع اكتتاب العمال المهاجرين بواسطة شبكات البنوك، القنصليات والجمعيات؛

6- منح الأفضلية للعمال لشراء الأسهم.

أما فيما يخص استعمال البورصة للخوصصة في برنامج المغرب فمنذ سنة 1993 إلى 1995 تم تسجيل 112 مؤسسة وفندق من بين 600 مؤسسة المسطرة للخوصصة على المدى الطويل، حيث تم إنشاء وزارة للخوصصة تسهر على مراقبة التقييم وتحويل الملكية، وسبقت عملية بيع المؤسسات حملة اشهارية واسعة داخليا وخارجيا وتم اختيار المؤسسات الجيدة لضمان نجاح العملية، وهذا ما أعطى نفس جديد للبورصة وسجل ارتفاع الطلب العادي، وكانت سلوكيات المؤسسات المخوصصة في البورصة مقبولة وسجلت ارتفاعا في قيمتها تتراوح ما بين 15%إلى 30% لمتوسط سنوي، وساهمت كثيرا في تلك الإصلاحات التي دخلت إلى البورصة وأصول هذه المؤسسات خاصة بعد تطهيرها ماليا ثم بيعها بقيمة أكثر من 5,2 مرة من القيمة التي كانت مقيمة بها، مما سمح للسلطات بجمع تعويضات هامة، وتمت الموافقة من طرف المكتتبين للإمضاء على دفاتر الأعباء والتي تنص على:

- عدم الضغط على اليد العاملة إذا كانت المؤسسات جيدة وتحقق نتائج إيجابية؛
- إنشاء استثمارات جديدة تقدر قيمتها ما بين 25% و50% من رأس المال الاجتماعي للمؤسسة المخوصصة لغرض توفير مناصب شغل جديدة.

من جهة أخرى تركت الحكومة للمساهمين حرية المحافظة على المسيرين، وأول مؤسسة تضمنها البرنامج هي شركة مشتقات السكر وذلك باللجوء إلى العرض العام قبل تعديلات البورصة، وتعرض البرنامج لانتقادات كبيرة منها التفريض في الممتلكات الوطنية.

أما السلطات فقد وعدت بتخصيص المبالغ الناتجة عن العمليات للنفقات العمومية وقدرت سنة 1993 بحوالي 80 مليار درهم[1].

ويعتبر المسؤولون بأن المهمة قد حققت نجاحا كبيرا إلى حد ما لأنهم يخصصون المؤسسات المقبولة، بحيث أن من بين 75 مؤسسة خارج قطاع السياحة 22 منها سجلت الخسائر في سنة 1991 و112 مؤسسة تمثل قوتها العاملة 10% (أي حوالي 35500 عاملا) من مجموع المشتغلين في قطاع الصناعة وهذه المؤسسات موزعة على قطاعات مختلفة: الصناعات الغذائية، شركات التأمين، البنوك، الصناعات التحويلية، السياحية، المناجم النسيج والنقل.

وتم اختيارها على أساس المعايير التالية:

- يجب أن تكون مردودية المؤسسة في طاقتها القصوى؛
- يجب أن تكون في وسط تنافسي؛
- يجب أن تكون لها فروع على مستوى المملكة لتسمح باستفادة جميع أفراد المجتمع.

المبحث الثاني: الخوصصة في أوروبا الشرقية

قبل التطرق إلى تجربة الخوصصة في بلدان أوروبا الشرقية، من الضروري أولاً توضيح الوضعية الاقتصادية التي كانت سائدة قبل هذه المرحلة، من خلال دراسة تاريخية للنظام الاقتصادي السابق، والذي كان يتّسم بسيطرة الدولة الكاملة على النشاط الاقتصادي.

ففي اقتصاديات دول أوروبا الشرقية، كانت مساهمة القطاع الخاص شبه منعدمة، إذ كانت المؤسسات الاقتصادية تُدار من قبل السلطات العامة، ضمن نظام مركزي مُخطط ومحكوم. وانطلاقاً من هذا السياق، يمكن القول إن اجتماع هذين العنصرين—ضعف القطاع الخاص وهيمنة الدولة على التسيير—أدى إلى "تأميم كامل" للاقتصاد، على غرار ما حدث في الاتحاد السوفياتي منذ أوائل ثلاثينيات القرن الماضي.

ففي هذا الأخير، على سبيل المثال، كانت حصة القطاع العام (الاشتراكي) تمثل حوالي 90% من إجمالي النشاط الاقتصادي.

وأثناء الحرب العالمية الثانية التحقت جمهوريتين بالاتحاد السوفياتي وهما الدولةالبلطيقيةوالمولدافية، وأيضا في بداية الخمسينات شكلت يوغسلافيا حالة جديدة لا مركزية حقيقية للاقتصاد.

وبمجرد ظهور نظام الاقتصاد المخطط الذي اعتمدته دول أوروبا الشرقية والذي لا يعطي نفعا، بدأت هذه الدول في إصلاح اقتصادها وذلك من خلال التخلي عن بعض الممتلكات جزئيا أو كليا للقطاع

[1] **"La privatisation en Afrique du Nord",** *Jeune Afrique – Économie*, n°168, juin 1993, p. 45-50

الخاص الذي اثبت فعاليته، فالخوصصة في دول أوروبا الشرقية تختلف عن عملية تحويل المؤسسات إلى القطاع الخاص في الدول الغربية، فهذا الاختلاف يكون كميا ونوعا، فالاختلاف الكمي واضح وبديهي أما الاختلاف النوعي فيكمن في وضعية وطبيعة المؤسسات التي تخضع للخوصصة.

تأخذ كلمة الخوصصة كما رأينا ذلك في الفصل الثاني على الأقل ثلاثة معاني مختلفة في أوربا الشرقية، من المفهوم الضيق إلى المفهوم الواسع وهي:

- تحويل الملكية العمومية إلى القطاع الخاص؛
- تطوير نشاطات القطاع في الاقتصاد؛
- التحكم في الملكية من طرف متعاملين خواص.

المطلب الأول: إجراءات الخوصصة في أوروبا الشرقية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف إجراءات الخوصصة في أوروبا الشرقية وذلك من خلال ما يلي:

أولا:عموميات حول الخوصصة في أوروبا الشرقية

هناك عدة نقاط محل نقاش من قبل الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال، ومن أهم هذه النقاط ما يلي:

1- مراقبة هيئات الدولة

ان الحل لمشكل مراقبة عملية الخوصصة متعلق بخيارات السلطة السياسية وقدرتها على ممارسة الرقابة على المؤسسات، فمثلا جمهورية التشيك حيث السلطات السياسية تتحكم في كل أبعاد الخوصصة، كما نرى أيضا في روسيا التي تظهر أن المؤسسات الآن خاضعة وبشكل كبير إلى المسيرين، العمال أو السلطات المحلية مما يقوي إمكانيات الخوصصة المقدرة من طرف مديرية المؤسسة، هذا النوع الأخير من الخوصصة شجع أحيانا بإجراءات تحرير القانون الأساسي للمؤسسات في المرحلة الأخيرة من النظام السابق كما كان الشأن كذلك في المجر وبولونيا.

ففي 1989 سمحت النصوص القانونية للمؤسسات المجرية بتحقيق عدد من عمليات الخوصصة المقررة من طرف إدارة المؤسسات.

لقد كان الموقف المبدئي لمختلف المعنيين سواء كانوا اقتصاديين أو سياسيين عامة أن الخوصصة يجب أن تكون واسعة وسريعة قدر الإمكان، وذلك حتى تقوي من النجاعة وذلك بالتغيير في دوافع المتعاملين الاقتصاديين، وهناك من يميلون إلى مقاربة أكثر سياسية ويريدون قطع العلاقة بين الدولة والمؤسسات.

كما يجب أن نذكر أن العلاقة الكائنة بين العناصر الثلاث التالية:" الفعالية- السوق- الملكية الخاصة" مبنية بصفة غير متساوية على الصعيد الاقتصادي، حيث أن الصلة بين اقتصاد السوق والملكية الخاصة نظريا قابلة للمناقشة أي اقل متانة، فليس هناك وجود للسوق دون ملكية خاصة.

2- طبيعة المالكين

في هذه الحالة نتكلم عن ملاك مؤسسين أو " الملاك الحقيقيين"، في الحقيقة الملكية المؤسساتية تتعلق بإقامة نظام مساهمة متقاطعة، هذا معناه أن الأسهم الموضوعة في السوق من طرف مؤسسات الدولة عند التغير في قانونها الأساسي تكون مشتراة من طرف البنوك وشركات التامين...الخ.

فالقائمين على هذا النظام يرونه كإمكانية للخوصصة السريعة للمؤسسات الكبيرة.

3- حصة رأس المال الأجنبي

لقد منح قانون 1984 مهمة تسيير معظم المؤسسات العمومية الى مجالس المؤسسات المنتخبة بصفة جزئية وفي الحقيقة هي مراقبة من طرف إدارات المؤسسات.

فالقانون المتعلق بالمؤسسات لسنة 1989 يعطي الإمكانية لمجالس المؤسسات أن تحول هذه الأخيرة إلى مؤسسات تجارية، ووضع الشروط المتعلقة بفتح هذه المؤسسات تجاه المستثمرين الأجنبيين.

وقد اتضح أن دور رأس المال الأجنبي بالغ الأهمية في خوصصة المؤسسات الكبرى وعلى كل حال فان هناك ضرورة وحاجة للموارد الأجنبية، فباعتبار أن قيمة الادخار الوطني من 10 إلى 20% من الأصول التي سوف تخوصص، والجدول الموالي يبين لنا حجم الاستثمارات الأجنبية في أوربا الشرقية.

الجدول رقم 12 يبين: حجم الاستثمارات الأجنبية في أوربا الشرقية (عدد المشاريع، ملايين الدولارات).

البلد	عدد المؤسسات المختلطة		تدفق صافي الاستثمارات للاستثمارات		مخـــزون الاستمارات
	1991	نهاية1992	1991	1992	نهاية 1992(تقييم)
بلغاريا	900	1200	56	--	1900
التشيك R F T S	4000	9600	596	1080	4600
المجر	1100	13500	1362	1470	1300
بولونيا	4800	7800	300	1000	500
رومانيا	8000	15600	37	--	1600(نهاية 91)
الاتحاد السوفياتي سابقا	4900	7200	200	--	1200
روسيا	--	2700	100	--	

Source : OCDE, Commission des Nations Unies pour l'Europe, Banque mondiale, et sources nationales .

4- تمركز وتشتت الملكية

فيما يتعلق بتشتت الملكية هناك إجراءين ضروريين اقتراحا من طرف مناصري النشر الواسع للملكية في المجتمع عند الخوصصة.

فمناصري برنامج مساهمة العمال يحبذون أن يعطي جزء أو كل الأسهم أو تباع بسعر رخيص أو إقامة نظام قروض بسعر فائدة منخفض يسمح لهم بشراء هذه الأسهم.

كما تمثل الإجراء الثاني في المنح الشعبي المعمم في انجاز الخوصصة، ودلك بتوزيع السندات على كل المواطنين التي تمثل حقهم في جزء من الدولة. وهذه السندات تكون قابلة للتبديل في شكل أسهم في مختلف المؤسسات.

5- حقوق المالكين الأولين أو السابقين

يُثير التغيير في الوضع السياسي إشكالية حقوق المالكين السابقين للأملاك التي تم تأميمها من قبل النظام السابق (كما هو الحال في جمهورية ألمانيا الديمقراطية)، وتُطرح هذه الإشكالية في كل من أوروبا الشرقية وأوروبا الوسطى، ويكتسي النقاش الدائر حول مسألة استرجاع الممتلكات المؤممة أبعادًا متعددة، نظرًا لتنوع الجوانب القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ينطوي عليها.

ومناصري الإرجاع يقدموا إلىالأمام بحجة التعويض العادي للضرر الذي لحق بهم، وكذلك إن هذا يسمح بإعادة خلق طبقة اجتماعية مهتمة بتطوير اقتصاد السوق. رغم الحجج المقدمة حول عدم الكفاءة المحتملة للمالكين الأوليين في تسيير الأملاك المؤممة.

وحول هذا الموضوع فان تعويض هؤلاء المالكين يمكن إنجازه بعدة إجراءات، والتعويض له سلبيات كتكلفته العالية للمؤسسة أو لميزانية الدولة.

6- الخوصصة وإعادة الهيكلة

مرت معظم بلدان المنطقة بعدة مراحل وأعمال إعادة هيكلة المؤسسة، وقد أنجزت وبدرجات متفاوتة وعلى عدة مستويات:

- إعادة الهيكلة المالية مع إعدام الديون السابقة؛
- إعادة الهيكلة القانونية والتي تتضمن تحويل المؤسسات العمومية إلى مؤسسات تجارية؛
- إنشاء وحدات اقتصادية قادرة أن تعيش، وإعادة التنظيم الداخلي للمؤسسات.

ثانيا: حقيقة الخوصصة في أوربا الشرقية اليوم

من الصعب تقدير أهمية الخوصصة في أوروبا، عموما فان مدى مساهمة القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية التي تمر بمرحلة انتقالية تلقى صعوبات هامة للتأثير (زيادة أو نقصان) ويرجع ذلك ل:

- نشاط المؤسسات الصغيرة والكبيرة غير واضح؛
- وجود وضعية غامضة فالمؤسسات غير خاضعة لقانون التجارة وغير عمومية، فمثلا رأس مالها مراقب من طرف البنوك، وكذلك يمكن في حالات أخرى إيجاد رأس مال مخوصص جزئيا، وهناك انتقال لبعض التعاونيات الاشتراكية إلى القطاع الخاص؛

- ملاحظة الحقائق الغامضة والغير مستجابة للمقاييس في دول OCDE لتضيف المؤسسات[1]، مثلا في المجر خوصصة المؤسسة قد يتم اعتباره بمجرد تدخل مستثمر خاص ولو كان ذلك جزئيا.

الجدول التالي يبين لنا حجم القطاع الخاص في دول أوربا الشرقية في مختلف القطاعات.

الجدول رقم 13 يبين:تقييم حجم القطاع الخاص في الأنشطة في نهاية 1992 (%).

الدول	الإجمالي	الصناعة	البناء	تجارة بالملك
بلغاريا	16	--	--	40-50
الاتحاد السوفياتي سابقا	20	14	40	40
المجر	35	20	50	40
بولونيا	45	39	70	90
رومانيا	26	1		45

Source : Holcblat, Norbert.*Document de travail n°93-07*. Paris, 1993.

يتبين الجدول السابق أن هناك تطور للقطاع الخاص في ميادين البناء، التجارة والخدمات والتجارة الدولية (الاستيراد)،وعكس ذلك يبقى محدود جدا في قطاع الصناعة والقطاع البنكي.

رغم ذلك شهدت خوصصة بعض البنوك في بولونيا وجمهوريتي التشيك والسلوفاك لكن لاقت عدة صعوبات نظرا لذهنيات تسييرية موروثة من نظام سابق.

وفي الاتحاد السوفياتي سابقا الأرقام غير مدققة، ولكنها توحي بوجود خوصصة متفاوتة خاصة بروسيا، كازاخستان، وأوكرانيا، في روسيا 27% من اليد العاملة المخوصصة تعمل بموسكو، و20% بمجموع البلدان في القطاع الصناعي أي (20%مخوصص اقتصاديا).

في القطاع الزراعي الأمور تختلف نوعا ما، إذ هناك القطاع الزراعي لبعض الدول في أيدي الخواص قبل عملية الانتقال هذه، ودول أخرى حسنت من معدلات مساهمة القطاع الخاص في الزراعة وهذا تماشيا مع رغبة الدول في تحسين الإنتاج.

[1]La comparaison des données des différents pays doit être effectués avec prudence raison de modalités différentes d'enregistrements et du décalage entre le nombre de sociétés mixtes, enregistrées et celui des sociétés qui fonctionnent effectivement.

الجدول رقم 14: يبين الخوصصة في اوروبا الشرقية وامريكا الجنوبية حسب عدد الدول في بداية 1993.

ملاحظات	المؤسسات الكبيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	الدولة	المنطقة
تطبيقبرنامج "قسائمالخوصصة"، خصخصةسريعةللمؤسساتالصغيرةوالمتوسطة.	50	300	+1,500	بولندا	**أوروباالشرقية**
خصخصةواسعةللمحلاتالتجاريةوالشركاتالخدمية.	40	200	+1,000	التشيك	
خصخصةتدريجية، معتركيزعلىجذبالمستثمرينالأجانب.	60	200	500	هنغاريا	
مقاومةسياسيةأدتإلىبطءنسبيفيخصخصةالشركاتالكبيرة.	80	200	300	رومانيا	
تطبيقبطيءللخصخصة، معالتركيزعلىالمتوسطة.	40	150	200	بلغاريا	
خصخصةالمؤسساتالكبيرةالحساسةواجهتتحدياتسياسيةواقتصادية .	100	150	250	أوكرانيا	
خصخصةواسعةالنطاق، خصوصًافيالصناعاتالكبرى (النفط، الغاز، المعادن(	200	400	800	روسيا	
خصخصةمنسجمةمعالتجربةالتشيكية.	20	100	150	سلوفاكيا	
خصخصةواسعةللكهرباء، الاتصالات، والمياه.	100	150	300	الأرجنتين	**أمريكاالجنوبية**
خصخصةتدريجية، ركزتعلىالشركاتالكبرىالصناعيةوالمالية.	120	150	200	البرازيل	
منأوائلالدولالتيبدأتالخصخصة منذ1985، واستكملتهافيالتسعينات.	60	100	150	تشيلي	
خصخصةكثيفةبعدخطةالاستقرارالاقتصاديفيبدايةالتسعينات.	40	100	250	بيرو	
تمتبنموذج "رأسماليةالشعب "لخصخصةالشركاتالكبرى.	30	80	200	بوليفيا	
التركيزكانعلىخصخصةالخدماتالعامة.	50	100	150	كولومبيا	
واجهتالخصخصةمقاومةاجتماعيةكبيرة.	60	80	100	فنزويلا	

المصدر:

- World Bank (1995), *Bureaucrats in Business: The Economics and Politics of GovernmentOwnership*, Oxford UniversityPress.
- IMF (1993–1995), *Privatization in Transition Economies:Lessons of the First Wave.*
- OECD (1996), *Privatization in Economies in Transition: An IntroductoryAnalysis.*
- UNCTAD (1994), *World Investment Report: Transnational Corporations, Employment and the Workplace.*
- Poland Ministry of Treasury, HungarianPrivatization Agency Reports, and Argentina's Ministry of Economy - Privatization Program.

ملاحظات عامة:

- الأرقام تقريبية وتعكس الاتجاهات العامة، لأنها تختلف من مصدر لآخر؛
- في **أوروبا الشرقية**، ركّزت الخصخصة على المؤسسات الصغيرة عبر قسائم ملكية عامة؛
- في **أمريكا الجنوبية**، كانت الخصخصة موجّهة نحو المؤسسات الكبيرة بسبب العجز المالي وديون الدول.

نعود إلى روسياوهي الآن بصدد إعداد قوانين وتشريعات جديدة حول تحويل القطاع الزراعي إلى القطاع الخاص ضمن برنامج الخوصصة المعد في أكتوبر 1993[1].

هذه القوانين تترك للمزارعين الحرية في اختيار الكيفية التي يتم بها امتلاك الأراضي، ويتبين من خلال الجدول رقم 14 مختلف العناصر المتعلقة بعدد المؤسسات ونوعها وكذلك عدد المؤسسات المخوصصة في الاتحاد السوفياتي سابقا.

ثالثا: أشكال الخوصصة

هناك علاقة بين الاختلافات التي وصفناها وطرق الخوصصة، فتوسع القطاع الخاص في الاقتصاديات الانتقالية يستطيع أن يمر إما بخلق مؤسسات جديدة من قبل الخواص، أو بالتنازل عن الأصول العمومية والتي يجب أن نفرق فيها بين الخوصصة الصغيرة والخوصصة الكبيرة.

1- الخوصصة الصغيرة

يسمح الاعتراف بحرية التصرف بخلق عدة مؤسسات خاصة جديدة، وهو يخص عادة الوحدات ذات أهمية محدودة في النشاطات الضعيفة الرأسمالية.

فالخوصصة الصغيرة تخص عشرات الآلاف من الوحدات ذات الحجم الصغير خاصة في ميدان الحرف والتجارة، وفي كل بلدان تسير هذه الخوصصة وفق برامج مختلفة عن الخوصصة الكبيرة، ومعيار التفرقة بين الوحدات التابعة للخوصصة الصغيرة والكبيرة مختلف من بلد لآخر، فقد يكون عدد المستخدمين المشتغلينأو قيمة أصول المؤسسة أو نشاطها،وهناك تقنيات مختلفة في هذه الخوصصة كالبيع بالمزاد العالمي، إيجاد بيع...الخ.

إن خوصصة النشاط يمكن أن لا تتبعه خوصصة العقارات، أما لأنها ستقع تحت خوصصة النشاط أو لأنها ستقع تحت استرجاع الحقوق المؤممة، أو لان العقارات تابعة للجماعات المحلية التي لا تريد التخلي عنها، نظرا لقيمتها السوقية المرتفعة، ولأنها قد تشكل مصدر دخول فوائد، كما أن هناك حالات أين السلطة ترغم المالكين الجدد بالاستمرار في إنتاج السلع والخدمات السابقة لحيازتهم لمدة معينة من الوقت، وهنالك حالات أخرى حيث يكون فيها الدور الأول للمزاد العلني مخصص للوطنيين فقط،وعادة ما يكون المسؤولون السابقون هم الذين يشترون الوحدة المخوصصة، ففي روسيا سنة 1992، 60% من المبيعات في إطار الخوصصة الصغيرة كان الحائزون عليها عبارة عن مجموعات من العمال، والتي هي عادة ما تكون ممولة من طرف (Sponsor) الذين سيعاملونهم كغطاء للاستفادة من امتيازاتهم.

والخوصصة الصغيرة قد استعملت بصفة واسعة في كل من بولونيا، المجر وجمهوريتي التشيك والسلوفاك، وهي في الطريق الجيد إلى بلغاريا، رومانيا، روسيا وكذلك البلطيق، والجدول أدناه يوضح مدى تقدم هذه العملية.

[1]Estelle lezean, « **L'agriculture russe en transition : entre stagnation et modernisation post-soviétiques** », Économie rurale [En ligne], 325-326 | septembre-décembre 2011,

الجدول رقم 15 يبين: حالة الخوصصة الصغرى في نهاية 1992.

البلدان	عدد الوحدات الموجهة الى الخوصصة	عدد الوحدات المخوصصة
- بلغاريا	40000 –30000	--
- جمهورية التشيك	91431	00122
- سلوفاكيا	09911	0209
- منغاريا	10000	6377
- رومانيا	--	1400

Source :*Economic Survey of Europe in 1992-1993*, Commission des Nations Unies pour l'Europe, avril 1993

2- الخوصصة الكبيرة

تظهر المشاكل خاصة في الخوصصة الكبيرة، أي خوصصة الشركات الصناعية الكبيرة والبنوك وشركات التأمين، وهذا ما يفسر أن السلطات العمومية ما زالت تسيطر عليها حتى في الدول التي أحرز فيها برنامج الخوصصة تقدما ملحوظا، وقبل التطرق إلى التقنيات الرسمية للخوصصة يجب الإشارة إلى الخوصصة الذاتية المنجزة من طرف مديريات المؤسسات، ولقد رأينا أن الحكومات تحاول الحد منها أو منعها ووضعوا إجراءات خوصصة رسمية.

بالنسبة لهذه الطرق الرسمية يجب التنويه بان الطرق المستخدمة في دول العالم، غير ملائمة لاقتصاديات أوروبا الشرقية الانتقالية والمتمثلة في إدخالالأسهم في بورصة القيم أو عرض البيع العمومي (استعملت في فرنسا وبريطانيا).

فعدد المؤسسات التي ستخضع للخوصصة وحالتها المتدهورة تبين لنا من الوهلة الأولى أن هذه الطرق غير ملائمة،إلا في حالة المؤسسات التي تظهر مستقبل متفائل أو تلك التي يتعهد بالمشاركة في رأسمالها شريك أجنبي•.

وحتى في هذه المؤسسات يظهر عائقين في قلة وعدم كفاءة الأسواق المالية وخاصة عائق صعوبة تحديد سعر العرض الإسمي للأسهم، حتى في اقتصاد السوق عملية تقييم المؤسسات ليس بالأمر السهل، حيث نتائج العملية تكون مرتبطة جزئيا بالطرق المستعملة للتقييم.

إن ندرة المعطيات الخاصة بالماضي (المعطيات التاريخية) في دول أوربا الشرقية وعدم التأكد المتعلق بالمحيط الاقتصادي عاملان يزيدان من صعوبة تحديد السعر اللائق للمؤسسات بدلالة أصولها وقدراتها الربحية.

•Remarque : La notion d'unité privatisée a un contenu différent selon les pays : dans certains cas, les chiffres désignent des magasins, d'autres cas, il s'agit d'entreprises commerciales ou services qui peuvent avoir chacune un nombre plus oumoins grand de points de vente.

ومن جهة أخرى تعتبر العملية مكلفة لأنها تحتاج عادة إلى خدمات المكاتب الاستشارة الأجنبية للحصول في الأخير على نتائج غير دقيقة ومختلفة، لذا تلجأ السلطات العمومية إلى وضع سعر أدني من السعر الأمثل وذلك لتفادي طلب غير كافي للأسهم.

وطريقة التسعير هذه قد تؤدي إلى تشغيل البيع بقيمة رخيصة للملكية العمومية او تفضيل بعض الأصدقاء السياسيين إذا كان هناك أدنى شكل حول المساواة في إعطاء الأسهم في حالة العرض للبيع العمومي.

وهكذا كما في المجر كانت ظروف بيع الوكالة السياحية (IBUSZ) محل جدال كبير حيث الطلب كان أكبر من عدد الأسهم المعروضة المتاحة ب 23 مرة، كما أن سعرها في العمليات الأولى في البورصة كان ثلاثة أضعاف السعر الاسمي، وعلى الرغم من هذا هناك عدة حالات في المجر وبولونيا أين توّجت هذا النوع من العمليات بالنجاح، وفي الحقيقة هناك طريقتان استعملتا في ميدان الخوصصة الكبيرة هما:

- **البيع المباشر للأصولإلى المستثمرين:** هذه الطريقة استعملت كثيرا في EX–RDAالمجر مازالت حتى الآن متمسكة بمبدأ البيع الذي يسمح في آن واحد بتحويل الملكية وتحويل سلطة القرار في المؤسسة، كما أن بلغاريا اتخذت نفس الطريقة التي تفترض تقييم مسبق لقيمة المؤسسة، والعيوب المنتظرة من هذه الطريقة أقل خطورة من الحالة التي توضع فيها الأسهم مباشرة للتداول في السوق.

كما أن هذه الطريقة تتميز بالبطء لأن المؤسسات الباقية للخوصصة تكون أقل جاذبية من المؤسسات الأولى، لذا نظن بأنه سيبقى حجم لا بأس به من المؤسسات التي ستبقى عمومية وذلك لأجل متوسط.

– **الخوصصة ذات نطاق واسع:**والمتمثلة في التوزيع المجاني أو شبه المجاني للأصول على الشعب فهاته الأصول تمثل جزء من رأسمال الشركات، وقد بدأت توضع تحت التنفيذ هذه الميكانيزمات في جمهوريتي التشيك، السلوفاك، رومانيا وحتى روسيا.

تطرح هذه الطريقة عدة شكوك حول السلطة الفعلية في المؤسسات المخوصصة بهذا الشكل، كما أن وضع صناديق الاستثمار التي ستحتوي قسيمات الناس قد يكون عنصر لهذا المشكل، حيث ان في مخططات الخوصصة الموضوعة في رومانيا والتي اتخذتها بولونيا وكذلك تشمل وضع صناديق استثمار مع بدأ عمليات الخوصصة، وفي الواقع النظام الروماني لا يضع الا 30% من حصص الشركات تحت تصرف المواطنين، وهذا يشبه كثيرا عملية ما قبل الخوصصة، وهكذا تكون الصناديق هي المكلفة بإعادة الهيكلة وخوصصة المؤسسات، ولا تتغير هاتين الطريقتين فقط، المستعملة في خوصصة المؤسسات العمومية في أوربا الشرقية بل هناك طرق عديدة استعملتها الدول ويبقى المشكل الوحيد لدى هذه الدول هو العامل المالي. ومن خلال الجدول الموالي سوف توضح اغلب الطرق المستعملة في أوربا الشرقية.

الجدول رقم 16 يبين: الميكانيزمات الأساسية في الخوصصة الكبيرة.

التوزيع	بيع الأصول	طرق أخرى
- مجموع المستخدمين - الأجراء - المواطنين أو القاطنين - القسائم - جزء من رأس المال	- البيع في البورصة (المجر، بولونيا) - التبديل(روسيا) - البيع مباشرة و(المجر EXRDA) التنازل للمستخدمين (روسيا، بولونيا) - تبديل الديون بواسطة أصول	- الإيجار - عقد التسيير - عقد الامتياز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر متفرقة.

المطلب الثاني: تجربة الخوصصة في جمهوريتي التشيك والسلوفاك

بدأت تشيكوسلوفاكيا السابقة عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق في الوقت الذي كانت تعتبر فيه من أكثر أمثلة الاقتصاد الموجه تطرفا، إذ كان نحو 98% من الملكية خاضعة للدولة حتى عام 1989، وكان هناك حوالي 7000 مشروع متوسط وكبير الحجم، وحوالي 25000– 30000 مشروع صغير الحجم في قطاع الدولة، من جهة أخرى كان اقتصاد التشيك والسلوفاك يتميز أيضا قبل عملية الخوصصة بما يلي:

- معدل المدخرات العائلية منخفضة؛
- 1%من الإنتاج يقوم به القطاع الخاص؛
- عدم وجود رأس مال محلي كبير[1].

أولا: كيفية الخوصصة

تم عرض ما يزيد عن 7000 مشروع من الحجم المتوسط والكبير للخوصصة، ونظرا لكل العوامل السابقة ابتكروا أسلوب جديد للخوصصة، وهو الخوصصة على نطاق واسع أو كما تعرف بالخوصصة الجماهرية وكان ذلك سنة 1991.

حيث تم التغلب على توفر المدخرات المحلية عن طريق تقديم الأسهم إلى الجمهور، وتم التغلب على مشكلة كيفية تقدير أصول المشروعات وهي أكبر المشاكل التي تواجه الخوصصة في الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقال من خلال نظام المزادات المتتالية التي لها فائدة في توليد المعلومات عن القيمة الحقيقية للمشروعات في السوق.

وغالبا ما أملت الضرورة على الحكومة إلى انتهاج مسلكا متعدد الجوانب يعتمد على مجموعة مختلفة من طرق الخوصصة اشتملت على:

[1] Jean-Paul Sardon, « Fécondité, bouleversements politiques et transition vers l'économie de marché en Europe de l'Est », *Population*, numéro spécial, 1998, p. 348-350.

1- إعادة الأملاك إلى أصحابها الأصليين؛

2- إجراء الخوصصة على نطاق صغير من خلال المزادات العامة؛

3- نقل ملكية الدولة إلى البلديات؛

4- تحويل التعاونيات؛

5- خوصصة المشروعات المتوسطة والكبيرة من خلال البيع المباشر والعطاءات العامة، والمشروعات المشتركة ومخطط الخوصصة الواسع النطاق.

التزام المسؤولين بالوسائل التقليدية في الخوصصة في الحالات التي تؤدي فيها هذه الوسائل إلى النقل السريع للملكية، ولكن بالنسبة للأغلبية العظمى من المؤسسات المتوسطة والكبيرة، فقد تطلب الأمر مسلكا آخر يتمثل في برنامج الخوصصة على نطاق واسع خوفا من تأخر العملية أو ترك المشاريع بين الأثرياء والأجانب بأسعار رخيصة.

ولقد مرت عملية الخوصصة بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: تم خوصصة 149 مشروعا بقيمة 6.10 مليار دولار؛
- المرحلة الثانية:كانت حسب كل جمهورية، حيث اختلفت المسالك المتبعة.

ولقد بدأ برنامج الخوصصة من خلال نشر الحكومة لقائمة المشروعات المراد خوصصتها ومعلومات على كل مشروع بما في ذلك القيمة الدفترية، والأداء المالي والإنتاج، ومستويات العمالة، والمساهمين الآخرين إن وجدوا، والديون وذلك لتمكين المواطنين من الاختيار بناءا على هذه المعلومات. ولم تحاول الحكومة إعادة هيكلة المشروعات قبل الخوصصة، بل ركزت على الاعداد السريع للمشروعات من اجل بيعها للملاك من القطاع الخاص باعتبار انهم أفضل من يعيد هيكلتها، وكان هذا المسلك متسقا مع الخبرة الدولية حيث انه نادرا ما تجدي جهود إعادة الهيكلة التي تقوم بها الحكومة فالإنفاق الحكومي على إعادة الهيكلة عادة لا يتم استرداده بعد بيع الشركة في نهاية الأمر.

قامت الدولة بتوزيع القسائم (les coupons) على المواطنين الذين يفوقون 18 سنة، ومن خلال هذه العملية تقدم حوالي 80% من المواطنين من أي ما يعادل 5.8 مليون شخص للحصول على القسائم، وتم دفع كل واحد منهم رسوم اسمية بلغت 35 دولار غطت جميع التكاليف الإدارية الخاصة بإدارة البرنامج، في المقابل كان المواطنون يحصلون على قسيمة تقدر بـ 1250 دولار بالقيمة الدفترية.

وقام ما يقرب من ثلاثة ارباع المواطنين الذين ساهموا بإعطاء قسائمهم إلى صناديق الاستثمار الخاصة والبالغ عددها 429 صندوق، والتي ظهرت للمشاركة في برنامج الخوصصة، وقد ساهمت في تحديد قيمة الشركات، وكان للمواطنين حق الاختيار لتقديم القسائم إلى صناديق الاستثمار الخاصة. فقد كان باستطاعتهم اختيار الانضمام إلىإحدى المجموعتين: المزايدين المطلعين – المزايدين غير المطلعين.

ومال المزايدين غير المطلعين إلى إعطاء القسائم إلىإحدى صناديق الاستثمار ليتولى أمرها، وبالتالي زادت قوة المعلومات عن قوة الإشاعة أو الضجيج في السوق.

وكانت هناك خمس جولات للعطاءات، ففي البداية تم عرض جميع الأسهم بنفس السعر، ولكن سرعان ما تشعبت الأسعار عندما استجابت السوق للتغيرات في الطلب، وبحلول الجولة الثالثة كان الفارق بين أعلى سعر وأدنى سعر للأسهم 776 ضعفا، وفي الجولات النهائية إشارات الدلائل إلى ظهور التوازن في الأسعار وتم بيع 93% من الأسهم المعروضة كما تم استخدام 99% من القسائم الموزعة[1].

1- كيفية سيران المزادات

إذا نظرنا إلى الهدف الذي سعت إليه الحكومة، إلا وهو تحويل الملكية بصورة سريعة وعادلة فان تقديرنا للمخطط كان ناجحا، وكان الهدف المحدود ببعض الشيء انعكاسا لوجهة النظر القائلة بان تحويل الملكية في حد ذاته يكفي لزيادة الإنتاجية في المشروعات.

في حين أن هناك أدلة متزايدة على أن التحول يؤدي إلى تحسين الأداء، إلاأن جميع الدلائل تأتي مليا من اقتصاديات السوق حيث تعتبر الخوصصة جزءا من المساعي الإضافية، وليس الأساسية، وبالتالي فان أي تقييم لأحد الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقال يجب أن يأخذه في الاعتبار النتائج بالنسبة للإشراف على الشركات، وما إذا كان انتشار الملكية سيقلل من احتمال قيام المساهمين بدور فعال في إعادة الهيكلة والإشراف على المشروع.

2- السرعة

من هذه الناحية كان المخطط ناجحا، فقد استغرقت الدولة الكاملة للأعداد والإعلام وطرح المناقصة من اجل 1491 مشروعا 14 شهرا، أي أن ما يزيد في المتوسط عن ثلاثة مشاريع متوسطة وكبيرة قد انتقلت الى القطاع الخاص يوميا.

وتتمثل المكاسب الاقتصادية التي تجني من وراء هذه السرعة في الإقلال من احتمالات تدهور الأصول عندما تظل المشروعات العامة في حالة ملكية مؤقتة بما يزيد احتمال إعادة الهيكلة بسرعة.

3- العدالة

تحققت العدالة من خلال إعطاء جميع المواطنين فرصة متساوية في الحصول على الأسهم من خلال عملية واضحة، ولم يكن هناك أي تحيز منهجي في توزيع الأسهم لصالح المطلعين سواء من الإدارة أو العاملين، وبالرغم من ذلك، فقد ثار بعض اللفظ فيما يتعلق بالعدالة، فقد كان مطلوبا من الشركات أن تسير في عملية الخوصصة بغض النظر عن إعلان تعثرها المالي، وذلك لتجنب استغلال الإدارة للصعوبات المالية، واتخاذها ذريعة لتجنب الخوصصة.

[1] Éric Magnin Ramine&Motamed-Nejad ; **« Revue d'études comparatives Est-Ouest, vol. 30, 1999, n°2-3. Les économies post-socialistes: une décennie de transformation , Propriété et crédit en Europe post-socialiste : les expériences hongroise et tchèque (1989-1998) ,** 30-2-3 pp. 259-281.

وفي بعض الحالات، كانت هذه الشركات المتعثرة كبيرة جدا، أو ذات أهمية سياسية، وتم بيعها أحيانا بأسعار مرتفعة، مما يعكس توقع الجمهور لأن تدخل الدولة (الحكومة) لإخراجها من المأزق، غير أن مثل هذا التدخل كان سينتج عنه إما كسب غير متوقع للمساهمين الحاليين أو إعادة تأميم المشروعات.

4- الإشراف على الشركات

لقد أصبح حوالي نصف أسهم الشركات المتوسطة مملوكا لصناديق الاستثمار، ونصفها الأخر مملوكا للمواطنين الأفراد، وبالتالي يتوقع أن تلعب صناديق الاستثمار دورا رئيسيا في أعاد هيكلة المؤسسات، مع استخدام السوق الثانوية كوسيلة هامة لزيادة حصتها، فالدلائل مشجعة بالنسبة لاضطلاع هذه الصناديق بدور فعال في الإشراف والرقابة على مديري المشروعات وفي استبدال المديرين غير الناجحين في بعض المشروعات، ولكن هذه الصناديق ستواجه ضغوطات من اجل توزيع الأرباح، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات لا تتفق وعملية إعادة الهيكلة، وفي النهاية فانه من المرجح أن تكون هناك مفاضلة بين الصناديق التي تلتزم بموقف سلبي مع القيام ببعض العمليات الصغيرة من خلال حافظة متنوعة، والصناديق التي تعمل كمنشآت رأسمالية فتقوم بمخاطرات واسعة النطاق بالإضافة إلى أدوار إدارية فعالة.

5- الدروس المستفادة

قامت اقتصاديات أخرى تمر بمرحلة انتقال حاليا بنقل وتبني نهج الخوصصة على نطاق واسع، وتم تنفيذ هذه المخططات، أو هي في طريقها إلى التنفيذ أوالإعداد.

ويمكن أن نستخلص من تجربة التشيك والسلوفاك ما يلي:

- البراغماتية: كثيرا ما تأخرت برامج الخوصصة بسبب المناقشات الدائرة حول المنهج، ولكن التشيك والسلوفاك تميز بالأسلوب البراغماتي فقد استخدمت أي أسلوب يحقق لها أهداف الخوصصة بأقصى سرعة ممكنة. وكان المخطط من أكثر الأدوات التي استخدمتها الحكومة؛
- ينبغي تبسيط الأمور فالمقصود من الخوصصة إلى جانب نقل الملكية، هو مواجهة عملية التنمية الإقليمية والبطالة والمشاكل المالية حيث تقتصر الخوصصة على خلق الشركات الخاصة التي تحقق الربح والتي تسدد الضرائب وتخلق الوظائف؛
- لا بد من التقليل من تدخل الحكومة في الشركات ذات الأهمية السياسية؛
- المعلومات الجيدة تحقق أسواقا جيدة، حيث تم توفير المعلومات الجوهرية في بداية العملية للجمهور وهو الأمر الذي له أهمية كبيرة في تحديد أسعار الأسهم، ويتضح الدور الخاص للمعلومات عند مقارنتها ببعض البدائل الأخرى، فأما بالنسبة للمسالك الأكثر مركزية للمعلومات تقل أهميتها، حيث أن تصميم البرامج يعتمد بدرجة أكبر على صناديق الاستثمار في الحصول على المعلومات وتوظيف الأموال في مشروعات مختلفة لحماية المواطنين الذين يملكون أسهم في الصناديق وفي

ممارسة الإشراف، أما إذا كان للمطلعين على بواطن الأمور دور رئيسي في مخططات الخوصصة على نطاق واسع فان قضية المعلومات تصبح اقل شأنا؛

- المزادات المتتالية تسمح للمزايدين بالتعلم؛
- الخوصصة لها دائما طابع سياسي لذا يجب ان يتكيف تصميم البرنامج مع الواقع السياسي ويجب توفر بنية أساسية إدارية قوية وجماعية من طرف مواطنين لهم القدرة على تنفيذ هذا المخطط المتطور.

ثانيا: تطور القطاع الخاص في بلدان التشيك والسلوفاك

يتمتع هذين البلدين بنمو اقتصادي قوي تقوده القطاعات الخاصة الجديدة المفعمة بالنشاط، غير أنها تحتاج لكي تنجح في التحول إلى اقتصاد السوق إلىأن تتقدم بثبات في طريق الإصلاحات المالية والقانونية والتنظيمية.

إن التشيك والسلوفاك جعلت من إنشاء قطاع خاص عنصرا جوهريا في إستراتيجيتهامن اجل تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وقامت هذه البلدان بخوصصة مشروعات الدولة، وتوسيع وتعميق الأسواق المالية، وتحرير الهياكل القانونية والتنظيمي، وقد نجحت إستراتيجيتهاإلى حد كبير إذا زاد الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة وحققت كذلك هياكل مستقرة للاقتصاد الكلي.

1- النتائج المحققة

لقد حقق القطاع الخاص نمو ثابتا منذ بداية مرحلة التحول، وأصبح يمثل الآن حصص في الناتج المحلي الإجمالي وفي التوظيف أكبر من القطاع العام (انظر الشكل)، حيث أن الملكية الخاصة لها سيادة في مجال الصناعات التحويلية وقطاع الخدمات.

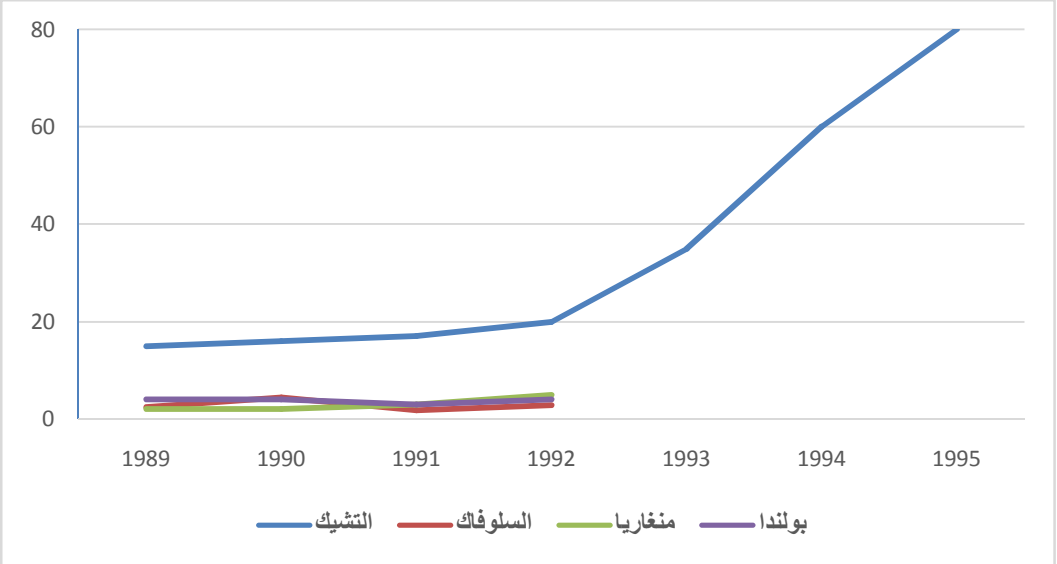
وأصبحت تقريبا كل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم مملوكة الآن ملكية خاصة، وقد ظهر الإنتاج والتوظيف في قطاعات الصناعات الثقيلة والزراعة التي تهيمن عليها الدولة نوعا من التدهور.

في جمهورية التشيك كان القطاع الخاص يرجع أساسا إلى سرعة خوصصة القطاع الحكومي، اذ تم بالفعل خوصصة أكثر من ثلاثة أرباع الأصول التي تمتلكها الدولة، حيث زادت مشاركة القطاع الخاص في المجال الاقتصادي من 11% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1989 إلى حوالي 60% عام 1995، كما زاد إنتاج القطاع الخاص حوالي سبعة أضعاف وخلال هذه الفترة من 4 مليارات دولار إلى 27 مليار دولار.

ويهيمن القطاع الخاص حاليا على الصناعة والإنشاءات والنقل كما كان القوة الدافعة وراء قطاع الخدمات المزدهر، أما التوظيف في القطاع الخاص قفز من 16% من قوة العمل التشيكية في عام 1989 إلى 65% في عام 1995، إذ تضاعف عدد الوظائف في القطاع حوالي أربعةأضعاف من 865 ألف وظيفة عام 1989 إلى حوالي 2.3 مليون وظيفة عام 1995، وقد ساعد هذا النمو مع الإعلانات البسيطة للبطالة

وانخفاض تكاليف العمل على الاحتفاظ بنسبة بطالة منخفضة حوالي 3% وكثير من الوظائف الجديدة في الشركات الصغيرة التي يعمل بها أصحابها في قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات، ويرجع هذا التحويل القطاعي في مجال التوظيف إلى الانفجار في عدد الشركات الصغيرة (640 ألف عام1993 بينما كانت 20 ألف عام 1989) كما يرجع إلى إعادة هيكلة مشروعات الدولة، مما أدى إلى فقد كثير من الوظائف في الجهات الصناعية منذ عام 1990، وفيما يلي وضعية القطاع الخاص في بلدان المعسكر الشرقي جراء أخذه في النمو.

الشكل البياني رقم4:يبين حصة القطاع الخاص من الناتج المحلي الإجمالي 1989- 1995



المصدر:

Michael S. Borishو Michel Noël ،"PrivateSectorDevelopment in the Visegrad Countries" ،*Finance &Development*, المجلد 33 العدد. 4ديسمبر 1996، صفحة 44

يمثل القطاع الخاص في جمهورية سلوفاكيا نسبة 63% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1995، وهذا بعدما كان يمثل 27% سنة 1991، حيث زاد إنتاج القطاع الخاص من اقل من 3 مليارات دولار عام 1991 إلى حوالي 11 مليار دولار عام 1995، وفي ظل برنامج الخوصصة الشامل زاد عدد المشروعات الخاصة من حوالي 9400 في عام 1991 إلى 26400 مشروع عام 1994، وبلغ عدد المشروعات الصغيرة 500 ألف في نهاية السنة 1996 بعدما كان 200 ألف قبل ذلك بثلاث سنوات.

غير أن نمو القطاع الخاص تمركز في قطاع واحد هو قطاع الخدمات وفي إقليم واحد هو براتيسلافا، ومنذ عام 1995 تباطأ النمو بسبب السياسات التي شجعت رغم نمو صناعات التصدير على التدرج في الخوصصة، وتضاؤل صناديق الخوصصة♦.

♦صناديق مشتركة تستثمر في الشركات التي تتحول للقطاع الخاص.

من جانب آخر أصبح القطاع الخاص مسؤولا عن 55% من وظائف الدولة عام 1995 بعدما كانت 10% قبل عام 1995، وارتفع عدد وظائف القطاع الخاص من 250 ألف وظيفة الى 1.2 مليون وظيفة، لكن هناك فقدان لوظائفهم من القطاع الحكومي قدر بـ 1.3 مليون نتيجة لاستغناء الشركات الحكومية عنهم ونقص كذلك عدد العمال في الصناعات التحويلية بنسبة 24% ما بين سنتي 1989 إلى غاية 1994. وهكذا تراجعت نسبة البطالة التي كانت تبلغ 1.5% عام 1990 ما بين 13%، 14% منذ عام 1993، ولكن من المتوقع أن تنقص إذا استمر الاقتصاد السلوفاكي في النمو بالتقديرات الحالية التي تبلغ 7%، 6% سنويا بالقيمة الحقيقية.

2- استقرار الاقتصاد الكلي

استفاد القطاع الخاص في جمهوريتي التشيك والسلوفاك من استقرار الاقتصاد الكلي مع انخفاض العجز المالي، وهبوط التضخم واستقرار أسعار الصرف نسبيا، وفي السنوات الأخيرة ازدهرت الصادرات في البلدين، وجذبت جمهورية التشيك استثمارات أجنبية مباشرة ضخمة، وبلغ إجمالي الاستثمار المحلي ما بين25% و27% من الناتج المحلي الإجمالي.

3- الهياكل القانونية

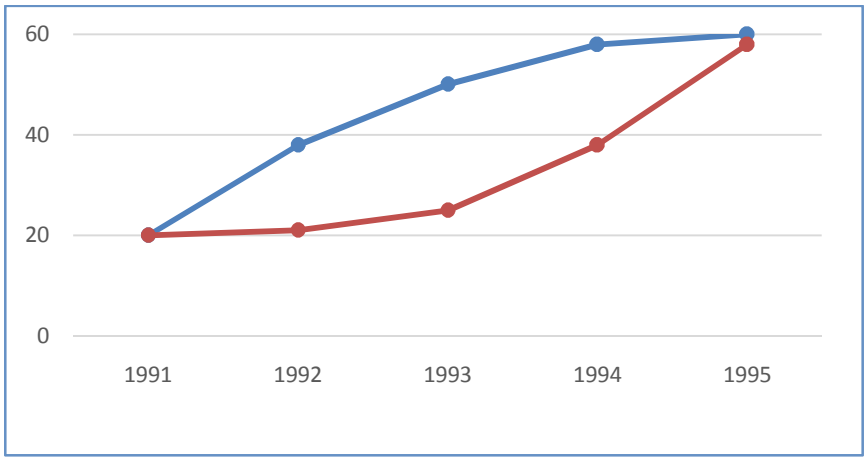
لقد حققت تقدما في التسوية بين أوضاع الملكية الخاصة والعامة، وتحسين حماية حقوق الملكية ولان معظم الملكية من قبل ملكا للدولة، فان الإصلاحات القانونية التي أقرت الملكية الخاصة تضمنت تحويل الملكية إلى جهات خاصة عن طريق الخوصصة، وإعادة الملكية لأصحابها والتأجير.

حقوق الملكية ما زالت غير مستقرة بسبب قوانين الإيجار التي تقيد حقوق أصحاب العقارات وسجلات الملكية غير المستوفاة، وضعف التشريعات التي تتحكم الضمانات، وكذلك عدم دقة القوانين المتعلقة بالرهن وكذلك مازال استخدام ضمانات الرهون محدودا حتى الآن في جمهوريتي التشيك والسلوفاك، وعملت على تحسين قوانينها التجارية، ولكن أوجه الضعف المؤسسي لا تزال تحد من قوة نفاذ العقود، فسلطة المحاكم غير كافية، وإجراءات فض النزاعات بشأن العقود خارج المحاكم ليست متطورة كما أن هناك افتقار إلى شركات التصفية القائمة على قواعد السوق والى الأسواق القانونية للأصول المرهونة، والضغوط الاجتماعية بالإضافة إلى مشكلات المطالبة بالضمانات والحجوزات إعادة البيع كل ذلك مع استخدام إجراءات الإفلاس التصفية أما في مجال الرقابة على البنوك فقد أقرت قوانين مصرفية جديدة وقواعد محاسبية مقبولة دوليا، وشروط أكثر صرامة للإفصاح عن البيانات، غير انه شبكات المعلومات تحتاج إلى تحسين، كما أن مشرفي البنوك يحتاجون إلى خبرة أكثر، والى تدريب على إدارة المخاطر.

4- الوساطة المالية

إن الأداء مختلط بالنسبة لتدفقات القروض للقطاع الخاص، وتعبئة الودائع، والوساطة المالية بوجه عام، يبدوا أن التدفقات لقروض القطاع الخاص في تزايد، حيث سجل القطاع الخاص في سلوفاك في سنة 1995 نسبة 65% من إجمالي القروض القائمة (انظر الرسم). وتلقت الصناعة التحويلية والتجارة أكبر حصة من القروض بينما ظل الاقتراض لمعظم القطاعات الأخرى دون تغير تقريبا (قطاعات الزراعة والتعدين والكهرباء)، أو ارتفع بنسبة بسيطة كما في قطاعي الإنشاء والنقل،أما في سلوفاكيا مازال منخفض حيث يتراوح ما بين 32% و47% عام 1995.

الشكل البيانيرقم 5يبين: حصة القطاع الخاص من القروض المحلية القائمة 1991-1995.



المصدر:

Michael S. Borishو Michel Noël ،"PrivateSectorDevelopment in the Visegrad Countries" ،*Finance &Development*, المجلد 33 العدد 4ديسمبر 1996، صفحة 44

يتضح من الشكل أعلاه أن حصة القطاع الخاص من القروض المحليةيبدأ في التزايد بمجرد فرض البنوك قيود صارمة على ميزانيات المشاريع التي تحقق خسائر، وبوجه عام زادات قاعدة الودائع، نتيجة لزيادة الادخار، ولا تزال بنوك الدولة لديها معظم الودائع بسبب التراخي في خوصصة البنوك. وأهمية بنوك الادخار التابعة للدولة في سوق التعامل بين البنوك، على انه من المتوقع ان تتسع قاعدة الموارد في البنوك الخاصة في السنوات القادمة، مع خوصصة البنوك وانتشار تأمين الودائع، وسوف يخفض هذا تكاليف التمويل ويجعل أسواق الإقراض أكثر فعالية.

وبالنسبة لمعدل الوساطة المالية يمثل في جمهورية التشيك 90%و77% في جمهورية السلوفاك، وقد يكون بعض هذا الاختلاف راجع إلى الاختلاف في نسبة القروض إلى الودائع، والفجوة بين الودائع والقروض في القطاع الخاص أصغر في جمهورية التشيك، ففي جمهورية السلوفاك لا تزال الأوراق المالية الحكومية تمثل نصيبا من إجماليأرصدة البنوك[1].

[1]Jacques Rupnik. « **Paysage est-européen après la crise russe** ». Les Études du CERI, 1998, 49, pp.14 -16.

المطلب الثالث: التجربة البولونية في الخوصصة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلىالتجربة البولونية في الخوصصة وذلك انطلاقا من العناصر التالية:

- الخوصصة في إطار التحولات الاقتصادية العامة؛
- طرق وأشكال الخوصصة؛
- النتائج الاقتصادية والسياسية للخوصصة.

أولا: التحولات الاجتماعية والاقتصادية العامة

يتطلب الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وضع مجموعة من التغيرات الجذرية التي تهدف إلى جمع أحسن الشروط والظروف الممكنة للانتقال.

نبين هذه الظروف من خلال العناصر التالية:

1- إدخالميكانيزمات للعمل وتنظيم السوق؛

2- التحويلات الجذرية في المجال المالي والبنكي؛

3- التحولات القانونية؛

4- الخوصصة والتي تمثل العنصر الأساسي للتغيرات الاقتصادية، تظهر كتغير في الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، وتسمح بأنجع تسيير وتنظيم المؤسسة.

من هنا سوف نرى كيف تمت عمليات الخوصصة منذ السداسي الثاني من عام 89، سنة من انطلاق التحويلات الجذرية.

ثانيا: طرق وأشكال الخوصصة

منذ جانفي 1990، بداية تطبيق الإصلاحات الهيكلية الكبرى المذكورة أعلاه، أسست وزارة تحويل الملكية (وزارة الخوصصة)، يتمثل عمل هذه الوزارة في توجيه عمليات الخوصصة. طبقت بولونيا أربعة اشكال للخوصصة وهذا حسب الزوايا التالية:

- قطاعي يأخذ بعين الاعتبار الأولوية والاستراتيجية فيما يخص المؤسسات والجذور؛

  حجم المؤسسات، صغيرة، متوسطة وكبيرة الخوصصة؛

- الهيكل القانوني، وهذا بتحويل المؤسسات إلى مؤسسات ذات أسهم (SPA) ثم بيعهم عن طريق العرض العام، التصفية، التوجه نحو المساهمة الشعبية؛
- البيع الكلي أو الجزئي وهذا بإدخال طرق التسيير الخاص، وهذا إما عن طريق عقود التسيير أوالإيجار.

من جهة أخرى لقد استعملت بولونيا ثلاث تقنيات للخوصصة وهي:

- بيع الأصول في المزاد؛
- الشراء من طرف الإداريين أو عمال المؤسسة؛

- البيع العام أو الخاص.

1- الخوصصة عن طريق رأس مال المؤسسة

تتمثل في المرحلة الأولى في تحويل المؤسسات إلى شركات أسهم (أوأشكال أخرى) أين يكون المساهم الوحيد هو خزينة الدولة،وفي المرحلة الثانية، وتحت رعاية وزارة الخوصصة، يتم بيع الأسهم إلى الجمهور مع إعطاء العمال حق شراء الأسهم تحت شروط تفضيلية حوالي 15 إلى 20% من الأسهم المباعة.

2- عن طريق التصفية

تعتبر التصفية على أنها عملية من عمليات الخوصصة لأنها تسمح بتأسيس شركات جديدة على شكل شركة أسهم (SPA) أو شركة ذات مسؤولية محدودة...، تتم عمليات التصفية باسم خزينة الدولةإماعن طريق المزاد العلني، المناقصةأو العرض العام.

3- الخوصصة ذات نطاق واسع

يعرف هذا النوع من الخوصصة باسم الخوصصة المعممة أو الخوصصة الشعبية وتتمثل هذه التقنية في توزيع الشبه المجاني للأوراق المالية للمساهمة في إطار برنامج الخوصصة الشعبية[1].

فقد أتت الخوصصة الشعبية لسد فراغ نقصان رؤوس الأموال اللازمة لبيع المؤسسات، وهذا بتأسيس الصندوق الوطني للاستثمار (NF1) الذي يقوم بالتصرف في حق الملكية باسم الأفراد المشاركين في برنامج الخوصصة الشعبية.

وقد أصبح الهيكل الجديد لرأس مال المؤسسة كما يلي[2]:

- 33% من الأسهم عند أحد مجموعات الاستثمار (من المفروض يتم تشكيل 15 إلى 20 صندوق استثمار)
- 27% من الأسهم توجد بأيدي باقي المجموعات؛
- 15% من الأسهم مجانا لعمال المؤسسة؛
- 25% من الأسهم تبقى عند خزينة الدولة مع إمكانية بيعها أو تحويلها إلى مؤسسة عمومية (مثلا التامين).

من الجانب التطبيقي، برنامج الخوصصة الشعبية المسطر بمشاركة الصناديق الوطنية للاستثمار (NFI) تمس 444 مؤسسة وطنية من 16 مؤسسة إستراتيجية كانت مقصاه من البرنامج الابتدائي.

ثالثا: النتائج الاقتصادية والاجتماعية للخوصصة

بصفة عامة يمكن القول أنالنتائج المحققة من عمليات الخوصصة مختلفة ومتعددة منها:

1- النتائج الإيجابية

[1] DominucoNuti, « **la privatisation des économies socialistes : aspects généraux et cas de la Pologne »in transformation des économies planifiées**, OCDE 1991, p25

[2] Idem.

أدت عمليات الخوصصة إلى تغيرات عميقة في قطاع المؤسسات من 8441 مؤسسة وطنية، تم خوصصة 2521، مما يمثل 30% من أملاك الدولة، 1595 مؤسسة تابعة للقطاع الزراعي أصبحت ملكية الجماعات المحلية البلدية، والجدول التالي يعطي نظرة عامة على عمليات الخوصصة في بولونيا حتى سنة 1995.

الجدولرقم 17 يبين: ميكانيزم خوصصة المؤسسات العمومية في بولونيا 1990 – 1995.

البيان	الإجمالي	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1-المؤسسات المحولة إلى مؤسسات ذات أسهم (المساهم هو خزينة الدولة)	1077	58	200	172	156	208	233
1.1 المخوصصة عن طريق رأس المال	922	58	250	172	45	164	233
1.2 إعادة الهيكلة	155	–	–	–	111	44	–
2-الخوصصة عن طريق التصفية	4131	72	878	1229	1115	582	255
1.2 مؤسسات عمومية	1379	28	506	263	294	155	133
2.2 مؤسسات عمومية مخوصصة	1098	44	372	246	203	120	113
3.2 المؤسسات العمومية الزراعية	1654	--	–	720	618	307	9

Source : DOMINICO Nuti, Op cit, p15.

انتقلت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام (PIB) من 28.6% في سنة 1985، لتصل في سنة 1993 في حدود 50%؛

والجدول التالي يوضح تطور القطاع الخاص فيما يخص عدد الشركات المنشأة من 1990 إلى 1993 وكذلك مشاركتها في الناتج الداخلي الخام (PIB).

لجدول رقم 18 يبين: مشاركة القطاع الخاص في بولونيا في الناتج الداخلي الخام. (1989 – 1993).

السنة	المؤسسات المخوصصة	المشاركة الخاصة (شخص معنوي)	النسبة من الناتج الداخلي الخام
1989	–	–	28.6
1990	83361	1140100	30.9
1991	66483	142100	42.1
1992	102327	1630800	45
1993	131488	9001783	50

Source : DOMINICO Nuti, Op. Cit, p 17

2-النتائج السلبية

قد ينتج عن الخوصصة عدد من السلبيات يمكن تشخيصها كما يلي:

- البطالة

في بداية التحولات الاقتصادية التي قامت بها بولونيا كانت نسبة البطالة شبه منعدمة، لكن البطالة أخذت تسجل نسب مثيرة من جراء تطبيق برنامج الاستقرار، وعلى الخصوص برنامج الخوصصة.

الجدول أدناه يوضح التطور الحاصل في البطالة منذ انطلاق عملية التحولات الاقتصادية.

الجدول رقم 19 يبين : تطور البطالة من 1989 – .1995.

الشهر / السنة	الحجم	النسبة (%)
ديسمبر 1989	250000	--
ماي 1990	430000	3.3
ديسمبر 1990	1126000	6.3
ماي 1991	6002155	9
ديسمبر 1991	2509300	11.8
ديسمبر 1992	2889600	13.6
ديسمبر 1993	3000000 (مقدرة)	16.4
جوان 1994	2838000	مقدرة
ديسمبر 1994	2628800	16
ديسمبر 1995		14.9

Source : DOMENICO Nuti, Op, Cit. P 19.

يتبين لنا من خلال الجدول تطور صافي للبطالة منذ بعث برنامج الخوصصة من طرف السلطات العمومية، حيث كانت تمثل في بداية التحولات الاقتصادية 3,3%، لتصل اعلى الدرجات سنة 1993 بـ 16،4 % ثم تراجعت الى 14،9% بعد تطبيق برنامج الخوصصة الشعبية.

ب- انخفاض العوائد المتوسطة الحقيقية

كان تحرير الأسعار والتضخم المتزايد سلبي على عوائد البولونيين الحقيقية حتى وبعد زيادة الأجور بالقيمة الاسمية إلى 80% سنة 1990.

ومنه فان الزيادة الحقيقية لم تكن في الحقيقة إلا 42% خلال نفس المرحلة. سبب هذا الانخفاض هو الرقابة الشديدة على الأجور، وتخفيض معامل تحديد الأجور على الأسعار الذي انتقل من 0،8 إلى 0،3 فقط.

زيادة على هذين الأثرين الأكثر شمولية، برنامج الخوصصة في بولونيا له مشكل يتعلق بتقييم أصول المؤسسات التي سوف تخوصص نظرا لغياب الخبراء المحاسبين والمختصين في الميدان وانعدام الحالات المالية التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

في الأخير يجدر الإشارة إلىأن برنامج الخوصصة في بولونيا يلقى بعض الاعتراف بالنتائج المسجلة من قبل الدول النامية التي تطمح إلىإتباع سياسة الخوصصة كوسيلة لمعالجة سلبيات القطاع العام.

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن:

سجلت الخوصصة في أوربا الشرقية درجات كبيرة من التقدم وسجلت في ظرف قصير نتائج معبرة بالرغم من الحالة والظروف التي كانت تعيشها معظم بلدان أوربا الشرقية من جراء نمط الاقتصاد المتبع قبل عملية التحولات الاقتصادية.

فدول أوربا الشرقية بدأت سياسة التحول بتطبيق برنامج تهدف إلى الاستقرار النقدي، قابلية تحويل العملة الوطنية، تحرير التجارة الخارجية، ... الخ، وهي سياسات ممهدة لتطبيق ميكانيزمات الانتقال إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على نمط الملكية الخاصة التي تمتاز نظريا بالفعالية والكفاءة الاقتصادية.

هناك بعض الدول في أوربا الشرقية من ابتكروا صيغ جديدة للانتقال من الملكية العامة للأنشطة الاقتصادية إلى الملكية الخاصة بسبب عدة عراقيل، ولضمان سرعة تطبيق عملية الانتقال طبقوا سياسة الخوصصة ذات نطاق واسع كما فعلت جمهوريتي التشيك والسلوفاك، ثم تبعتها عدة دول في ذلك.

المهم أن عملية الخوصصة في أوربا الشرقية امتازت بعدة خصوصيات، منها السرعة في التنفيذ، القضاء على سلبيات القطاع العام ومحاولة تحسينها وتنمية بعض القطاعات التي كانت في السابق مهمشة.

وبالتالي استطاعت دول أوربا الشرقية في ظرف زمني ان تصل الى تغيير نمط الاقتصاد. لكن في المقابل تحملت الدول تكاليف مالية ضخمة تمثلت في الأموال المدفوعة للعمال المسرحين وديون المؤسسات الخاسرة، لهذا تتطلب أموال ضخمة ليحدث التوازن في الميزانية العامة للدولة.

المبحث الثالث: آثار الخوصصة وتهيئة شروط نجاحها

تعتبر الخوصصة إحدى السياسات الاقتصادية الجزئية التي تندرج ضمن إستراتيجية التنمية القائمة على التوجه الرأسمالي، ومع التسليم بأن إستراتيجية التنمية الملائمة هي المحدد المستقل في هذه العلاقة، وهي أساس الاختيار من ناحية، وان نمط الملكية ودوره يتحدد وفقا لإستراتيجية التنمية المتبعة من ناحية أخرى.

فسياسة الخوصصة أصبحت محل اهتمام العديد من الدول، لهذا أخذت على عاتقها انجاز برامج طموحة بهدف نقل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، بحيث تندرج هذه العملية في إطار اشمل وأوسع الغرض منه إعادة النظر في الاختلال الحاصل بين القطاعين (العام والخاص)، فهي فرصة ينتقل بها النظام الاقتصادي إلى نموذج اقتصاد السوق.

لهذا السبب يبدو من المفيد التطرق في تحليلنا لهذا البحث دراسة الصعوبات والمشاكل التي تصادف عملية الانتقال من بدايتها حتى النهاية، لهذا معظم البلدان المتبعة لهذه السياسة تريد الوصول إلى الأهداف كاملة وتخفيض الجزء الأكبر من المشاكل التي تعترضها وهذا كما رأينا من خلال دراسة التجارب السابقة. فاذا

كان مشكل معين سوف يصادف البرنامج لابد من إيجاد حلول مسبقة ودراسة عميقة حتى لا يؤثر على العملية، لكن لا يجب ترك المشاكل تحدث ثم نقوم بحلها، لا بد أن تحتوي الخطة العامة المعدة لبرنامج الخوصصة مختلف الخيارات والحلول المقترحة للمشاكل التي من المفروض أن تحدث، فعملية التحول ككل تهدف إلى تحقيق أثار إيجابية على المستوى الكلي والجزئي مثل محاولة زيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتحسين مستوى الجودة للسلع والخدمات، ورفع مستوى الإنتاج، لكن هذه العملية لا تخلو من نتائج سلبية تؤثر على عملية الإصلاحات الهيكلية المحدثة في المؤسسات.

لهذا في المبحث سوف نتطرق إلى المشاكل والصعوبات المنتظرة خلال تطبيق عملية الخوصصة، والآثار المترتبة عنها سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتهيئة الشروط اللازمة لنجاح العملية.

المطلب الأول: المشاكل التي تصادف عملية الخوصصة

يرى أنصار الخوصصة أن الخوصصة الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاج وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، في حين يؤدي التحول إلى كبح نمو الإنفاق وتوفير الأموال اللازمة لتسديد الديون، فالمبادرة الخاصة تعتبر أنجع الطرق للنمو الاقتصادي والتنمية، لكن هذه التنمية والتحسن يمكن ان يصادف مشاكل عديدة ومتنوعة من شأنها أن تؤثر على العملية.

ومن بين المشاكل التي تصادف البرنامج المعد من طرف الدول التي تحاول الانتقال إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على المبادرات الخاصة ويلغي كل العراقيل التي كانت تفرضها الدولة في السابق، لكي تبقى الدولة ضابطة وموجهة للاقتصاد فقط، تتمثل كما يلي:

أولا- الوضع التنظيمي الحالي للمشاريع الحكومية

الوضع التنظيمي للمشاريع يترك أثره البالغ على الخطوات الميكانيكية لنقل المشروع للقطاع الخاص، وعلى مدى اليسر والسهولة التي يتم بها انجاز عملية النقل هذه، ففي معظم الحالات يلزم تغيير الإدارات القديمة للمشروع، وهناك حالات أخرى لا تحتاج إلى إعادة هيكلته، يندر أن يتحول المشروع إلى القطاع الخاص دون أن يتم مواصلة الاستفادة من القوى العاملة فيه سابقا، ومن الأمثلة على المشروعات الحكومية التي تثير إشكالية خاصة في تحولها لاقتصاد السوق هي تلك التي تم تأميمها أصلا وأصبحت حكومية عن طري التأميم، كما حدث في فرنسا مثلا، حيث تثور مشاكل قانونية وقضائية لا بد منها في إتمام التحول للقطاع الخاص[1]؛

ثانيا: الظروف المالية للمشروعات وسجل إنجازاتها السابقة

لقد أثبتت التجارب أن احتمال الخوصصة لا يعتمد على مدى قوة المشروع الحكومي التشغيلية وحسب، بل وأيضا على مدى تحقيق أرباح من هذا التشغيل، حيث أن الأرباح تعتبر من أهم العوامل التي تسهل

[1]Waters A, « **Privatization: A. viable policy option? » In privation; Policies Methods. And procedures. Manilla, philippines Assia Développement Bank**, 1985, p31.

عملية بيع المشروع إلى القطاع الخاص، ولكن أهميتها تتأثر بنوع الأسلوب المتبع في التحول لاقتصاد السوق وذلك بالأسعار التي تدفع بأثمان للمشاريع الحكومية حسب نوع المشتري نفسه (أفراد او شركات مساهمة)، تترك بصماتها على العملية أصلا، لقد أثبتت التجربة إمكانية تحويل المشروع الحكومي من خاسر إلى رابح وبيعه للجمهور في القطاع الخاص، ولقد استخدمت شركة الطيران البريطانية هذا الأسلوب، حيث تمت تهيئتها للتحول بإتباع عدة خطوات (منها إعادة هيكلتها، وتخفيض القوى العاملة فيها، بالإضافة إلىإتباع أساليب تشغيلية جديدة) ومن ثم عرضت للبيع إلى القطاع الخاص[1]؛

ومن المعضلات التي تظهر في ظل سوء الأوضاع المالية للمشروع أن الطرق الاقتصادية التي تترتب على بيع المشروع الحكومي الخاسر، توازيها وربما بدرجة اقل التكلفة الاقتصادية بين الخوصصة أو عدمها، وتثور هنا مسألتان:

- **المسألة الأولى:** وهي ضرورة إعادة الهيكلة المالية للمشروع قبل بيعه للقطا خ الخاص او ترك هذا الأمرإلى الفريق أو الفرق الذين سيقومون بشرائه؛
- **المسألة الثانية:** تسوية موضوع التبعات المالية للمشروع التي تنشأ أو تتزايد حتما في حال قيام الحكومة بإعادة هيكلته قبل البيع، أو حتى أن مجرد إدارته ستؤدي إلى تبعات مالية يجب اخذ الحذر منه، حيث لا يجوز مثلا اعتبار أن التبعات المالية التي هي بشكل ديون أو خدمات ديون على أنها تمثل جزء من تكلفة التحول إلى اقتصاد السوق.

ثالثا: القطاع الإنتاجي الذي ينسب إليه المشروع الحكومي

إن القطاع الإنتاجي له القدرة على تشكيل جوانب هامة في مسألة الخوصصة، وهذا صحيح من عدة جوانب مع بعض الملاحظات والتي أولها أن هناك اختلافات تفصيلية تنشأ في قطاع الخدمات العامة الذي يتيح خيارات إضافية للحكومة، وثانيها ضرورة الحفاظ على مصلحة المستهلك عند تحويل مشاريع الخدمات العامة إلى القطاع الخاص.

تتطلب مشاريع الخدمات الأمة إجراءات مختلفة نحو الخوصصة، ومن هذه الإجراءات إنهاء الاحتكارات الاقتصادية الحكومية التي تحكم هذه المشاريع ثم إنشاء هيئة تنظيمية للمشروع المتحول، وأيضا منح ترخيص للمشروع الخاص الجديد الضمان من حيث الأسعار.

ومن الجدير بالذكر انه في حالة المشاريع للخدمات العامة الحكومية أو المشاريع الحكومية الإستراتيجية التي تم فيها تحويلها الاقتصاد السوق، فان الدولة وبناء على أهدافها ونظرا للضرورة الوطنية، تقوم بتجديد مساهمة القطاع الخاص بطريقة أو أخرى، وذلك لضمان بقاء السيطرة الحكومية على الملكية والإنتاج، وهذا بدون أن ننسى الآثار المتداخلة للقطاعات الاقتصادية التي تترك بصماتها على خوصصة أي مشروع حكومي يقع ضمن هذه القطاعات.

[1] هندي وحيد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص109.

رابعا: مدى إقناعالأفراد بأهمية الخوصصة

تطبيق الخوصصة يطرح معارضة من طرف الذين يستفيدون من الأوضاع الحالية للقطاع العام، والأفراد الذين يجهلون جدوى الخوصصة، وتزداد هذه المعارضة خاصة إذا كانوا من صانعي القرار، مما يؤدي إلى تعقيد عملية تطبيق الخوصصة، لان هذه الأخيرة تعمل في مناخ تسوده الحرية الاقتصادية وبالتالي لابد من إقناعأفراد المجتمع بالسياسة الاقتصادية المتبعة.

من العناصر المهمة في قبول عملية تطبيق الخوصصة هي ثقافة المجتمع، فإذا لم يتقبل الأفراد روح المبادرات الخاصة كلما واجهت سياسة الخوصصة مصاعب عديدة، والعكس غير صحيح.

اذن يتطلب من الحكومات إجراء مناقشات وشروحات وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية قبل البدء في التنفيذ.

خامسا: تهيئة البيئة الاقتصادية لتطبيق الخوصصة

تواجه الخوصصة صعوبات معقدة في بلدان الدول النامية، لأن اقتصادياتها تتميز بـ:

- ارتفاع الأهمية بالنسبة للقطاع العام وسيطرته على كل الأنشطة الاقتصادية؛
- افتقارغالبية الدول النامية لآليات ومقومات اقتصاد السوق الذي يعد من الشروط الأساسية لإجراء الخوصصة.

فبالنسبة للعنصر الأول: إتباع الدولة في توسيع القطاع العام دون مبررات اقتصادية مقبولة أدت إلى تفاقم المشاكل الاقتصادية المترتبة على تجاوز حدود النشاط العام، بحيث تميزت الوضعية بوجود طاقات عاطلة وسوء الإدارة وفائض في العمالة وتدني الإنتاج والإنتاجية مما أدى إلى خسائر أثرت سلبا على الميزانية العامة للدولة.

وللقضاء على هيمنة القطاع العام على النشاط الاقتصادي، يتطلب جهد كبير وإجراء دراسة معمقة على المؤسسات العمومية من اجل تصنيفها وتحديد المؤسسات التي سوف تحول إلى القطاع الخاص، فعملية الخوصصة تتأثر بحجم النشاط الذي سوف يخضع للخوصة راجع إلى فائض العمالة وزيادة المعارضين لهذه العملية، وتوفر أموال ضخمة للانتقال.

وبالنسبة للعنصر الثاني: هناك عدة عقبات تقف في طريق تطبيق العملية ومنها:

- زيادة الاختلالات السعرية نتيجة التدخل في تحديد الأسعار والتحكم في الموارد؛
- عدم مراعاة قوى السوق؛
- ضعف وجمود أسواق المال، حيث لم تلعب هذه الأخيرة في تحديد التوازن الاقتصادي وتوفير الميد من الأدوات المالية المتقدمة، وتحديد وتقييم أسعار الأسهم والسندات؛
- ضعف التمويل اللازم توفره لعملية الخوصصة؛
- القيود المفروضة على التجارة الخارجية التي تؤدي إلى ضعف المنافسة أمام الإنتاج المحلي وسيادة بعض أنواع الاحتكارات؛

- عدم ملائمة الإطار التشريعي وخاصة القوانين التجارية لعمل القطاع الخاص، بالإضافة لهيمنة البيروقراطية على الإجراءات والقرارات الحكومية.

سادسا: مشكل التصرف في فائض العمالة

من أخطر المشاكل التي توجه عملية الخوصصة وتظهر بوضوح في الدول النامية لوجود ظاهرة البطالة المقنعة، مما يستوجب بذل مجهودات وتوفير أموال لازمة لإتمام عملية الخوصصة بنجاح، بمجرد قيام الخوصصة يرتفع عدد العمال المسرحين وتزداد مسؤولية الدولة اتجاههم.

غير أن الجدير بالملاحظة أن الاستغناء في بعض الأحيان عن العمالة الزائدة عند الخوصصة لا يعني أن الخوصصة تؤدي إلى زيادة البطالة، ولكن تحويل نوعية البطالة من مقنعة إلى بطالة سافرة.

سابعا: تطبيق سياسة الخوصصة

قد يؤدي إلى تقلص حماية المستهلك، مما يؤدي إلى سيادة الطابع الاحتكاري على نشاط معين، الأمر الذي يؤدي إلى نقص الأسعار وانخفاض جودة السلع المنتجة.

إضافة إلى عدم تطابق المؤسسات للمواصفات الفنية التي من المفروض أن تتوفر في الإنتاج، الأمر الذي يترتب عليه ضررا حقيقيا للمستهلك النهائي، لهذا يتعين تعديل التشريعات مما يتناسب مع نمط الملكية الخاصة، وتحديد مواصفات قياسية للإنتاج وأحكام الرقابة على محتويات الإعلانات وتطوير الأجهزة الرقابة للدولة.

ثامنا: امتداد مراحل عمليات الخوصصة وتعدد المراحل التمهيدية

تتطلب وقت طويل مما يخلق مصاعب كبيرة وانعدام المراقبة، حيث أن تصرف الدول من العملية وتأثير السياسات الهيكلية قد يؤدي إلى عدم التجانس، إذ لا بد من وضع الخوصصة في إطار اشمل خاص بإصلاح الاقتصاديات المختلفة ويقوم هذا الإصلاح على تدعيم ميكانيزمات السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي؛

تاسعا: صعوبة إيجاد مشترين للمؤسسات العمومية

صعوبة إيجاد مشترين للمؤسسات العموميةأو نقص الأموال لدى الخواص للتقدم لشراء هذه المؤسسات، إضافة إلى عامل الحذر الذي يسود الخواص سواء كانوا محليين أو أجانب نظرا لعدم توفر في بعض الأحيان المعلومات الكافية أو عوامل أخرى مثل الضغوط المفروضة على تطور السوق كغياب ميكانيزمات المنافسة والأسواق المالية.

على العموم الخوصصة تتطلب ترتيبات ترمي إلى التدعيم الحقيقي والدائم للمنافسة وإعادة النظر في عدة مسائل اقتصادية، فلا بد أن يزول الاعتقاد أن الخوصصة جاءت لعلاج أزمة حادة للماليات العمومية، فان هذا الاعتقاد يؤدي حتما إلى نتائج محدودة.

المطلب الثاني: سلامة تصميم وتنفيذ البرنامج

الخوصصة ليست مجرد قرار يتم فورا ويتحقق المنتظر منه مباشرة وإنما هي عملية تشمل دائما عددا من الخطوات لابد من تنفيذها بتسلسل زمني معين[1]:

أولاً : الخطوة الأولى

تتمثل في تصنيف المؤسسات العمومية المراد خوصصتها بناءً على مجموعة من المعايير، أبرزها الأداء الاقتصادي والمالي .ويُصنّف على هذا الأساس المؤسسات إلى ثلاث فئات :ممتازة، متوسطة، وضعيفة الأداء، مما يساعد في تحديد أولويات البدء بخوصصتها .تتطلب هذه العملية كفاءات خاصة، وغالباً ما تستلزم الاستعانة بمكاتب خبرة أجنبية، مع ما يترتب على ذلك من نفقات بالعملة الصعبة .وعادةً ما يُنصح بالبدء بخوصصة المؤسسات الممتازة، ثم المتوسطة، وأخيراً الضعيفة .وتجربة بعض الدول العربية أكدت فعالية هذا الترتيب، حيث بدأت مصر والمملكة العربية السعودية بخوصصة المؤسسات الممتازة، في حين اختارت تونس البدء بالمؤسسات الضعيفة التي كانت بحاجة ملحة لإعادة هيكلة مالية لإنقاذها من الإفلاس وتخفيف العبء عن الميزانية العامة .أما في الجزائر، فقد كانت البداية معقدة وأثارت جدلاً بسبب العدد الكبير من المؤسسات التي تطلب تصنيفها، واستغرقت العملية وقتاً طويلاً، وتم مؤخراً إعداد نحو 250 مؤسسة قابلة للخوصصة بطرق مختلفة.

ثانياً: الخطوة الثانية

تركز على إعادة هيكلة المؤسسات المزمع خوصصتها، وهي خطوة أساسية تشمل:

- **إصلاح البيئة التشريعية** المحيطة بالمؤسسة، وتمكينها من تطوير نظامها الداخلي بما يتوافق مع متطلبات السوق والبيئة القانونية، مع تعزيز نظام الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والكفاءة؛
- **اختيار الإدارة المناسبة**، سواء بالإبقاء على المدراء الحاليين أو الاستعانة بمديرين متخصصين، حيث يفضّل غالباً اللجوء إلى خبرات إدارية متخصصة مع الاحتفاظ بالكوادر الحالية عند الضرورة؛
- **إعادة الهيكلة المالية**، لا سيما في المؤسسات المثقلة بالديون، بحيث يبقى جزء من رأس المال قابلاً للاستغلال عند نقل ملكية المؤسسة إلى القطاع الخاص؛
- **معالجة مشكلة العمالة الزائدة**، عبر آليات مثل تقديم مكافآت مغرية للتقاعد الطوعي، أو منح العمال حصصاً من أسهم المؤسسة (10≈)٪، وربط عملية الخوصصة بسياسات التدريب وإعادة التأهيل لضمان استمرار الكفاءة الإنتاجية.

ثالثا: الخطوة الثالثة

[1] مصطفى محمد العبد الله،**التصحيحات الهيكلية والتحول إلى اقتصاد السوق في البلدان العربية**، مداخلة في المؤتمر «الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، الجزائر 28-1997/04/30، ص45.

تتعلق بعملية **التقييم المالي للمؤسسات**، والذي يُعد عادةً استرشادياً ويستند إلى التحليل المالي .ومع ذلك، يرى العديد من المتخصصين أن السوق المالي هو المرجع النهائي، خصوصاً عند بيع جزء من الأسهم في حالة وجود سوق مالي أو بورصة .وبالتالي، ينبغي التعامل مع التقييم المالي كمرجع استرشادي، مع منح السوق الوقت الكافي للتكيف وتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة[1].

رابعاً: الخطوة الرابعة

تركز على **تنفيذ نقل الملكية**، ويتم عبر أساليب متعددة مثل المنح، العطاءات، المزادات، أو البيع من خلال سوق الأوراق المالية، وعند استخدام العطاءات، يجب اتخاذ تدابير لمنع التواطؤ، مثل فتح العطاءات أمام الجميع، أما البيع عبر الأسواق المالية، فيفضل استخدام أسلوب الشرائح لضمان توزيع عادل وتوسيع قاعدة المستفيدين .وتعتبر**الشفافية** من أهم عناصر نجاح الخوصصة، إذ تمنح العملية مصداقية وتولد الثقة لدى كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك الكتل السياسية، والإدارات، والعاملين، والمستثمرين والمستهلكين، وأي شكوك حول عملية البيع قد تؤدي إلى معارضة قوية وتعريض البرنامج بأكمله للفشل[2].

ومن خلال ما سبق نستخلص أهمية إدارة هذه العملية (الخوصصة) وسرعة تنفيذها ومجال التنفيذ لذلك من المطلوب في نظر الكثير:

1- تنفيذ إستراتيجية الخوصصة

في إطار تطبيق إستراتيجية الخوصصة، يتولى الوزير المكلف بالمساهمات، بالتشاور مع الوزراء المعنيين، إعادة تنظيم برنامج الخوصصة وتحديد إجراءات وشروط نقل الملكية، ليقدّم المقترح بعد ذلك إلى مجلس مساهمات الدولة للموافقة عليه .كما يقوم الوزير بإعداد وتنفيذ إستراتيجية تواصل موجهة للجمهور والمستثمرين، تهدف إلى اطلاعهم على سياسات الخوصصة وفرص المشاركة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية.

وتستلزم عملية تنفيذ الخوصصة من الوزير المكلف اتخاذ التدابير التالية:

- تكليف الجهات المختصة بتحديد قيمة المؤسسة أو الأصول المراد التنازل عنها، وذلك ضمن العمليات المدرجة في برنامج الخوصصة المعتمد من قبل مجلس الوزراء؛
- دراسة العروض المقدمة من المستثمرين وانتقاؤها وفق المعايير المحددة لضمان اختيار أفضل العروض؛
- إعداد تقرير مفصل حول العرض المقبول، يشمل جميع المعلومات الضرورية لتقييم الصفقة واتخاذ القرار المناسب؛
- إحالة ملفات التنازل إلى اللجنة المختصة بمراقبة عمليات الخوصصة لضمان الشفافية والالتزام بالقوانين؛

[1] علي توفيق صادق،**مرجع سابق**، ص 51.

[2] للمزيد من الاطلاع: انظر رياض دهال، حسن الحاج، **مرجع سبق ذكره**، ص66.

- عرض ملف التنازل على مجلس مساهمات الدولة، متضمناً المعلومات الأساسية مثل سعر التنازل وآليات نقل الملكية، علماً أن المجلس مسؤول عن تشكيل اللجنة المكلفة بمتابعة عمليات الخوصصة.

ونظراً لأهمية هذه العملية، يُخوّل للوزير المعني الاستعانة بالخبرات الوطنية والدولية اللازمة لضمان تنفيذ البرنامج بكفاءة وفاعلية

2- طرق وكيفيات التنفيذ

يمكن تنفيذ عملية الخوصصة من خلال اعتماد إحدى الطرق التالية:

- **الاستفادة من آليات السوق المالي،** وذلك عبر طرح أصول المؤسسات المراد خوصصتها في البورصة أو من خلال عرض علني بسعر محدد، بما يتيح للمستثمرين فرصة المشاركة المباشرة؛
- **اتباع أسلوب المناقصات،** حيث يتم التنازل الكلي أو الجزئي عن أصول المؤسسات المعنية عبر المناقصات بأنواعها المختلفة، بما يضمن المنافسة الشفافة بين المتقدمين؛
- **البيع بالتراضي،** وهو إجراء استثنائي يُلجأ إليه في حالات محددة عند تعذر استخدام الطرق الأخرى؛
- **اعتماد أي نمط قانوني آخر للخوصصة** يهدف إلى تعزيز وتوسيع قاعدة المساهمة .وفي هذا السياق، يمكن تجزئة الحصص أو الأسهم المعروضة للبيع إلى سندات ذات قيمة اسمية منخفضة لتشمل أكبر عدد ممكن من الجمهور؛
- **حق استفادة الأجراء** :يشير التشريع الحالي إلى أن أجراء المؤسسات العمومية المرشحة للخوصصة الكاملة يحق لهم الحصول مجاناً على ما لا يزيد عن 10٪ من رأس مال المؤسسة المعنية .كما يمنح التشريع المستفيدين الذين يهمهم استعادة مؤسستهم حق الشفعة لمدة شهر واحد، مع استفادتهم من تخفيضات تصل إلى 15٪ من سعر التنازل .ويجب على هؤلاء الأجراء الانخراط ضمن شركات منظمة وفق الأشكال القانونية المنصوص عليها.

وبمجرد استكمال جميع الإجراءات، يتم توكيل إمضاء عقد التنازل لممثل مخول قانونياً من قبل الجمعية العامة للمؤسسة المعنية، لضمان صحة العملية وشرعيتها.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح برنامج الخوصصة

ترتكز القرارات والدراسات والتحليلات هنا على مستوى المؤسسة، وهي تبدأ من حيث تم الانتهاء إلى دراسة المشروعات المحتمل خوصصتها يبدأ بعدد ذلك تصنيف المؤسسات وتحليل أوضاعها ومشاكلها والتنبؤ بظروفها مستقبلا، ولتحديد طريقة الخوصصة المناسبة وأخيرا لوضع خطوات التنفيذ.

- **مرحلة الإعداد للتحويل:** وتشمل على تحديد إستراتيجية واضحة المعالم لبرنامج المراد تنفيذه (حملة إعلامية لتعزيز وعي المواطنين حول دور كفاءة القطاع الخاص، وتحديد دور الدولة ومؤسساتها في المرحلة المقبلة) ؛

- **مرحلة الانطلاق نحو التحول:** وتشتمل على تحديد واختيار المنشآت الإنتاجية والخدمية المرشحة لخوصصتها مع السعي لتكوين جهاز فني حكومي على أعلى المستويات، لضبط إيقاع عملية الخوصصة، وذلك بالتعاون مع المؤسسات الدولية ذات الخبرة الكبيرة في هذا المجال؛
- **مرحلة التحول:** والتي تتطلب المراقبة المستمرة للمنشآت المحولة، وسعي الحكومة لإزالة كافة العقبات والمعوقات في وجه عملية الخوصصة ودعم القطاع الخاص في دوره الجديد.

أولا: تصنيف المؤسسات

تنتهي خطوات عملية الخوصصة بإجراء دراسات دقيقة حول السوق والإنتاجية والمؤشرات المالية للمؤسسات، وغالباً ما يتم اعتماد فترة تقديرية تمتد لخمس سنوات مستقبلية لضمان دقة أكبر في التقييم، وتُستخدم نتائج هذه الدراسات كأساس لتصنيف المؤسسات والمشروعات العامة ضمن مجموعات محددة، حيث يُحدَّد على أساسها وضع المؤسسة وقيمتها الاقتصادية.

ويتم تقسيم المؤسسات إلى ثلاث فئات رئيسية:

- **1- مؤسسات رابحة /رابحة** :وهي المؤسسات التي تظهر التقييمات أنها تحقق أرباحاً حالياً، ويتوقع استمرارها في تحقيق الربحية في المستقبل؛
- **2- مؤسسات خاسرة /رابحة** :وهي المؤسسات التي تبين التقييمات أنها خاسرة حالياً، ولكن من المتوقع أن تتحول إلى مؤسسات رابحة بعد إعادة تأهيلها وتنظيمها وتحسين أدائها؛
- **3- مؤسسات خاسرة /خاسرة** :وهي المؤسسات التي تظهر التقييمات أنها خاسرة حالياً، ولا يُتوقع تحسن أدائها في المستقبل، بحيث استمرار نشاطها يعني استمرار الخسائر.

إن انتماء المؤسسة إلى إحدى هذه الفئات يحدد طبيعة القرار المتعلق بالخوصصة الذي سيتم اتخاذه، وهو ما يتضح بشكل أكبر في الخطوات التالية من البرنامج.

ثانيا: تحليل أوضاع المؤسسة

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على الأوضاع الحالية للمؤسسة وذلك لمعرفة ما سيؤول إليه وضعها في المستقبل وطبيعة التحليل هنا يتوقف تماما على التصنيف الخاص بالمؤسسة.

ويمر تحليل أوضاع المؤسسة بناء على تصنيفها كالآتي.

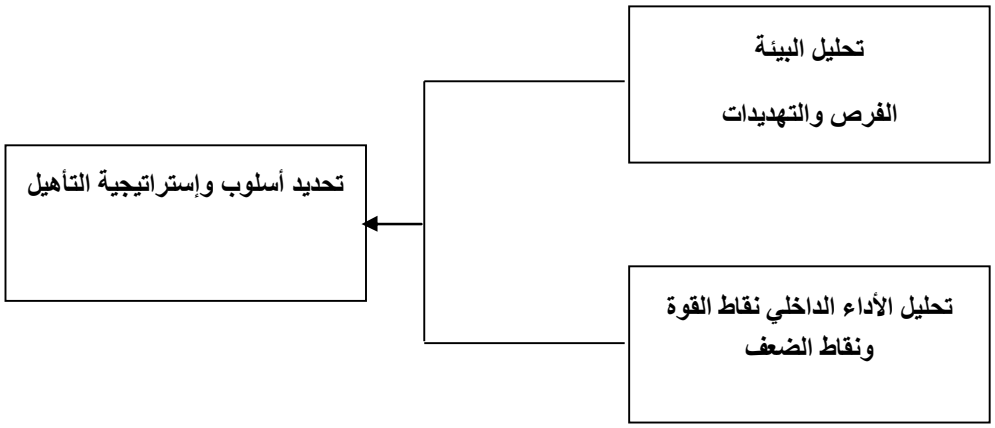
1- المؤسسات الرابحة / الرابحة: يتم تحليل أوضاعها الحالية للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء وتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي الحالي وتدعيما لاستمرارية تحقيقها للربح؛

2- المؤسسات الخاسرة / الرابحة: يتم تحليل أوضاعها الحالية بالشكل السابق تماما وذلك بغرض التعرف على نقاط القوة لديها والفرص البيئية المتاحة التي سيتم استغلالها لتحويل الخسارة الحالية إلى ربح مستقبلي؛

3- المؤسسات الخاسرة /الخاسرة: لا يتم تحليل لأوضاعها الحالية، وذلك لأنه لا طائل من هذا وانه يجب إعداد مثل هذه المؤسسات للتصفية أو خروجها بشكل آخر من نطاق الأعمال.

ويتخذ تحليل أوضاع المؤسسات شكلا تفصيليا بل انه قد يتبع في شكله الأمثل تلك التحليلات التي تتم للتخطيط الاستراتيجي وهي تأخذ الشكل التالي في الغالب.

الشكل رقم 6 يبين: تحليل أوضاع المؤسسة.



المصدر: محفوظ جبار ومشاركوه (سيد علي بوكرامي)، البورصة: التسيير وخوصصة المؤسسات العمومية، سطيف: جامعة فرحات عباس – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1996، ص. 399.

يبين الشكل أعلاه ما يلي:

- **تحليل البيئة:** ويتم في هذا الصدد جمع معلومات كاملة عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومنها معلومات تمس الصناعة أو التجارة مثل الموردين والمستهلكين والسلع وسوق المنافسين، والخدمات والتكنولوجيا ومعلومات تمس اقتصاد مثل: الدخل، الإنفاق، الادخار، التضخم وأجور ومصادر التمويل والنقد الأجنبي.

ويهدف هذا التحليل إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المشروع والفرص هي عبارة عن الظروف والعناصر التي تضع المشروع في وضع أفضل والتهديدات هي عبارة عن المشاكل أو الاضطرابات أو الأضرار التي تواجه المشروع.

- **تحليل الأداء الداخلي:**لا تستطيع المؤسسة أن تقتنص الفرص وأن تواجه التهديدات ما لم تتوافر لها الإمكانيات الداخلية لذلك، ويمتد التحليل هنا إلى كل أجزاء المؤسسة في الإنتاج والمواد والأفراد والتسويق وأنظمة المعلومات والاتصال وفلسفة المشروع ونمط إدارتها.

ويهدف هذا المشروع إلى اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الداخلي للمؤسسة، ونقاط القوة تشير إلى العناصر التي تتمتع المؤسسة بقوة فيها والتي يجب الإبقاء عليها واستخدامها لتحسين أوضاع المؤسسة، ونقاط الضعف تشير إلى العناصر التي تضعف قوة المشروع ويجب تجنبها أو علاجها حتى تتحسن أوضاع المؤسسة.

- **تحديد أسلوب أو(الإستراتيجية) إعادة التأهيل:**وهي عبارة عن الأسلوب أو التطوير أو التحسين الذي يفتح للمؤسسة في فترتها القادمة،وهو يعتمد على اقتناص أكبر فرص وتجنب التهديدات البيئة وذلك باستخدام القوة الداخلية و علاج نقاط الضعف ويتم ذلك من خلال اقتراحات وتطوير في أنظمة المؤسسة بالشكل الذي يتناسب مع التحليلات السابقة وإعادة التأهيل قد يكون بديلا أفضل أمام الدولة من غلق المؤسسات وإنشاء مؤسسات جديدة ،وذلك لأن غلق المؤسسات وإنشاء أخرى يؤدي إلى خسائر فادحة، فإن كانت لدى المؤسسات الحالية مقومات لاستمرارها وللبقاء والمنافسة فانه يكون من الأفضل تطويرها (تأهيلها).

المطلب الرابع: متطلبات تخطيط وتنفيذ برامج الخوصصة

يُعد من الضروري استعراض المتطلبات الواجب توافرها عند تخطيط وتنفيذ برنامج الخوصصة، حيث تشمل العناصر والضوابط التي ينبغي للدولة أخذها في الحسبان لضمان تحول سلس وسليم من القطاع العام إلى القطاع الخاص .كما يتضمن ذلك كيفية توفير مناخ ملائم يدعم هذا التحول .وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

أولاً: الخطة الزمنية

يجب إعداد برنامج زمني مرن ومدروس بعناية، يتضمن كافة خطوات التحول الاقتصادي على مستوى الدولة نحو الخوصصة .يشمل ذلك إجراء الدراسات اللازمة، وإنشاء الأجهزة المسؤولة، وتوفير الموارد والعناصر الملائمة للتغيير .كما ينبغي أن يتضمن البرنامج خطوات اتخاذ القرار بشأن الخوصصة ووضع جدول زمني واضح لتنفيذها .ويمكن أن يتضمن البرنامج عدة جداول زمنية جزئية، يركز كل منها على قطاع اقتصادي محدد أو على مرحلة زمنية معينة لضمان التنظيم والدقة في التنفيذ.

ثانيا: برنامج إعلامي

يجب تصميم برنامج إعلامي شامل يستهدف جميع قطاعات المجتمع .ويخصص جزء من هذا البرنامج لتوجيه المعلومات إلى العاملين والإدارة في القطاع العام، وجزء آخر لتوعية أفراد المجتمع، بالإضافة إلى جزء موجَّه للمستثمرين .يهدف هذا البرنامج إلى توضيح فلسفة الخوصصة، أهدافها، والخطوات المقررة لتنفيذها.

ثالثاً: اقتناع الدولة

يعتمد نجاح برامج الخوصصة على الاقتناع الكامل للدولة بأهمية التحول وإظهار ذلك لجميع الأطراف المتأثرة .ويتجلى هذا الاقتناع من خلال اتخاذ إجراءات واضحة ومقنعة، تتمثل في تصريحات رسمية صادرة عن المسؤولين رفيعي المستوى)مثل رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء والوزراء (والجهات المكلفة بتنفيذ الخوصصة مثل المكتب الفني لقطاع الأعمال .كما يشمل ذلك إعداد دراسات وبحوث وأدلة ومقالات

توضح للمديرين والعمال والمستثمرين فلسفة الخوصصة، خطوات تنفيذها، ودور كل طرف في البرنامج . ويعد البرنامج الإعلامي أحد أهم أدوات تعزيز هذا الاقتناع وضمان تقبّل الأطراف المعنية للخوصصة

رابعا: تقييم المؤسسات العامة

لا يمكن التحول إلى القطاع الخاص ما لم يتم تحديد وضع المؤسسات العامة وتقييمها الذي سيؤدي إلى تصنيفها إلى مؤسسات رابحة / رابحة أو خسارة/ رابحة، وخاسرة / خاسرة، وأنه بناء على هذا التصنيف يتم إجراء مجموعة من الدراسات الاستراتيجية التي تنصب على تقييم الأداء الداخلي، وتقييم البيئة الخارجية، ثم يتطرق الأمر إلى تحديد خطط التطوير والتحسن، وذلك بغرض وضع المؤسسات في شكل أفضل في المستقبل، وقد يستلزم المد إعادة هيكلة المشروعات العامة من الدمج أو الفصل كما هذا من أجل اتخاذ قرار نهائي سليم بالخوصصة والذي يتأثر بتقييم المؤسسة.

خامسا: دراسة تجارب الفشل والنجاح

تستند هذه المرحلة إلى دراسة وتحليل التجارب السابقة، سواء الناجحة أو الفاشلة، بهدف الاستفادة من الدروس المستخلصة وتجنب تكرار الأخطاء عند تنفيذ برامج الخوصصة .ويُركَّز بشكل خاص على التجارب الداخلية، بما في ذلك التجارب السابقة للقطاع الخاص، سواء كانت ناجحة أم فاشلة، وكذلك التجارب الأولى للخوصصة في المؤسسات العامة .هذه الدراسة تساعد على تحديد العوامل التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل، وتوفر إطاراً معرفياً لدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ

سادسا: جهاز الخوصصة

يفضل وجود جهاز على أعلى مستوى في الدولة وذلك للإشراف على خطوات الخوصصة، وعادة ما يكون هذا الجهاز حكوميا.

سابعا: التشريع

يحتاج المناخ الجديد إلى كل من سن تشريعات تخدم الخوصصة وتحول المقومات اللازمة وإلى إعادة النظر في التشريعات الحالية والتي قد تتطلب الإلغاء أو الحد منها.

ثامنا: عدم التساهل والمبالغة في التقييم

تلعب الاعتبارات السياسية دوراً مهماً في عملية تقييم المؤسسات، ويجب الحذر من المبالغة أو التساهل في هذه العملية .فالمبالغة في التقييم قد تؤدي إلى عزوف المستثمرين عن شراء الأسهم أو الأصول، وبالتالي تراجع الإقبال على الاستثمار .أما التساهل في التقييم فيثير الشكوك حول نوايا المسؤولين وقد يُفهم على أنه تواطؤ مع المشترين، ما يضر بمصداقية البرنامج ويؤثر سلباً على ثقة المجتمع والمستثمرين .لذلك، يجب أن يكون التقييم متوازناً ودقيقاً، بما يضمن جذب الاستثمار وتحقيق العدالة والشفافية.

تاسعاً: تحديد دور الجهاز التنفيذي

في كثير من الدول النامية وغير الديمقراطية، يميل الوزراء إلى تجاوز مهامهم التنفيذية، من خلال فرض آرائهم على الأجهزة التشريعية أو حتى سن القوانين المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية.

في سياق التحول إلى النظام الخاص، يجب التأكيد على أن دور الوزراء وأجهزتهم يقتصر على **تنفيذ القوانين والتشريعات** وليس سنها، مع السماح لهم بالتدخل فقط من خلال تقديم المقترحات القانونية المناسبة.

كما يُستحسن وجود إجماع بين الوزراء وأجهزتهم في ما يخص السياسات والتسهيلات والتوجيهات المتعلقة بالخوصصة، مع ضرورة الحفاظ على استمرارية البرامج وعدم إلغاء ما تم تحقيقه من خطوات بواسطة وزير جديد، لضمان ثبات وتماسك سياسات التحول نحو القطاع الخاص.

عاشرا: إعداد المديرين

لابد من إعداد المديرين لمرحلة التحول الجديدة، وذلك من خلال توفير كافة المعلومات، وتدريبهم وذلك فيما يمس اتجاهاتهم وميولهم نحو موضوع الخوصصة وبناء معارفهم في موضوعات تمس آليات السوق الحر وتختلف عن آليات القطاع العام، وأخيرا بناء مهاراتهم واتخاذ القرار في ظل الظروف الجديدة، مثال: موضوعات الأسهم، الاكتتاب، إدارة محفظة الأوراق المالية تمثل موضوعات ومهارات جديدة يجب أن يتدرب عليها المديرون.

أحدا عشر: استخدام الأسلوب الاقتصادي الأمثل

تلعب الألفاظ والشعارات التي تمثل أنظمة جديدة دور كبير في نجاح هذه الأنظمة لأنها تساعد في تشكيل المناخ بعملية التحول، وربما تساعد أكثر في عملية الترويج أكثر للنظام الجديد، ويرجع ذلك إلى أن حضارة المجتمع محكومة جزئيا باللغة والشعارات والألفاظ المستخدمة، وبالتالي فإن حسن انتقائها يساعد على تسيير التحول إلى الأنظمة الجديدة.

اثنا عشر: تحديد مجال الخوصصة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي

تجنبا للمشاكل إشراف الحكومة والقطاع العام على أنشطة اقتصادية قد تكلف الحكومة الكثير وجب إتباع القاعدة التالية: (أي نشاط يمكن أن يؤديه القطاع الخاص بتكلفة أقل وبكفاءة أعلى من القطاع العام يجب أن يتم خوصصته)

ثالث عشر: آلية التوجه نحو السوق

يتميز القطاع العام بأنه يحول السوق إلى سوق بائعين تسيطر فيه المؤسسات على نوعية وجودة وسعر المنتجات وبصرف النظر عما يريده المستهلك.

وفي ظل الخوصصة يتحول الأمر إلى سوق مشترين حيث يسيطر المستهلك أو المشتري برغباته على طبيعة السلع الموجودة في السوق وعليه وجب التوجه في ظل التحول إلى رغبات المستهلك وآليات السوق والمنافسة، وتصميم السلع بشكل جيد والترويج والإعلان وغيرها من أمور ذات صلة بآليات السوق.

ولا يقتصر الأمر على السوق المحلي، إذ يجب استخدام نفس المفهوم على المستوى العالمي أيضا لان السوق العالمية هي السوق المفتوحة، لا يجدي معها غير هذا الأمر، كما أن السوق العالمية قد اتجهت نحو إلغاء القيود، فأصبح هناك "عالم واحد" أو "سوق واحد" حيث لا يبقى إلا الأصلح.

رابع عشر: تحديد دور الدولة في ما يتماشى مع الخوصصة الناجحة

بالرغم منالدور الكبير للوزراء في الخوصصة ونجاحها إلا أن أجهزتهم وما تحويهم من مسئولين يمثلون البيروقراطية العامة في الدولة يمكنهم أن يصبوا جهود الخوصصة، ومن المتوقع أن نجد هؤلاء المسؤولين غير متحمسين للتحول للقطاع الخاص، لان دخلهم مستمد من القطاع العام، ولان أمثالهم من المسؤولين في القطاع الخاص أعلى منهم في الدخل والأجر، في جانبهم يودون الإبقاء على مناصبهم من خلال الإبقاء على نظام القطاع العام، وفي جانب آخر هم لا يحبون القطاع الخاص لأن أقرانهم فيه أعلى أجر منهم.

خامس عشر: الدعم من الجمعيات الأهلية

تتميزالجمعيات الأهلية بأنها منظمات تطوعية لا تهدف إلى الربح، وتسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية للمجتمع وأعضائها، ويمكن أن تلعب هذه الجمعيات الأهلية دورا كبيرا في تدريب المديرين والعاملين والمساهمين والمجتمع في موضوعات الخوصصة وأن تشجع على بناء مناخ للاستثمار وإصلاح اقتصادي والعمل والإنتاجية ومن أمثلتها: جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية المستثمر، جمعية حماية العاملين أصحاب أسهم المؤسسات[1].

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 62-82.

خلاصة الفصل الثالث:

تتعلق الدراسة في هذا الفصل بالتجارب الدولية في الخوصصة، حيث تطرقنا إلى الخوصصة في بعض الدول في شمال إفريقيا ونخص بالذكر تونس والمغرب، وكذا بعض دول أوروبا الشرقية ونقصد تجربة الجمهورية التشيكية وسلوفاكيا وبولونيا، وفي الأخير تطرقنا إلى آثار الخوصصة وتهيئة شروط نجاحها.

ولقد خلصنا من هذه الدراسة في هذا الفصل إلى أن الخوصصة حققت مكاسب اقتصادية هامة في بعض البلدان الأجنبية فمثلا أصبح يمثل القطاع الخاص في جمهورية سلوفاكيا نسبة 63% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1995وهذا بعدما كان يمثل 27% سنة 1991، وبالنسبة للمغرب فمنذ سنة 1993 إلى 1995 تم تسجيل 112 مؤسسة وفندق من بين 600 مؤسسة مسطرة للخوصصة على المدى الطويل بالرغم من بعض السلبيات على العمالة والتشغيل، أما بالنسبة لتونس فبالرغم من ايجابيات الخوصصة لا أنها شهدت مخلفات ومشاكل كبيرة وتشمل هذه المشاكل: المشاكل الاجتماعية والمتعلقة بكيفية مواجهة عملية تسريح العمال، وكذا المشاكل الماليةالمزدوجة والذينجم عنها تقليص مداخيل الميزانية، أما في بولونيا أدت عملية الخوصصة إلىإخضاع 2521 مؤسسة للخوصصة مما يمثل 30% من أملاك الدولة، منها 1595 مؤسسة تابعة للقطاع الزراعي، ولقد انتقلت مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام PIBمن 28,6 %سنة 1985 إلى 50% سنة 1993.

من جهة أخرى من بين أهم المشاكل التي تصادف عملية الخوصصةوالتي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة نذكر: الوضع التنظيمي الحالي للمشاريع الحكومية، الظروف المالية للمشروعات، القطاع الإنتاجي الذي ينسب إليه المشروع الحكومي، مدى إقناعالأفراد بأهمية الخوصصة، تهيئة البيئة الاقتصادية لتطبيق الخوصصة، مشكل التصرف في فائض العمالة، صعوبة إيجاد مشترين للمؤسسات العمومية وغيرها.

؛

الفصل الرابع: دراسة حالة مشروع خوصصة مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح ولاية الجلفة

تمهيد الفصل الرابع:

يحتلُّ قطاع اللحوم الحمراء مكانة بارزة ضمن القطاع الفلاحي في الجزائر، حيث يُقدَّر العائد السنوي لهذا القطاع بحوالي 500 ألف طن، ما يعادل نحو 570 مليار دينار جزائري، مع مستوى استهلاك وطني يبلغ أكثر من 500 ألف طن سنويًا. ونظرًا لهذا الدور الحيوي، يُتوقع أن يشهد هذا القطاع تطورًا ملحوظًا في السنوات القادمة، وقد أولت الدولة الجزائرية، في السنوات الأخيرة، اهتمامًا بالغًا لهذا القطاع الحساس، بالنظر إلى دوره المحوري في تحقيق الأمن الغذائي، والحدّ من التبعية الغذائية للخارج. وتُعدّ زيادة الإنتاج المحلي وتطويره من أبرز الأدوات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

ومن هذا المنظور التنموي لقد أصبح اللجوء إلى الشراكة الاقتصادية مع الشركاء في قطاع اللحوم الحمراء ضرورة أساسية، وفي إطار البحث عن الشركاء المحترفين في مجال اللحوم الحمراء، جرت مناقشات بين ممثلي مجمع "أقرولوغ AGROLOG" وممثلي مجمع "راد ماد RED MED في مقر مجمع "أقرولوغ AGROLOG" من أجل بناء مشروع شراكة بين الطرفين.

تضمنت الأشغال التي نفذت خلال تلك الأيام بين الطرفين بشكل خاص إنشاء شركة مشتركة حول مركب اللحوم الحمراء الجهوي (المذبح الحديث) بحاسي بحبح (ولاية الجلفة) تكون بمهمة مهمتها ضمان نشاط كامل ومتواصل في مجال الذبح والتحويل وتثمين اللحوم وتوزيع المنتجات المشتقة من اللحوم، وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على أهم النقاط الخاصة بهذه الشراكة وسياستها في تطوير القطاع، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ALVIAR؛**
- **المبحث الثاني: تشخيص المشروع؛**
- **المبحث الثالث: تقدير قيمة الشركة.**

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ALVIAR

قبل عرض الدراسة التطبيقية يمكن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع لمحة عن إنتاج شعبة اللحوم عبر العالم وعرض حالة القطاع الفلاحي وشعبة اللحوم الحمراء بالجزائر، وذلك كما يلي:

المطلب الأول: لمحة عن إنتاج شعبة اللحوم عبر العالم

يشهد العالم نموًا سريعًا في إنتاج المنتجات الحيوانية واستهلاكها، ومن المتوقع أن يستمر هذا النمو خلال السنوات القادمة. وفي الوقت الذي تساهم فيه أنظمة الثروة الحيوانية التقليدية في توفير سبل العيش لحوالي 70٪ من الفقراء في المناطق الريفية، فإن الاستجابة الأساسية لهذا النمو المتسارع في الطلب على اللحوم تأتي من الشركات الكبرى، التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة وتعمل ضمن سوق عالمية.

ويحتل الإنتاج الحيواني حاليًا نحو ثلث الأراضي الزراعية الصالحة، والتي تُخصّص لإنتاج الأعلاف الحيوانية، مما يجعله في منافسة مباشرة مع قطاعات أخرى على الموارد الطبيعية مثل الأراضي، المياه، الطاقة، واليد العاملة. كما أن هذا القطاع يظل عرضة لتقلبات المناخ، إضافة إلى الضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على استدامته في المدى الطويل

حتى يتسنى للقطاع تلبية الطلب المتزايد على المنتجات ذات الجودة مع أدنى تأثير على البيئة والموارد الطبيعية في جميع أنحاء العالم، يبدو أنه من الضروري زيادة إنتاجيته، وهذا يعني استخدام المدخلات بأكثر الطرق فعالية.

غير أن الافتقار إلى المهارات والمعارف والتكنولوجيات الحديثة يشكل اليوم عقبة أمام هذا الهدف، لا سيما في نظم الإنتاج الصغيرة والمتوسطة. كما أن الصعوبات في الوصول إلى الأسواق والسلع والخدمات، وكذلك المؤسسات الضعيفة، تزيد من تفاقم المشكلة. ونتيجة لذلك، لا يمكن تحقيق القدرة الإنتاجية والإنتاج بالكامل، وكثيراً ما تكون الخسائر والنفايات بمستوى مرتفع، ومع ذلك يمكن استعمال الأنواع المكيفة وموارد الأعلاف المحلية والتدخلات الصحية الحيوانية، كما توجد تقنيات محسنة وأكثر تكيفا (التربية العقلانية، الحفاظ على المنتجات داخل مكان الاستغلال وخارجه والتحويل المولد للقيمة المضافة).

يمكن لكل هذه العناصر إلى جانب السياسات والمؤسسات الداعمة أن تزيد الإنتاج والمداخيل بدرجة كبيرة وتقلل من الفقر بشكل معتبر.

أولا: أنظمة تربية الحيوانات، الذبح والتحويل

1- نظام التربية

تعتبر الثروة الحيوانية عملية معقدة وتفاعلية ومتعددة المكونات، حيث تعتمد على موارد الأرض والحيوان والبشر والمياه بالإضافة إلى الاستثمار الرأسمالي في جميع أنحاء العالم، إذ تتم ممارسة العديد من الطرق المختلفة وفي بيئات مختلفة وبدرجات متفاوتة من الكثافة والفعالية البيولوجية، وتتنوع نظم الإنتاج الحيواني من نظم الثروة الحيوانية التي تعتمد على رأس المال في العالم الغربي إلى النظم المكثفة الضعيفة

رأس المال في العالم النامي.

وفي ذات السياق لقد تم تحديد ثلاث أنواع رئيسية من أنظمة الثروة الحيوانية: الأنظمة الصناعية، الأنظمة المختلطة وأنظمة المراعي وذلك كما يلي:

- **الأنظمة الصناعية:** إن أنظمة التربية الصناعية هي تلك التي تنقطع فيها الحيوانات عن الارتباط بالأرض من حيث إمدادات العلف والتخلص من النفايات، وهي تعتمد على المدخلات الخارجية من حيث تغذية الحيوانات والطاقة والمدخلات الأخرى، تقدم الأنظمة الصناعية أكثر من 50٪ من الإنتاج العالمي من لحم الخنزير والدواجن، و10٪ من إنتاج لحوم البقر والضأن، ويمكن للمغذيات الزائدة المحتوية على الفوسفور بسبب كميات كبيرة من الأعلاف المستوردة أن تؤدي إلى مشاكل في التخلص من السماد الطبيعي، وتسبب أيضا خطرًا محتملاً للتلوث؛
- **النظم المختلطة:** في النظم المختلطة يتم دمج المحاصيل والمواشي في نفس المزرعة، وعلى الصعيد العالمي تنتج الأنظمة المختلطة الحصة الأكبر من اللحوم العالمية (54٪)، وهو النظام الرئيسي الذي يستخدمه صغار المزارعين والمزارعين في البلدان النامية؛

- **نظم المراعي:** نظم المراعي هي أنظمة زراعية تأتي فيها 90 ٪ من المادة الجافة التي تستهلكها الحيوانات من الأراضي والمراعي والأعلاف السنوية والأعلاف التي يتم شراؤها، بينما يأتي ما يقل عن 10 ٪ من إجمالي قيمة الإنتاج من العمليات غير الزراعية.من حيث الإنتاج الكلي، وتوفر نظم المراعي 9٪ فقط من إنتاج اللحوم في العالم، ولكنها مصدر الدخل الوحيد لـ 20 مليون أسرة ريفية.
- **جودة الحيوانات:** لنوعية الحيوانات المذبوحة تأثير جوهري على جودة اللحوم المنتجة، وإن أهم العوامل هو النظام الغذائي والعمر والخصائص الوراثية والحالة الصحية، وقد تم بذل جهود لزيادة إنتاج اللحوم وتحسين جودة اللحوم من خلال تربية الحيوانات أو الجمع بين السمات الأساسية من خلال التهجين.

وفي ذات السياق يمكن أن تساهم السلالات الجديدة التي تمنح لحوما بنوعية أفضل وعائدات أفضل من الذبائح، كما أن لها قابلية أفضل للتكيف ومقاومة الأمراض في تحسين اللحوم المتاحة للاستهلاك البشري.

2- الذبح:

المذبح: إن المذبح هو مؤسسة يتم فيها قتل الحيوانات وتحويلها إلى منتجات اللحوم.

وفي المحطات الكبيرة يتبع الذبح مسارا خطيا آليا بالكامل ويتم تعيين العمال في مواقع محددة وتتحرك الذبائح على ناقل من محطة إلى أخرى حتى يتم الانتهاء من العملية بالكامل، وخلال هذه العملية يتم فصل العمليات النظيفة فعليًا عن العمليات غير النظيفة، ويتم تتبع كل منها على حدة وذلك لمنع تلوث الذبائح والمنتجات الثانوية الصالحة للأكل، وتشمل العمليات غير النظيفة النزيف والجلد، وتشمل العمليات النظيفة نزع الأحشاء وتقطيع الذبيحة وإعدادها.

تفتقر العديد من البلدان النامية إلى المذابح الكافية على المستوى الريفي أو المحلي، وغالبا ما يتم ذبح الحيوانات في الخارج تحت شجرة أو في مرافق متدهورة ومتدنية، دون أي جهاز لمعالجة النفايات. وغالبا ما يؤدي ذلك إلى مخاطر صحية، يمكن تلوث اللحوم أثناء عمليات الذبح، والتربة والمياه المحيطة من خلال التخلص من النفايات والنفايات السائلة غير المراقبة.

وفي الأماكن الريفية من الممكن تنفيذ هذه العمليات في المذابح الصغيرة القاعدية قبل إنشاء مكان للذبح، ويجب أخذ عدد من العوامل بعين الاعتبار بما في ذلك الأنواع المراد ذبحها، عدد الحيوانات المتوقع، أثر ذلك على البيئة وتوافر اليد العاملة المختصة والعلاقات مع أسواق اللحوم.

3- التحويل: يشمل تقطيع اللحم وتقنيات تحويله ما يلي:

- **تقطيع اللحم:** في العديد من البلدان النامية يتم تسويق اللحوم طازجة فور ذبحها، ومع تطور المجتمعات وزيادة التحضر وارتفاع مستويات الدخل المتاح يتزايد الطلب على اللحوم ومنتجات اللحوم المصنعة، ونتيجة لذلك تم تطوير أنظمة التقطيع المناسبة لتحديد وفصل اللحوم الموجهة للبيع المباشر عن تلك التي تحتاج إلى معالجة لاحقة في الأصل، وتختلف هذه النظم من حيث أنماط الاستهلاك المحلية وتفضيلات الطهي، ومع مرور الوقت ومع زيادة التجارة المحلية والجهوية أدخلت السلطات أساليب تقطيع موحدة تلبي احتياجات الأسواق المحلية والجهوية والدولية.
- **تقنيات التحويل:** تتكون تكنولوجيا معالجة اللحوم من التقنيات والإجراءات التي تؤدي إلى تصنيع منتجات المعالجة التي أساسها اللحوم، وتسمح المعالجة باستخدام الحد الأقصى من اللحوم والمنتجات الثانوية من الذبح، ويشكل خليط اللحوم المحتوية على درجة أقل من قطع اللحوم ومكونات إضافية من نوع آخر مصدراً هاماً للبروتين الحيواني في النظام الغذائي، وتشكل الأنسجة والعضلات والدهون الحيوانية المكونات الرئيسية، وفي بعض الأحيان يتم استخدام الأنسجة الأخرى مثل الأعضاء الداخلية والجلد والدم، وتستكمل بمكونات من أصل نباتي.

تتم معالجة جميع المنتجات المعتمدة على اللحوم الموجودة في السوق ماديا و/ أو كيميائيا، وتمتد هذه المعالجات إلى ما هو أبعد من عملية تقطيع اللحم إلى شرائح أو قطع ثم طهيها وتحويلها إلى طبق مطبوخ، وتتضمن معالجة اللحوم الحديثة سلسلة من طرق المعالجة المادية والكيميائية، ويمكن استخدام واحدة منها فقط ولكن عادة ما يتم استخدام مجموعة من الطرق المختلفة، ويمكن إجراء المعالجة التي تعتمد على اللحوم يدوياً باستخدام أدوات بسيطة ومعدات محدودة.

إن المعالجة الحديثة التي يزيد توسعها أكثر آلية وتستخدم أدوات ومعدات متخصصة، حيث تتكون المعدات الأساسية من مفرمة اللحم، القاطع، خزان للطهي وغرفة للتدخين وثلاجة، بينما الأدوات الأساسية هي مضخة المضاض، طاولة التقطيع، السكاكين ومناشير العظام، هذه الأدوات والمعدات موجودة في أشكال مناسبة لعمليات صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم.

- **مجموعات المنتجات:** هناك مجموعة كبيرة من منتجات اللحوم المعالجة أو الشبه معالجة في العالم، مع

خصائص طعم مختلفة تطورت بمرور الوقت، وفي بعض المناطق هناك مئات من منتجات اللحوم المختلفة لكل منها اسمها ونكهتها الخاصة، حيث تمر العديد من هذه المنتجات عبر تقنيات معالجة مماثلة على الرغم من تنوع الأذواق والأشكال.

ثانيا- الإنتاج العالمي للحوم

يمكن ملاحظة نسب الإنتاج اللحوم في بعض دول العالم خلال السنة الماضية كما يلي[1]:

- الصين تحتل المرتبة الأولى بنسبة 27٪ من الإنتاج العالمي.
- الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تزيد عن 15٪.
- البرازيل بنسبة تزيد عن 8٪.
- ألمانيا شهدت انخفاضًا بنسبة 3٪.
- الهند بنسبة زيادة قدرها 2٪.
- روسيا بنسبة زيادة تقدر بـ 2٪.
- المكسيك بنسبة زيادة تقدر بـ 2٪.

هذه النسب تعكس التغيرات في إنتاج اللحوم على المستوى العالمي، مع اختلافات ناتجة عن السياسات الزراعية، التكنولوجيات المستخدمة، ومستوى الطلب المحلي والعالمي

تشهد مزارع التربية الصناعية تطورًا رئيسيًا في آسيا، حيث من المتوقع أنه ابتداءً من عام 2030، سيستهلك العالم الثالث ثلثي الإنتاج العالمي من اللحوم. يعكس هذا التحول الكبير نمو الطلب على المنتجات الحيوانية في الدول النامية، نتيجة زيادة السكان وتحسن مستويات الدخل، مما يدفع إلى توسع واسع في أنظمة الإنتاج الصناعي لتلبية هذا الطلب المتزايد.

تعتبر الصين المحرك الرئيسي لهذا النمو في إنتاج اللحوم، إذ كانت في عام 1961 تحتل المرتبة السادسة عالميًا، لكنها تقدمت سريعًا حتى أصبحت في المرتبة الأولى بحلول عام 1990، حيث ارتفع إنتاجها بمعدل متوسط يبلغ 7.5٪ سنويًا، مسهمةً بحوالي ربع الإنتاج العالمي للحوم تتطور مزارع التربية الصناعية بشكل رئيسي في آسيا، وابتداء من عام 2030، سيبتلع العالم الثالث ثلثي اللحوم في العالم[2].

ترافق الزيادة في إنتاج اللحوم زيادة أكثر من نسبية في عدد الحيوانات التي تتم تربيتها وذبحها وذلك بسبب النمو الكبير بشكل خاص في تربية الحيوانات الصغيرة.

وفي هذا الجانب لقد ارتفع إنتاج لحوم البقر من حوالي 30 إلى 60 مليون طن، مع كون البرازيل أكبر منتج ومصدر في العالم. يقدر الإنتاج العالمي من اللحوم بحوالي 300 مليون طن، 37٪ منها لحم الخنزير، و28٪ دواجن و22٪ لحم بقر. ارتفع الإنتاج العالمي من اللحوم أكثر من خمسة أضعاف بين

[1] **منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. تقارير الإنتاج الحيواني(FAO) 1990**

[2] **FAO, 2023**. **Meat Market Review**: Emerging trends and outlook, 2023. Rome , p15

عامي 1960 و2000 واستمر النمو منذ ذلك الحين بوتيرة سريعة للغاية، وعلى المستوى العالمي، يتميز هذا التطور بنمو منتظم من 1 إلى 6 ٪ سنويا، بينما يقارب متوسط معدل النمو نسبة 3 ٪.

وتعتبر الصين المحرك الرئيسي لهذا النمو وذلك لكونها المنتج السادس في العالم عام 1961، ولقد احتل هذا البلد المرتبة الأولى في عام 1990، حيث ارتفع إنتاجه بمتوسط 7.5 ٪، ووفر ربع الإنتاج العالمي.

من جهة أخرى سيزداد عدد سكان العالم من 6 مليارات في عام 2000 إلى 9 مليارات نسمة في عام 2050، وسوف يتضاعف الاستهلاك العالمي من اللحوم البالغ 229 مليون طن في عام 2000 بحلول عام 2050، ليصل إلى 465 مليون طن حسب توقعات منظمة الأغذية والزراعة[1].

ثالثا- التسويق

1-تجارة اللحوم الطازجة

يعد اللحم الطازج منتج قابل للتلف للغاية وعرضة للتعفن بسهولة، ولذلك يجب معالجته بأقصى قدر من الاهتمام لحماية المستهلكين، حيث يجب إنتاج اللحوم ونقلها وتخزينها وتسويقها في ظروف صحية.

وفي كثير من الأحيان يتم نقل اللحوم الطازجة أو المجمدة من جزء من العالم إلى جزء آخر إلى الأسواق ذات المتطلبات الأعلى، ويمكن لمصانع اللحوم عند مواجهة نقص المواد الحيوانية الخام استيراد كميات ضخمة من قطع اللحوم المجمدة لمعالجتها لاحقا.

من جهة أخرى في البلدان الصناعية عادة ما تخرج اللحوم الطازجة من المذابح الحديثة ويتم تطبيق سلسلة التبريد غير المنقطعة على طول عملية التقطيع والنقل والتسويق، ويتم تنفيذ إجراءات فحص اللحوم ومراقبة الجودة وتطبيقها من قبل السلطات الحكومية:

وفي الأماكن الريفية للبلدان الصناعية غالباً ما تغطي سلسلة تسويق اللحوم بأكملها محلات الجزار التقليدية، والتي تبيع اللحوم الطازجة المنتجة في المنطقة المجاورة المباشرة، وبالتالي تتجنب سلاسل الإمداد الطويلة، ويكون الجزار على اتصال مباشر مع المزارعين الصغار ويقدمون اللحوم الطازجة وقطع محددة لزبائنهم، وبما أنه لديهم مرافق الذبح والتقطيع والمعالجة والبيع الخاصة بهم فإن ذلك يضمن أن المنتج المقدم طازجا وقابلا للتتبع، وتقوم السلطات المحلية المسؤولة بالمتابعة للتحقق من تطبيق قواعد الصحة والسلامة المفروضة.

بينما في المراكز الحضرية والمناطق الصناعية انخفض عدد محلات القصابة الصغيرة التي تبيع إنتاجها مباشرة إلى المستهلكين بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، ولموجهة النمو السكاني وارتفاع الطلب على اللحوم هناك حاجة لأنظمة تسويق أكثر ملائمة، ولعبت المحلات الكبرى الحديثة هذا الدور، ويتطلب

[1] منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة(FAO)، تقرير التوقعات الغذائية العالمية، 2000-2050

مثل هذا الحجم من إنتاج اللحوم وتبادلها أنظمة صارمة لمراقبة الجودة لتجنب المخاطر الصحية على المستهلكين.

وبالنظر إلى المسافة التي تفصل بين مواقع الإنتاج الحيواني وسلاسل الإمداد الأكثر طولا التي تصدر منها، يشكل الحفاظ على اللحوم طازجة وتتبعها تحديًا لجميع الأطراف المشاركة في السلسلة التجارية، فشكل تطوير أنظمة الرقابة الصارمة للجودة ثم إدخالها وكذا آليات التتبع الفعالة نتيجة منطقية في هذه الحالة.

وفي بعض البلدان التي نفذت فيها عملية التصنيع السريع إلى جانب تركيز السكان الحضري وتنمية المدن الكبرى ظهرت مشاكل خطيرة في الإمدادات الغذائية، وبسبب تفضيلات المستهلك السائدة لا تزال اللحوم الطازجة تباع في أسواق المنتجات الطازجة التقليدية، ولكن يجب نقلها من أماكن بعيدة عن المدن دون بنية تحتية كافية، ويؤدي هذا إلى مخاطر كبيرة محتملة على صحة المستهلكين. منذ بضعة سنوات، توسعت المحلات الكبرى في هذه المناطق، لكن يمكن للأسعار أن تكون مرتفعة فيها، وقد تكون اللحوم بعيدة عن متناول الفئات ذات الدخل المنخفض.

من جانب آخر البلدان النامية ذات الاقتصاد المبني أساسا على الزراعة لا تزال اللحوم الطازجة توزع بشكل رئيسي من خلال أسواق المنتجات الطازجة التقليدية أو طاولات القصابة البسيطة، وغالبا ما تكون هذه الأخيرة بجوار مرافق الذبح أو قرب المذابح الريفية، وفي ضل غياب سلاسل التبريد الوظيفية يتم شراء اللحوم الطازجة في الصباح الباكر ثم يتم إعدادها واستهلاكها في نفس اليوم، ويتم تنفيذ قواعد تفتيش اللحوم من طرف السلطات المحلية لتيسير توريد اللحوم الصحية والمطابقة لقواعد النظافة للمستهلكين، ولكن لا يزال تطبيقها ومتابعتها يشكلان تغيرا كبيرا.

وفي هذا الجانب شهد الاستهلاك العالمي للحوم خلال النصف قرن الماضي زيادة ملحوظة، حيث ارتفع متوسط الاستهلاك السنوي للفرد من نحو 23 كغ إلى 43 كغ، مع وجود فروقات كبيرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة. وتشير التقديرات إلى إمكانية بلوغ هذا المتوسط نحو 46 كغ للفرد سنويًا خلال السنوات العشر المقبلة.

ورغم أن الطلب على اللحوم بدأ يستقر أو ينخفض تدريجيًا في البلدان المتقدمة، فإنه يواصل نموه في بلدان الجنوب، مدفوعًا بارتفاع مستويات المعيشة لدى شريحة واسعة من السكان. ومع ذلك، فإن الارتفاع الأخير في أسعار المنتجات الزراعية قد يُعيق هذا النمو إلى حد ما، وإن كان بشكل محدود.

وتواجه الشركات متعددة الجنسيات العاملة في هذا القطاع تحديات كبيرة، إذ تسعى لتلبية الطلب المتزايد مع المحافظة على أسعار تنافسية للمستهلكين، مما يفرض عليها ضغوطًا إضافية في ظل تزايد تركّزها وسيطرتها على السوق العالمي للحوم.

2- تجارة المنتجات المعالجة

تأتي معظم منتجات اللحوم المصنعة من دول ذات مناخ معتدل أو بارد، وفي غياب سلسلة التبريد تفضل مثل هذه الظروف عملية تحويل اللحوم والتخزين المؤقت للمنتجات المصنعة، وتباع معظم منتجات اللحوم إلى المستهلكين باردة أو مجمدة أو معلبة.

تتطلب منتجات اللحوم المبردة أو المجمدة سلسلة تبريد غير منقطعة طوال عميلة التخزين والنقل والعرض كما أن لها فترة حفظ قصيرة، يمكن نقل المنتجات المعلبة وتخزينها بسهولة لفترة أطول في ظل الظروف المناخية المعتدلة.

وحسب الطريقة التقليدية كانت تصنع المنتجات المعتمدة على اللحوم وتباع مباشرة في محلات القصابة، ويتم التقطيع في الأمكنة وفقا لاحتياجات المستهلك.

هذا النظام التسويقي لا يزال شائعا في المناطق الريفية والمدن الصغيرة في البلدان الصناعية، ومنذ بعض الوقت، في النطاقات الغذائية للمحلات الكبرى في المدن.

يمكن القول بشكل عام أنه مع نمو السكان وجعل مناطق بأكملها صناعية بالتزامن مع التحضر، اتبعت أساليب تسويق اللحوم المعالجة في هذه المناطق نفس الأساليب المستخدمة بالنسبة للحوم الطازجة، وظهر عدد متصاعد من المحلات الكبرى، حيث يتم تعرض الرفوف منتجات اللحوم الطازجة أو المطبوخة الصادرة عن منتجين مختلفين، وذلك بالأجزاء أو في الشرائح، وتكون معبأة مسبقا لتلبية طلب المستهلكين على المنتجات سهلة الاستخدام.

رابعا-استهلاك اللحوم في العالم

خلال نصف قرن ازداد الاستهلاك العالمي للحوم بشكل كبير، بمتوسط يتراوح من 23 كغ إلى 43 كغ في السنة لكل شخص (مع وجود تباينات كبيرة بين الدول الغنية والفقيرة)، وقد يبلغ حد 46 كغ في عشر سنوات المقبلة، وإذا بلغ الطلب إلى ذروته أو انخفض في البلدان المتقدمة فإنه يواصل نموه المستمر في الجنوب مع ارتفاع مستويات المعيشة لعدد كبير من السكان، ويعيق الارتفاع الأخير في الأسعار الزراعية بالكاد هذه الحركة، وبالفعل فإن الشركات متعددة الجنسيات في هذا القطاع التي تزداد قوة وتركيزاً تخوض تحديا قاسيا لتزويد المستهلك بأفضل الأسعار.

وفي حين أن نصيب الفرد من استهلاك اللحوم في بعض البلدان الصناعية مرتفع، إلا أنه يمكن أن يكون أقل من 10 كيلوغرامات سنوياً في البلدان السائرة في طريق النمو، وهي كمية غير كافية وغالباً ما تؤدي إلى نقص التغذية وسوءها. يختلف الاستخدام، وبالتالي الاستهلاك، للأنواع الحيوانية المختلفة باختلاف الأفضليات والالتزام الديني.

1-استهلاك اللحوم غير متكافئ في العالم

يعتبر الأميركيون هم أكبر المستهلكين، حيث يبلغ متوسط استهلاك الفرد 126 كيلوغراماً في السنة؛ كما يعتبر البرازيليون والصينيون أيضا من أكبر المستهلكين إذ يستهلكون على التوالي 81 و60 كيلوغراما

لكل شخص في السنة، وفي أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى يستهلك الفرد 13 كغ من اللحم سنويا و5 كغ فقط في الهند.

ويستهلك السكان الصينيون ضعف ما يستهلكه الأمريكيون من اللحوم، ومع ذلك فإن الاستهلاك الصيني من اللحوم للفرد الواحد هو نصف الاستهلاك الأمريكي، حيث يمثل ثلاثة أرباع استهلاك اللحوم في الصين هو لحم الخنزير بحوالي 50 إلى 60 مليون طن سنوياً، أي أكثر من نصف الاستهلاك العالمي.

يستهلك الأوروبيون ما معدله 42 مليون طن من اللحوم كل عام ولكن استهلاك اللحوم في الاتحاد الأوروبي يختلف اختلافاً كبيراً حسب البلد، وفي فرنسا يستهلك ما معدله 5.8 مليون طن من اللحوم سنوياً، بما يمثل 29٪ لحم البقر، 4٪ لحوم الأغنام، 39٪ لحم الخنزير و1٪ لحم الخيلن حيث يستهلك الفرنسي ما معدله 55 غراما من اللحم يوميًا، وفي ألمانيا يبلغ الاستهلاك السنوي للحوم ومنتجات اللحوم أكثر من 7 ملايين طن سنوياً[1].

لقد لاحظنا أن استهلاك اللحوم غير متكافئ للغاية في العالم وسنرى أن عدم التكافئ هذا غالباً ما يرجع إلى اختلافات في المعتقدات و/ أو الأديان في المجتمعات.

2-تطور الاستهلاك من وجهة نظر عالمية

لقد ارتفع استهلاك اللحوم في العالم بنسبة 65٪ خلال نصف قرن، وقد ارتفع من 25 كغ /شخص/ السنة في عام 1970 إلى 44 كغ/ شخص/ السنة في يومنا هذا.

وفي البلدان المتقدمة وابتداء من التسعينات شهد مستوى استهلاك اللحوم للفرد الواحد انخفاضا في الغالب، وبالنسبة لجميع البلدان المتقدمة كان الاستهلاك السنوي من اللحم للفرد 79 كيلوغراماً في عام 1992 وانخفض قليلاً في السنوات الموالية ليصل بعد ذلك إلى 80 كيلوغراماً في عام 2002.

بدأ استهلاك اللحوم للفرد في الانخفاض في البلدان المتقدمة، ولكن الارتفاع معتبر للغاية في البلدان السائرة في طريق النمو، وبسبب الكثافة السكانية المرتفعة فيها فإن الاستهلاك العالمي للحوم يرتفع كل سنة. وتشير التقديرات إلى أنه في الفترة بين عامي 2010 و2050 سيزداد الطلب على اللحوم بمقدار 200 مليون طن.

في الصين منذ عام 1980 ارتفع حجم استهلاك لحوم البقر بشكل كبير وكذا استهلاك لحم الخنزير في حين انخفض استهلاك الأرز، في عام 2002 بلغ متوسط الاستهلاك السنوي للفرد من اللحوم 40 كيلوغراما في العالم، أي 80 كيلوغراما في البلدان المتقدمة و30 كيلوغراما في البلدان السائرة في طريق النمو، ولقد كان نمو في الاستهلاك الفردي مرتفعا جداً في العقود الأخيرة، ولا سيما في مجموعة البلدان السائرة في طريق النمو.

[1] **OECD-FAO, AGRICULTURAL OUTLOOK, 2021-2030 © OECD/FAO 2021 , page 13**

حاليا نجد أعلى مستويات الاستهلاك في البلدان المتقدمة وبعض بلدان أمريكا اللاتينية الرئيسية مثل الأرجنتين والبرازيل، ومن جانب آخر فإن استهلاك اللحوم منخفض في البلدان المنخفضة الدخل.

وعليه إن النمو الإجمالي للاستهلاك في مجموعة البلدان السائرة في طريق النمو يخفي تطورات متناقضة للغاية، حيث أن مجموعة البلدان المتوسطة الدخل تشهد ارتفاعًا حادًا في الاستهلاك، في حين أن الاستهلاك في بلدان أفريقيا في جنوب الصحراء كان أقل في عام 2002 عما كان عليه في الستينات، وإن الاستهلاك السنوي للفرد من اللحوم مذهل في بلدان القوى الناشئة.

يتميز هذا التطور أيضًا بتغير في اللحوم المستهلكة في بعض البلدان خاصةً الدول الغربية مع بداية تسويق اللحوم العضوية في الألفينيات.

المطلب الثاني: حالة القطاع الفلاحي وشعبة اللحوم الحمراء بالجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى حالة القطاع الفلاحي الجزائري وشعبة اللحوم الحمراء في الجزائر وذلك كما يلي:

أولا: القطاع الزراعي

1- التقسيم الإجمالي للإقليم

تبلغ مساحة الجزائر 238.17 مليون هكتار مقسمة بين:

- الأراضي غير المستغلة: والتي لا تستخدم لأغراض الزراعة (الأراضي التي لا يمكن زراعتها أو جعلها مراعي) تقدر مساحتها 190.7 مليون هكتار، وهو ما يمثل 80٪ من المساحة الكلية للجزائر؛
- الأراضي المخصصة للزراعة: وتبلغ مساحتها 44 مليون هكتار وهو ما يمثل 18٪ من مساحة الأراضي الوطنية؛
- الأراضي المتبقية: تشمل أولا أراضي الغابات بما يقدر بـ 4.2 مليون هكتار، وثانيا مناطق مرتفعات الهضاب العليا على مساحات واسعة تقدر بـ 2.5 مليون هكتار، حيث تمثل هاتين الفئتين (الغابات ومساحات الحلفة) على التوالي 1.8٪ و1.5٪ من المساحة الكلية للجزائر.

وفي الوقت نفسه تغطي المساحة الصالحة للزراعة ما يقارب من 8.3 مليون هكتار وتمثل 20٪ من المساحة الكلية .

2- استصلاح الفضاء الزراعي

تشكل المساحة المستخدمة للزارعة 43.4 مليون هكتار من الأراضي موزعة كما يلي:

- 1.938 مليون هكتار غير منتجة؛
- 32.97مليون هكتار تستخدم كمراعي ومجاري؛
- تشكل المساحة المتبقية البالغة 8.45 مليون هكتار الفضاء الزراعي وتقسم على النحو التالي: الأراضي الصالحة للحرث مساحتها 190.7 من جهة، أراضٍ الحرة أو البور التي يتراجع عددها ولكنها ما زال

يعتبر كبيرا، وتغطي ما متوسطه مساحة تبلغ 7.46 مليون هكتار، ومن جهة أخرى المساحات الزراعية العشبية التي تمثل 47 ٪ منالفضاء الزراعي؛

- المزارع الدائمة المكونة من بساتين الفواكه (929.641 هكتار)، الكروم (70.664 هكتار) والمروج الطبيعية (25.468 هكتار).

3- الاستغلالات الفلاحية

أعطت النتائج السريعة للإحصاء العام للفلاحة: 1.023.799 وحدة استغلال فلاحي موزّعة كما يلي: 279.000استغلال فلاحي عمومي؛ منها745.000استغلال فلاحي خاص، 14.000 استغلال مؤجَّر، 4.000استغلال مشترك؛ 171مزرعة ريادية؛ و 245استغلالًا فلاحيًا مقامًا على أراضٍ مخصّصة للمؤسسات والهيئات العمومية[1].

4- المؤهلات الرئيسية للفلاحة الجزائرية

تشمل المؤهلات الرئيسية للفلاحة في الجزائر ما يلي:

- التنوع الواسع للأوساط الزراعية المناخية؛
- انخفاض استخدام المواد الكيميائية؛
- حجم السوق الكبير (الأسواق المحلية والقرب من الأسواق الخارجية: حوض البحر الأبيض المتوسط، البلدان الأفريقية)؛
- إمكانية الطرح في السوق طوال العام خارج الموسم: لمجموعة واسعة من المنتجات ولمنتجات بجودة عالية وحتى المنتجات العضوية.

5- النمـو

بلغ معدل نمو القطاع الفلاحي 11٪ خلال الخماسي 2010-2015 بسبب ديناميكية قطاعات الحبوب والحليب واللحوم والبطاطا، وتعزى هذه الزيادة أيضا إلى امتداد المساحة المسقية التي بلغت حوالي 1.2 مليون هكتار، ولقد بلغت حصة القطاع الفلاحي في إجمالي الإنتاج المحلي 11٪ في عام 2015.

6- الإنتاج النباتي

تعتبر الحبوب أكبر إنتاج للمحاصيل، حيث تغلب عليها الحبوب الشتوية، وفي مجموعة المحاصيل الصناعية تسود زراعة الطماطم على مساحات واسعة، من جهة أخرى شهدت محاصيل الفاكهة والكروم ارتفاعا معتبرا بفضل المزارع المنشأة في إطار REAR.

7- الإنتاج الحيواني

يساهم الإنتاج الحيواني بنسبة كبيرة (50٪) في إجمالي الإنتاج المحلي الفلاحي، حيث يقدر بـ 25 مليون من الأغنام بما في ذلك 16.76 مليون نعجة و5.1 مليون رأس من المعزيات، وتشتمل على 50٪

[1] **Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural,** Direction des Statistiques Agricoles et des Systèmes D'Information, statistique agricole : superficies et production, 2021. Page11.

من الماعز و2.15 مليون من الأبقار، حيث يمثل 58 ٪ منها من الأبقار الحلوب.

من جهة أخرى تسعى الأهداف الوطنية لتربية المواشي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في المنتجات الحيوانية، وتحسين جودة المنتجات وتحسين إدارة الموارد الوراثية الحيوانية وحفظها من خلال استخدام أفضل للمساحة مع ضمان حماية البيئة.

ثانيا وضعية تربية المواشي في الجزائر

1- تربية الأغنام

تزخر فصيلة الأغنام في الجزائر حيث تعتبر الأكثر تعدادا (حوالي 28.11 مليون رأس) بعدة أنواع، وتتمثل ميزتها الرئيسية في التكيف الممتاز مع ظروف الإنتاج غير المستقرة في الغالب، حيث تتوزع الأغنام في جميع أنحاء الجزء الشمالي من البلاد، ومع تركيز أعلى في السهوب والهضاب العليا الشبه قاحلة حيث تشيع الحبوب (80 ٪ من التعداد الإجمالي) وكما يوجد سكان في الصحراء يستغلون موارد الواحات والممرات الصحراوية.

وتشير الإحصائيات إلى ارتفاع قطيع الأغنام من 18.000.000 خلال الفترة بين 2004-2005 ليبلغ مجموعها 28.111.773 رأس خلال الفترة بين 2005 - 2015.

من جهة أخرى تظل سلالة الأغنام الرئيسية هي السلالة المحلية، حيث تنقسم إلى سبعة فروع تميز بوضوح بالنظر ظاهريا، والجدول الموالي يبين هذه الأنواع:

الجدول رقم 20: سلالات الأغنام في الجزائر.

أولاد جلال	السهوب والهضاب العليا
الرمبي	الوسط الشرقي (السهوب والهضاب العليا)
الحمرة أو بني قيل	غرب سعيدة وحدود المناطق الجنوبية
بربر	المرتفعات الجبلية لشمال الجزائر
بربران	الشرقية على الحدود التونسية Erg
الدمن	واحدة الجنوب الغربي الجزائري
سيداهو	الصحراء الكبرى الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث.

2-تربية الأبقار

تصنف الأبقار في الجزائر إلى 3 أنواع: سلالات مستوردة تسمى الأبقار الحلوبة الحديثة(BLM) ، والنوع الأصلي الذي يطلق عليه اسم الأبقار المحلية الحلوبة (BLL) وما يسمى بمنتجات التهجين المسماة الأبقار المحلية المحسنة(BLA).

وتتموقع الأبقار بشكل رئيسي في الهضبة الشمالية للبلاد، أي في التل والهضاب العليا (الساحل وتحت

الساحل، الأطلس التلي، سهوب الهضاب العليا، الأطلس الصحراوي والصحراء).

ويمثل النوع المحلي أكبر عدد من القطيع في حين أن السلالات المستوردة وتلك الناتجة عن التهجين مع الماشية المحلية تضفر بعدد صغير.

من جهة أخرى لقد تطور قطيع الأبقار حيث ارتفع من 1.586.070 خلال الفترة ما بين 2004-2005 إلى 2.149.5490 رأسًا خلال الفترة ما بين 2005 - 2015.

أما بالنسبة لسلالات الأبقار المستغلة تظل السلالة الرئيسية هي السلالة المحلية وتنقسم إلى ستة فروع متميزة بوضوح بوجهة النظر الظاهرية وهي: السلالة القالمية، الشارفة، السطايفية، الشلفية، الجربية، القبائلية والشاوية.

3- تربية الماعز

يتمركز أكبر عدد للماعز كما هو الحال في بقية بلدان البحر الأبيض المتوسط في المناطق الصعبة والمناطق الوعرة من القطر الوطني أي: السهوب، والمناطق الجبلية والواحات، كما يوجد الماعز في المزارع في أقل وعورة مثل السهول المرتفعة والسهول الداخلية وسفوح الجبال في شمال البلاد.

أما بالنسبة لتطور قطيع الماعز فقد ارتفع عدد الماعز من 2.500.000 خلال الفترة بين 2004-2005 إلى 5.013.950 رأسًا خلال الفترة بين 2005-2015.

من جهة أخرى بالنسبة لسلالات الماعز المستغلة فعلى الرغم من أن عددها متجانس نسبيا، ينقسم الماعز المحلي إلى ثلاث مجموعات فرعية (العربية والمقاطية والصغيرة القبائلية التي يضاف إليها المواشي المستوردة ومنتجات التهجين) وفقا لبيئة التربية، والشكل والمورفولوجيا.

4- تربية الإبل

ينتشر قطيع الإبل على ثلاث مناطق رئيسية وهي: الجنوب الشرقي، والجنوب الغربي والجنوب الأقصى، وتشير الإحصائيات إلى أن قطيع الإبل ارتفع من 245.000 جمل في الفترة 2004-2005 إلى أن سجل ما مجموعه 362.265 رأسا خلال الفترة 2005-2015.

أما بالنسبة لسلالات الإبل المستغلة: ينتمي قطعان الإبل إلى مجموعتين جينيتين رئيسيتين وهما: الشعانبي والترقي (ميهاري)، هذا الأخير الذي بدوره ينطوي على أنواع فرعية: الرقيبي، الصحراوي، جمل أفتوح، آجر، آيت كباش، أولاد سيدي الشيخ، جمل السهوب.

5- تربية الخيل

يتوزع قطيع الخيول على ثلاثة مناطق تربية رئيسية: الجنوب الشرقي، والجنوب الغربي والجنوب الأقصى، ولقد تطور قطيع الخيول من 150.000 رأس خلال الفترة 2004 - 2005 ليبلغ 185.385 رأس خلال الفترة 2005 - 2015.

أما بالنسبة لسلالات الخيول المستغلة نجد ما يلي: سلالات (اللحية الحرة) التي انقرضت عمليا من المغرب باستثناء بعض العينات في الجزائر، السلالة العربية الأصيلة؛ سلالة اللحية العربية.

ومن جانب أنظمة التربية: لا تشكل تربية الماشية في الجزائر جسما متجانس، لذلك يمكننا التمييز بين ثلاثة أنظمة رئيسية لإنتاج اللحوم:

أ- **نظام يسمى "الشامل"**: تتموقع قطعان الأبقار التي يتضمنها هذا النظام في المناطق الجبلية وتستند تغذيتها إلى المراعي؛

ب-النظام الشبه مكثف: يمارس هذا النظام في الشرق والوسط من البلاد وفي مناطق سفوح الجبال، ويتعلق بالأبقار المهجنة (المحلية مع المستوردة)، وهذا النظام يميل إلى إنتاج اللحوم؛

ج-النظام "المكثف: يبين إتباع هذا النظام بوضوح الميل المختلط للمزارع في الواقع، ويتم الاحتفاظ بالفتية منها في معظم الحالات لمدة تصل إلى سنتين (02) فما فوق، ولا يعتبر التلقيح الاصطناعي شائعا، كما أن أداء الإنتاج والتكاثر بعيد عن قدرات العتاد الوراثي المستخدم.

6- مصادر الأعلاف

تتكون مصادر الأعلاف في الجزائر بشكل رئيسي من قشور الحبوب، نباتات المراعي، مراعي السهوب، الغابات، الأحراش، والقليل من الأعلاف المغروسة.

7- عملية التغذية

التغذية هي الجانب الرئيسي للممارسات التي ينفذها المربون في عمليات الإنتاج الحيواني، وتعتمد تغذية الأبقار على استخدام الأعلاف الخشنة (التبن وسيقان القمح)، والعشب (المروج والأراضي الحرة والجذامة) أو العلف الأخضر (الشعير الأخضر والذرة الرفيعة والذرة والبرسيم في بعض الأحيان) والعلف المركز (مركب أو عادي).

والجدول الموالي يلخص حجم الثروة الحيوانية في الجزائر.

الجدول 21 : الثروة الحيوانية بالجزائر.

التعداد (الرؤوس بالآلاف)	الخراف	الأبقار	الماعز	الإبل	الخيل
المجموع	28.112	2.150	5.014	362	185
المتكاثرة منها	16.765	1.108	2.955	204	122

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا- أسواق الثروة الحيوانية

يوجد في الجزائر 162 سوق للثروة الحيوانية تنتشر في جميع مناطق البلاد، وهذه الأسواق هي ملك للبلديات، حيث يتم الاستعانة بمتعاملين خارجيين خواص لإدارتها واستغلالها.

1- المذابح:

يبلغ عدد المذابح (بما في ذلك المجازر) 354 وحدة بأحجام مختلفة تنتشر في جميع مناطق البلاد وهي ملكية البلديات التي تديرها أو تؤجرها،

وفي ذات السياق إن غالبية وحدات الذبح هذه قديمة جدا (80٪ قبل عام 1970) وليس لديها مرافق

أو تسهيلات لاسترجاع المنتجات الثانوية.

2- نقل وتخزين اللحوم

يتم نقل الحيوانات عبر مختلف المناطق والمزارع وأسواق الماشية والمجازر وغيرها من العمليات الزراعية في الشاحنات والمركبات العادية غير المكيفة لهذا النوع من النقل (الإجهاد، الاضطراب، الإرهاق، والعوامل المؤثرة سلبا على الجودة النهائية للحم)، ويتم نقل اللحوم بواسطة المركبات المبردة، غير أن المستودعات المبردة وغرف البيع لتجارة الجملة (أسواق الجملة) غير متطورة بشكل كبير.

3- تحويل اللحوم

لا يوجد في جميع مناطق البلاد أي مذبح يوافق المعايير الدولية أو الأوروبية، بالإضافة إلى العجز الكبير في البنية التحتية الحديثة والفعالة، وإن غالبية المذابح والمجازر غير مجهزة بورشات القطع والتعبئة، لا يزال جزء تحويل اللحوم في مراحله الأولية.

4- التوريد والتسويق

يتم توفير توريدات اللحوم الحمراء من خلال ثلاث قطاعات مختلفة:

- **قطاع الإنتاج:** هم مربو الأغنام والأبقار؛
- **الواردات:** يقوم بها المتعاملون العموميون والخواص؛
- **تكميليات القطاع العمومي:** يشارك هذا القطاع في إدارة المزارع الرائدة والاستغلاليات الأخرى ذات الطابع الفلاحي الرعوي أو المتخصص.

من جهة أخرى توجد ثلاث حلقات تسويقية رئيسية:

- **حلقة قصيرة:** "المنتج – الجزار – المستهلك"؛
- **حلقة تقليدية:** "المنتج– السمسار – الجزار– المستهلك"؛
- **حلقة "المنتج –** جزار الجملة – الجزار" أو (المنتج – السمسار – جزار الجملة – الجزار).

ثالثا: تطور إنتاج اللحوم الحمراء وتوافرها

يمكن تشخيص تطور إنتاج واستهلاك اللحوم الحمراء في الجزائر خلال الفترة 2015-2021 كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: يبين انتاج و استهلاك اللحوم الحمراء في الجزائر

التجمعات	2015		2021	
	الكمية (ط)	الكمية (ط)	الاستهلاك (كغ/اش/سنة)	الاستهلاك (كغ/اش/سنة)
الإنتاج	**526.000**	**529.169,5**	**18,6**	**13.14**
الأغنام	327.000	342,295	11,6	8.18
الأبقار	163.000	146.270	3,8	4.07
أخرى	36.000	40.604,5	3.20	0.90
الاستيراد	**30.000**	**9.000**	**1.93**	**1.75**
الأغنام	1.000	2.000	0.25	0.03
الأبقار	29.000	7.000	1.68	0.72
المجموع	**556.000**	**538.169,5**	**20,53**	**13.89**

المصدر: -الإنتاج و الاستيراد : FAO STATISTICS، الموقع:https://www.fao.org/faostat/

-الاستهلاك : -the worldmaps –BY Visual Capitalist ,FAO 2020

من جهة أخرى الجدول الموالي يبين تطور حجم استيراد المواشي الحية في الجزائر خلال الفترة 2015-2021:

الجدول رقم 23 يبين: استيراد المواشي الحية.

استيراد المواشي الحية	2015	2021
العجول	36.215	10.000
الثيران الخاضعة للتسمين	30.506	4.007
ثيران الجزارة	7.180	950

المصدر: إحصائيات عن وزارة التجارة من مؤسسة ALVIAR.

يبلغ إنتاج اللحوم الحمراء في الجزائر 529.170 طن منها 146.270أبقار، وتتمثل الواردات أساسًا في لحم البقر (9.000 طن) والحيوانات الحية (70٪ منها أبقار).

من جهة أخرى يمثل لحم الغنم الجزائري واحد من أغلى اللحوم في العالم، ويعتبر المستوى المرتفع للأسعار نتيجة تداخل أربعة عوامل:

- سوق داخلي حر ومكون من رأس المال التجاري الخاص؛
- ارتفاع الطلب الناتج عن الفئات الاجتماعية ذات الدخل المرتفع؛
- انخفاض مرونة الإنتاج المحلي؛
- مستوى عالي من الحماية بفعل سياسات التقييد الجذرية على واردات اللحوم فيما يتعلق بالحماية

الصحية، وبالفعل يسمح المستوى العالي لمعاملات الحماية CPNوCPE بالاكتشاف بأن تربية الأغنام والأبقار تخضع لحماية كبيرة جدا ومعزولة عن الأسواق العالمية حيث تكون الأسعار منخفضة.

تهيمن على هياكل الأسعار الهوامش التي تفرضها شبكات التسويق الخاصة، وفي الواقع يتم تحديد مستوى سعر الاستهلاك الأغنام بشدة على كبر هوامش التجارة، ومنه فإن تكلفة الإنتاج تتأرجح بين 240 و300دج\ كغ للذبيحة.

يقودنا الوضع في تربية الحيوانات المجترة ذات اللحوم إلى التأكيد على أننا في حالة توافر الدخل الحقيقي الذي يجب احتسابه على مستوى الاستغلاليات الفلاحية، وذلك ينطبق ذلك بشكل خاص على لحوم الأغنام.

أما بالنسبة لحجم الاستهلاك فلقد بلغ الاستهلاك السنوي 327792 طن خلال الفترة 2000-2005، حيث يمثل حجم الإنتاج : 288735 طن، أما الكمية المستوردة: 39057 طن.

من جهة أخرى لقد بلغ متوسط الاستهلاك السنوي 556000 طن 2015، إذ يمثل منها 526000 طن منتج محليا و30000 طن مستورد.

وفي هذا الجانب أيضا لا يزال استهلاك اللحوم الحمراء منخفضا جدا وقد انخفض بشكل كبير خلال فترة تنفيذ برنامج التكيف الهيكلي، وفقا لدراسة قام بها CENEAP عام 1998 [1] على عينة مكونة من 2000 أسرة، تبين أن وتيرة الاستهلاك الشهرية للحوم الحمراء انخفضت ب 40٪ خلال الفترة بين 1993-1997، حيث يرتبط هذا الانخفاض في الأساس بتدهور القدرة الشرائية لدى المستهلكين وعلى الأخص أصحاب المداخيل الثابتة (الأجراء).

من جهة أخرى يبلغ مستوى استهلاك اللحوم الحمراء حاليا 14 كيلوغراما، وهو مستوى منخفض نسبيا مقارنة بالبلدان الصناعية المتطورة، ومن حيث عادات الأكل إن السوق الجزائري هو في المقام الأول سوق استهلاكي للأغنام ولحوم البقر، وهامش استهلاك لحم الإبل والماعز صغير جدا خاصة في المناطق الجنوبية من البلاد.

وأخيرا يمكن الإشارة إلى انه منذ عام 2002 ظهر ميول نحو استهلاك اللحوم الحمراء المجمدة بعد إعادة فتح السوق الجزائرية للحوم المستوردة[2].

وإذا قارنا إنتاج واستهلاك اللحوم الحمراء في الجزائر (جدول 22) في الفترة 2015-2021، يتضح لنا انه هناك تغييرات إيجابية في هذا القطاع، إذ ارتفع إنتاج اللحوم الحمراء من 526.000 طن سنة 2015 إلى 529.170 طنا سنة 2021، بينما زاد إنتاج اللحوم من الأغنام وأنواع الحيوانات الأخرى بشكل كبير.

ومنه بشكل عام فقد ارتفع إجمالي الاستهلاك السنوي من 13.89كغ/شخص سنة 2015 إلى

[1] CENEAP, « **Le programme d'ajustement structurel et ses effets sur l'économie nationale, Enquête « Ménages »**, (1998).

[2] BENYAHIA, R « **Aperçu sur le schéma de la croissance démographique en Algérie** », Revue Sciences Humaines, (34), . (2010) , P 27-42.

20.53كغ/شخص سنة 2021، مما يعكس زيادة في استهلاك الفرد من اللحوم الحمراء، قد يكون هذا النمو بسبب التنمية الاقتصادية وتغيير عادات المستهلك.

ومن الجدير بالذكر أن الإنتاج المحلي لا يزال يلبي الجزء الأكبر من الاستهلاك، حيث أن الفرق بين الإنتاج والاستهلاك هو مؤشر إيجابي للفائض التجاري في قطاع اللحوم الحمراء، يشير هذا التطور إلى تحسن في القدرة على تلبية الطلب المحلي، مع مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على هذا الاتجاه.

وفي ضوء الزيادة الكبيرة في إنتاج واستهلاك اللحوم الحمراء في الجزائر بين سنتي 2015 و2021، يبدو أن قرار الدولة الجزائرية ووزارة التجارة بفرض حد أعلى على واردات اللحوم والمواشي الحية خطوة إيجابية ومحفزة لدعم القطاع الزراعي المحلي (جدول 23) وذلك كما يلي:

- الإنتاج المحلي للاستهلاك المحلي: تعتبر الزيادة في إنتاج اللحوم الحمراء المحلية إشارة إيجابية للقطاع الزراعي، حيث يشير الفصل بين الإنتاج والاستهلاك إلى زيادة القدرة على تلبية الطلب المحلي، إن وقف الاعتماد على الواردات أو تقليلها يعزز الاستدامة ويعزز الاكتفاء الذاتي؛
- تنشيط القطاع الاقتصادي الوطني: من خلال الحد من استيراد اللحوم والمواشي الحية يتم تشجيع الشركات والمزارع المحلية على زيادة الإنتاج وتطوير التكنولوجيا، ويشجع هذا الإجراء على خلق فرص العمل وزيادة الدخل في المناطق الريفية؛
- ضمان جودة المنتج: يمكن إنتاج المنتجات المحلية وفق معايير وضوابط صحية وبيئية صارمة، وذلك من خلال وضع حدود قصوى للاستيراد، ويمكن للوزارة ضمان جودة ومراقبة المنتجات المقدمة للمستهلكين وضمان سلامة الأغذية وحماية الصحة العامة؛
- مراقبة الأسعار: من خلال تقليل الاعتماد على الواردات يمكن الدولة وقطاعاتها من ممارسة المزيد من السيطرة على الأسعار المحلية، وهذا بدوره يشجع على توفير اللحوم للمستهلك ينب أسعار معقولة ويقلل من تأثير التقلبات العالمية في أسواق اللحوم؛
- تحسين الميزان التجاري: تساهم هذه الخطوة في تحسين الميزان التجاري للبلاد وتقليل الضغط على العملة الوطنية عن طريق تقليل الواردات؛
- حماية الثقافة الزراعية: تعزز هذه السياسة حماية التراث الزراعي وتشجع على استمرارية الأساليب التقليدية لتربية الحيوانات وإنتاج اللحوم؛

وفي هذا السياق يعكس القرار فرض حد أعلى على واردات اللحوم والمواشي الحية في الجزائر التزام الحكومة بتعزيز الاكتفاء الذاتي وتحسين الاستدامة في القطاع الزراعي.

المبحث الثاني: تشخيص المشروع

سنتناول في هذا المبحث تشخيص المشروع المتعلق بالشراكة وإنشاء قطب متكامل في قطاع اللحوم الحمراء في منطقة الهضاب العليا في البلاد وذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تقديم المشروع عبر الولاية

يهدف هذا المشروع من خلال الشراكة وإنشاء قطب متكامل في قطاع اللحوم الحمراء في منطقة الهضاب العليا في البلاد والتي تعتبر مؤهلة لتكون منطقة لإنتاج الأغنام (ولاية الجلفة).

تتموقع ولاية الجلفة في منطقة الهضاب العليا في المركز الجزائري، يمنحها موقعها الجغرافي صفة الولاية الرابطة بين تسعة (09) ولايات (البليدة – المدية – المسيلة – برج بوعريريج – تيارت – بسكرة – الأغواط – ورقلة – غرداية، من جهة أخرى تبلغ المساحة الإجمالية المخصصة للزراعة في ولاية الجلفة 2.501.093 هكتار، منها 378.665 هكتار من الأراضي الزراعية و26.251 هكتارا أراضي مسقية وأكثر من 2.122.428 هكتار مراعي.

وتتميز ولاية الجلفة بنشاط زراعي هائل، حيث تشغل زراعة الأغنام مكانًا سائدا فيها، وفي ذات السياق تضل هذه التربية تتم بشكل مكثف ويهيمن عليه الترحال الرعوي، ولم يشهد هذا النمط الموروث أي تقييم في أساسه، على عكس النشاط الزراعي الذي يشهد منذ عقد الآن ديناميكية تنمية كبيرة.

تتم هذه الممارسة من التربية التقليدية جنبا إلى جنب مع محاصيل الحبوب ذات العائد المنخفض، باستثناء الضايات ومناطق التصفية التي تستفيد خلال في فترات هطول الأمطار من كميات معتبرة من المياه بسبب الجريان السطحي، وتتميز بما يلي:

-الإنتاج العشوائي؛

-المردودية منخفضة؛

- الاستغلال المكثف للمراعي.

وبالتوازي مع هذا النشاط سمح PREA والتنمية (APFA) بتطوير البستنة في المناطق الصغيرة والمتوسطة الحجم، وإنشاء بساتين أشجار في مناطق واسعة مع قدرة على التبريد تقدر بـ 83.000 م^3.

يفترض بالمجمع الجهوي للحوم الحمراء (CRVR) بحاسي بحبح التعامل مع الحيوانات القادمة من الولايات التالية: الجلفة، البليدة، المدية، المسيلة، برج بوعريريج، تيارت، بسكرة، الأغواط، ورقلة وغرداية، والتي تشتمل على حوالي 43 ٪ من قطيع الأغنام الجزائرية، ومن ناحية أخرى تمثل هذه الولايات أقل من 14٪ من قطيع الأبقار، وبذلك فإن كمية الأغنام مرتفعة جدا.

قد يكون هناك بعض المنافسة بين إنتاج الحليب و"اللحوم" بالنسبة للأعلاف، كون الحليب أولوية بالنسبة للسلطات الجزائرية، ومع ذلك فإن تربية الماشية الحلوب منخفضة نسبياً في منطقة وسط الهضاب العليا.

ولذلك فإن تربية الماشية في الولايات المذكورة أعلاه (الأقرب إلى مجمع اللحوم الحمراء الجهوي) هي بالأساس تميل إلى إنتاج الحوم وتمثل جزءاً كبيراً من الإنتاج الوطن، ويبدو توجه السلطات الجزائرية لتطوير قطاع "التسمين" في منطقة الجلفة وفي الولايات التسع (9) المختارة ثابتا.

أولا: تقديم ولاية الجلفة

تقع ولاية الجلفة في الجزء الأوسط من شمال الجزائر وراء التلال الجنوبية للأطلس التلى من الشمال، ويقع مركز الولاية على بعد 300 كلم جنوب العاصمة وتتموقع بين 2 درجة و5 درجات شرق طولي وبين خط العرض 33 و35 درجة شمالا.

بالنسبة لوضعها الجغرافي يحدها من الشمال: ولاية المدية وولاية تيسمسيلت، من الشرق: ولايتي المسيلة وبسكرة، من الغرب: ويلاتي الأغواط وتيارت، ومن الجنوب: ولايات ورقلة، الواد وغرداية.

ومن الجانب الإداري تم إدراجها كولاية بموجب التقسيم الإداري لعام 1974، يتكون هذا الجزء من التراب الوطني الذي تبلغ مساحته الإجمالية 32.256.35 كم^2، ويمثل 1.36٪ من المساحة الإجمالية للبلاد من 36 بلدية مجتمعة في 12 دائرة.

أما الوضع الديموغرافي فلقد كان يقدر عدد سكان الولاية بنحو 1.205.357 نسمة، ويبلغ عدد سكان مركز الولاية حوالي 341.248 نسمة، ويمثلون 28،31٪ من مجموع السكان، ويبلغ متوسط كثافة الولاية 37.37 نسمة / ك، ويشكل عدد السكان الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة والذين يمثلون 37٪ من إجمالي عدد السكان، موردا بشريا هاما خلال السنوات القادمة.

أما التضاريس فتتميز تضاريس ولاية الجلفة بتوالي أربع (4) مناطق متميزة من الشمال إلى الجنوب، تقع النقطة الأعلى للولاية شرق تكتل «بن يعقوب" في دائرة "الشارف" بارتفاع 1613 متر وأخفض نقطة في أقصى الجنوب من الولاية بارتفاع 150 متر.

من جهة أخرى مناخ ولاية الجلفة هو مناخ شبه قاحل وجاف مع تباين قاري في الواقع، وهذا المناخ شبه قاحل في المناطق الواقعة في وسط وشمال الولاية بمتوسط نسبة أمطار يقدر ما بين 200 ملم إلى 350 ملم سنويا، وهو قاحل في جميع أنحاء المنطقة الجنوبية للولاية التي تستفيد من أقل من 200 ملم من مياه الأمطار في المتوسط سنوياً، وتتميز رياح ولاية الجلفة بكثافتها وتواترها، والرياح الأكثر شيوعاً هي الرياح الشمالية الشرقية والشمالية الغربية من أصل محيطي وشمالي. ومع ذلك، فإن الميزة الرئيسية للرياح السائدة في المنطقة هي كثرة رياح الشلوق (السيروكو) من أصل صحراوي، وهي حارة وجافة، ويمكن أن تتباين مدتها من 20 إلى 30 يوما في السنة.

ثانيا: البنية التحتية الأساسية لولاية الجلفة

يمكن عرض وتشخيص البنية التحتية والمؤهلات الفلاحية التي تملكها ولاية الجلفة كما يلي:

1- شبكة الطرقات والسكك الحديدية

تملك ولاية الجلفة شبكة طرقات يقدر امتدادها بـ 2.276.6 كم، على النحو التالي: 1010 كم من الطرق الوطنية، و446 كم من الطرق الولائية و820 كم من المعابر المشتركة.

أما شبكة السكك الحديدية فيوجد خط سكة حديد واحد وهو ضيق وغير ومستعمل يربط بين الجلفة والبليدة.

2- **شبكة الكهرباء، الغاز والماء**

وبالنسبة لشبكة الكهرباء فيبلغ معدل الكهرباء في المناطق الحضرية : 94٪ ويبلغ معدل تغطية الغاز في المدينة : 82٪ .

من جانب آخر يبلغ معدل الوصل بالماء الشروب 91٪ ومعدل الوصل بشبكة الصرف الصحي هو 90 ٪.

وفي الجانب البيئي فلقد استفادت 14 بلدية من إنجاز مكبات مراقبة، تم إتمام 11 مكب مراقب منها بنسبة 100٪ وهم: برين، الشارف، حاسي بحبح، حد الصحاري، دار الشيوخ، فيض البطمة، عين الإبل، الإدريسية، عين فكة، تعضميت، ومليليحة، وتبقت ثلاث (03) مكبات مراقبة قيد التنفيذ: موجبارة، وحاسي فضول، وسيدي لعجال؛

3- الري

تقدر مساحة الموارد المائية لولاية بـ 32.256.35 كم^2 ، وتتبع وإمدادات المياه لولاية الجلفة، لجميع الاستخدامات، أساسا من المياه الجوفية. وتقدر الإمكانات الإجمالية بحوالي 200 \ Hm3 السنة.

تتبع مصادر الري واستغلال المياه الجوفية وإمدادات المياه لولاية الجلفة لجميع الاستخدامات أساسا من المياه الجوفية، وتم الآن وضع سبع وحدات هيدروجيولوجية مساهمة لتلبية حاجيات الولاية من المياه، وهي:

- سهل عين وسارة بامتداد 2218 كم^2 لتلبية احتياجات المناطق الشمالية والشمالية الشرقية من الولاية؛
- حوض زاهرز (غربي وشرقي) بامتداد 6700 كم^2 لتلبية احتياجات المناطق الوسطى والوسطى الشرقية والوسطى الغربية؛
- منطقة الجلفة المقعرة بامتداد 1300 كم^2 للجزء الأوسط من الولاية (منها مركز الولاية)؛
- الواد الطويل للحدود الشمالية الغربية؛
- الهضبة البارمية في مسعد – موجبارة؛
- منطقة عين الإبل المقعرة وسيدي مخلوف؛
- المناطق الجنوبية.

4- النباتات

يتكون الغطاء النباتي الطبيعي للولاية بشكل رئيسي من المراعي العاليا القاحلة مع وجود فجوات بين

خصلات النباتات على تربة جافة بشكل عام متصلة مباشرة بالصخرة الأم، وتشكل الجلفة جزءا من سهوب ألفا، ويحتل هذا العشب جزءًا كبيرًا من أراضي الولاية وخاصة منطقة هضبة البراري الجنوبية، وتشغل الغابات سلاسل جبال سينالبة وجبل أزرق وجبل بوخيل، وإن الغابات واضحة ومتجددة الهواء بسبب عدم وجود الشجيرات ونقص الغابات، وتتمثل الأنواع الرئيسية للغابات في الصنوبر الحلبي، والبلوط والعرعار الفينيقي (العرعار)، كما تغطي المراعي أيضًا مساحة كبيرة جدًا تبلغ 2.138.100 هكتار وتمثل نسبة 66.28 ٪ من المساحة الكلية.

5- السياحة

تقع المواقع الأثرية والتاريخية بشكل رئيسي في منطقة جبال أولاد نايل بين دوائر الجلفة، أي عين الإبل، فيض البطمة ومسعد، وتتميز بانتشار النقوش التي تعود إلى عصور ما قبل التاريخ، في الواقع تم اكتشاف أكثر من 1162 نقش صخري في هذه المنطق.

بالإضافة إلى النقوش الصخرية تنطوي ولاية الجلفة أيضًا على مواقع تاريخية مهمة يرجع تاريخها إلى الفترة البروتستورية والفترة الرومانية.

من جهة أخرى يبلغ عدد منشآت الفندقة حوالي 21 وتقع في أربع بلديات (الجلفة، وعين وسارة، وعين معبد، وحاسي بحبح)، وتقدر قدرتها الإجمالية بحوالي 1092 سرير، بالإضافة إلى هذا العرض السياحي، يوجد في ولاية الجلفة 13 فندقابسعة 211 غرفة، كما تجدر إضافة منتجع الشارف بسعة 12 غرفة و24 مقصورة.

استفاد هذا الموقع "المنتجع" من عملية في إطار "الهضاب العليا 2006» اشتمل في إنجاز نظام متكامل باستخدام الطاقة الحرارية الأرضية.

المطلب الثاني: تقديم مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح الجلفة

تم اختيار موقع هذا المجمع على منطقة الجلفة لعدد من الأسباب نذكر منها:

- يتطلب وضع المنصة الزراعية والصناعية بالقرب من المنطقة الجغرافية القريبة من السوق المستهدفة، وهي مركز منطقة الهضاب العليا بالنسبة للأغنام وغيرها من المناطق المطلة على الهضاب العليا بالنسبة للأبقار؛
- الحاجة لتكون قريبة من القطب الحضري الذي يتمتع بالبنية التحتية الملائمة: وجود سبل الاتصال الكافية وتوافر المرافق كما ونوعا (خدمة مرضية من المياه والكهرباء والغاز)، وشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية مقبولة؛

– الحاجة إلى تقليل تكاليف نقل المواد الخام واللوازم الضرورية بالنسبة لسعر التكلفة للمنتج النهائي؛

– المنطقة الزراعية الصناعية للوسط يتوفر فيها هذا الشرط بشكل كبير على مقربة من الخدمات.

من جهة أخرى تسعى السوق المستهدفة لهذا الاستثمار لتلبية طلب المربين في منطقة الهضاب العليا

في وسط الجزائر بما في ذلك ولايات الجلفة، المدية، البليدة، المسيلة، برج بوعريريج، تيارت، بسكرة، الأغواط، ورقلة وغرداية.

ولذلك فإن مجمع الذبح في حاسي بحبح هو فرصة ممتازة وحلا وسط لتزويد منطقة الهضاب العليا بشكل مباشر وحتى جنوب البلاد.

وتجدر الإشارة إلى أن منطقة الجلفة ومنطقة الوسط بأكملها لا تملك مثل هذه البنية التحتية على الرغم من تكاثر الاستثمارا، وبالتالي فمن الواضح جدا من هذه المعاينة بأنه قد تقرر إنجاز هذا المجمع المتكامل والحديث، والمجهز بالآلات الميكانيكية وقاعات التقطيع والتجهيز وغرف التبريد، والمعالجة للربع الخامس، كما هو مجهز ببنية تحتية مهمة جدا ومخصصة لحظائر الحيوانات التي تنتظر الذبح.

يتكون مذبح حاسي بحبح من:

أولا: الميدان

تبلغ المساحة الكلية للميدان حوالي 150.000 م^2، حيث تمثل المساحة المبنية 20.000 م^2.

ثانيا: قدرة الذبح

يتمتع مجمع الذبح وتحويل اللحوم الحمراء في حاسي بحبح – ولاية الجلفة بقدرة اسمية للذبح تقدر بحوالي 600.000 رأس غنم و24.000 رأس بقر سنوياً، تضمن إنتاج سنوي يقدر بـ 12.000 طن من لحوم الغنم و4800 طن من لحم البقر، والجدول الموالي يبين قدرة الذبح:

الجدول رقم 24 يبين : قدرة ذبح مركب حاسي بحبح

النوع	قدرة الذبح (رأس\ السنة)	القدرة الإنتاجية (طن\ السنة)
الأبقار	24.000 (80 رأس بقر في اليوم)	8.400
الأغنام	600.000 (2000 رأس/ اليوم)	14.400
المجموع	624.000 (رأس في السنة)	22.800

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قدرة الذبح بلغت 624000 رأس في السنة بالنسبة لمجموع الأبقار والأغنام، بينما القدرة الإنتاجية للحوم بلغت 22800 طن في السنة بالسنة أيضا للحوم الأبقار والأغنام معا.

ثالثا: البنى التحتية والمعدات

تتوزع البنى التحتية على النحو التالي:

1- منطقتي استقبال بسعة 5000 رأس غنم و200 رأس بقر تستعمل هذه المناطق لأمور أخرى وللرقابة الصحية على الحيوانات؛

2- منطقتان للحجز مغطيتان بقدرة مماثلة لمناطق الاستقبال (5000 رأس غنم و200 رأس بقر) ؛

3- قاعة وسلسلتي للذبح (الأغنام والأبقار)؛

4- أنفاق فائقة التجميد بما في ذلك الضواغط ومحركات البساط بسعة تخزين 20 طن؛

5- غرف التخزين الباردة للحوم المجمدة (-18 درجة مئوية) مع سعة تخزين إجمالية تبلغ 5000 متر مكعب؛

6- غرف الرشح (+ 2 °)، غرف تخزين الذبائح (+ 2 °)، غرف تخزين اللحوم والأحشاء المعالجة (+ 2°)، حجرة الإيداع، وقاعة الإرسال (+ 8 °) وأرصفة الرفع؛

7- ورشات المعالجة بما في ذلك: ورشتان للتقطيع والتعبئة خاصة للأغنام والأبقار، وورشة الأمعاء، وورشة الجلود، ورشات المعالجة في المنطقة الخامسة (الصالحة للأكل وغير الصالحة للأكل) وورشة معالجة النفايات؛

8- محلات تقنية أو قاعات المحركات، مختبر التحليل، الورشات، مناطق التخزين ومحل للمحول؛

9- مذبح للطوارئ خاص بالحيوانات الجريحة أو المريضة؛

10- مكاتب الإدارة والأطباء البيطريين ومحلات الموظفين؛

11- المحلات الاجتماعية (المطعم والكافتيريا) ؛

12- المجمعات السكنية (30 استوديو، مسكن فردي وسكنان شبه جماعيان) ؛

13- محطة لمعالجة وتوزيع مياه الشرب بسعة 800 متر مكعب في اليوم؛

14- محطة لمعالجة مياه الصرف الصحي بسعة 800 متر مكعب في اليوم؛

15- خزان للمياه بسعة 1000 متر مكعب؛

16- الآبار المحفورة لضمان الاستقلالية في الماء.

المطلب الثالث إحداث المؤسسة المشتركة في إطار التوجه الجديد لسياسة الخصخصة: تطبيق القاعدة 66-34 والثلث الصادم

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تحوّلًا نوعيًا في سياسة الخصخصة، مدفوعًا بتحديث الإطار القانوني والاقتصادي لتسهيل مشاركة القطاع الخاص الوطني والأجنبي. وقد جاء قانون المالية التكميلي رقم 20-07لسنة 2020 (الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 4 جوان 2020) ليزيل القيود التقليدية على الاستثمار وحق الدولة في الشفعة على الأسهم، ممهدًا الطريق أمام شراكات اقتصادية أكثر مرونة.

وتعزز هذه المنظومة قانون الاستثمار رقم 22-18لسنة 2022 (الجريدة الرسمية رقم 50 بتاريخ 28 يوليو 2022)، الذي قدم حوافز وضمانات قانونية للمستثمرين وسهل إنشاء المؤسسات المشتركة، بينما ساهم قانون النقد والمصارف رقم 23-09لسنة 2023في توفير بيئة مصرفية مرنة لدعم تمويل هذه الاستثمارات. كما أدّت إصلاحات المرسوم التنفيذي المتعلق بتسيير ممتلكات الدولةإلى تحديث إدارة الأصول والمرافق العامة، بما يعزز إمكانية الشراكة مع القطاع الخاص .

وفي صلب هذه المؤسسات المشتركة، تُطبَّق قاعدة 66-34التي تضمن للدولة الثلث الصادم، موفرة توازنًا بين حماية السيطرة الاستراتيجية للدولة وفتح المجال للشريك الخاص لتقديم الخبرة والتمويل والتسيير الفعال. من ثم، يمثل التوجه الجديد للخصخصة إعادة هيكلة شاملة للإطار القانوني والاقتصادي، تجمع بين تحفيز الاستثمار، تحديث التشريعات المالية والمصرفية، وتوطيد الشراكات المؤسسية بما يخدم التنمية المستدامة.

وتتم عملية إنشاء المؤسسة المشتركة حسب القاعدة (66%، 34%) وفق ما يلي:

أولا: عملية إنشاء الشركة المشتركة

يجب أن يتم إنشاء الشركة المشتركة وفقًا للخطوات الضرورية التالية:

1- إعداد بروتوكول شراكة أولي وتوقيعه؛

2- صياغة ميثاق المساهمين في الشراكة وتوقيع؛

3- صياغة خطة أعمال لتنفيذ الشراكة وتوقيعه؛

4- موفقة مجلس مساهمات الدولة.

ويتم التوقيع على:

1- بروتوكول الاتفاق؛

2- ميثاق المساهمين؛

3- خطة الأعمال.

كما يتم عقد الجمعية العامة التأسيسية، إنشاء الشركة أمام موثق (القانون الأساسي) وإتمام الإجراءات المتعلقة بها (السجل التجاري، والنشر على النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي يوميتين وطنيتين)، وكذا وضع الأحكام القانونية والتنظيمية التي تسري على التشغيل الفعال للشركة.

ثانيا: مساهمة الشركاء ومالكو الأسهم

يتم تمثيل الشركاء الذين سيؤسسون الشركة المشتركة من قبل:

1- **م.ع.إ/ ألفيار/ ش.ذ. أ:** وهي مؤسسة عامة برأس مال قدره 100,000,000 دج، ممسوكة بالكامل من قبل مجمع أغرولوغ، الكائن في: شارع علي بوحاجة، ص.ب 576، بلدية بئر توتة، الجزائر العاصمة، الجزائر، وممثلة من قبل السيد بن مهيدي سامي بصفته الرئيس المدير العام .

2- **شركة "راد ماد":** وهي شركة خاصة برأس مال قدره 3,300,000,000 دج، ممثلة من قبل عائلة فشكار، مالكو الأسهم في الشركة الخاصة. يختص المجمع في الخدمات البترولية، ويضم أكثر من 25 شركة تعمل في مجالات متعددة تشمل: الفندقة، الإطعام، الإيجارات المختلفة، الطيران، الأشغال العمومية، البناء والهندسة المدنية، الصحة، والإعلام الآلي. ويساهم هذا التنوع في النشاطات في تعزيز قدرة الشركة على تقديم خدمات متكاملة ودعم المشاريع المشتركة مع شركاء مختلفين في القطاعات الاقتصادية.

ثالثا: شكل الشركة المشتركة وتموقعها

ستكون الشركة المشتركة المزمع إنشاؤها "شركة ذات أسهم" (SPA) ويكون مقرها في الجلفة (على مستوى مذبح حاسي بحبح الذي يتوفر على جميع الوسائل).

رابعا: رسملة الشركة المشتركة

ستحتاج الشركة إلى أموال للبدء والتوسع، ويأتي تمويل الشركة من:

1- أموال الشركة الصافية (رأس المال والمساهمات)؛

2- القروض، وهذا هو الحال بالنسبة لـ: اقتناء المعدات ورأس المال الجاري.

ويمكن أن تكون مساهمات المساهمين في رأس المال نقدًا أو عينًا بعد تقييم الأصول المخصصة للشركة الجديدة، ويجب أن تغطي المساهمة النقدية للمساهمين من خلال الرسملة ما لا يقل عن 20 ٪ من احتياجات التمويل للشركة، من أجل:

1- تشكيل رأس مال قادر على أن يمثل ضمانة تجاه الغير؛

2- تحمل النفقات المتعلقة بمتطلبات رأس المال الجاري؛

3- توفير ضمانات للتمويل البنكي ؛

4- تحقيق برنامج الاستثمار.

ويكون هيكل رأس المال وفقا للإطار التنظيمي والتشريعي على النحو التالي:

1. 134 ٪ من رأس المال لشركة "ش.ذ.أ. ألفيار"؛
2. 66 ٪ من رأس المال لشركة "راد ماد".

وتكون نسبة 25٪ قابلة للتحرير في السنة الأولى والباقي على مدى خمس سنوات.

خامسا: أنشطة الشركة المشتركة

تتمثل أنشطة الشركة المشتركة المراد إنشاؤها فيما يلي :

1- من حيث المصدر: تشمل:

- تسمين الأبقار / الأغنام؛
- استيراد الأبقار والثيران والماشية للذبح.
- الاستشارة والمساعدة.

2- من حيث الإنتاج: تشمل:

- ذبح الأغنام / الماشية / الماعز / الإبل؛
- معالجة الربع الخامس ومنتجاته الثانوية؛
- تجهيز وتعبئة اللحوم؛
- إنتاج الأطعمة المعلبة ولحم البقر المحفوظ والأطباق المطبوخة المصنوعة من اللحم.

3- من حيث المنبع: تشمل:

- تسويق جميع أنواع اللحوم المنتجة وتوزيعها؛
- تقديم الخدمات؛
- استيراد وتصدير اللحوم.

سادسا: تنظيم الشركة المشتركة

ستقوم الشركة بإنشاء تنظيم لتحقيق الأهداف التالية:

تحجيم الشركة حسب دفتر طلبياتها، التكفل بجميع الأنشطة اللازمة لتشغيلها تركيز المهارات التقنية من أجل تحقيق أداء أفضل وتحقيق أفضل استخدام للقدرات التي ستستغل، عقلنة التعداد، عقلنة استهلاك المواد الخام والخدمات تنفيذ خطة تسويقية طموحة.

وسوف يستند تنظيم الشركة المشتركة إلى أربع مديريات، لكل منها مهامها المتميزة الخاصة بها مما يسهل التنسيق داخل كل إدارة، وبين المديريات التالية: الإنتاج والتجارية والصيانة والإدارة / المالية.

حيث سيكون لدى الشركة دليل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل هيكل ومتطلبات مناصب العمل. وستبدأ الشركة الجديدة بتعداد مكون من 100 عون مقسم على النحو التالي:

الجدول رقم 25 يبين: تصنيف عمال المركب.

الصنف	المجموع: 115
المديرية العامة	05
مديرية الإنتاج	75
المديرية التجارية	05
مديرية الصيانة	10
مديرية الإدارة والمالية	05

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

وسيتكفل الشريك "راد ماد" بشكل مستمر بتدريب إطارات الشركة ليتمكنوا من تلبية احتياجات إدارة عمليات الإنتاج والاستغلال وصيانة التركيبات.

سابعا: المعدات ورأس المال الجاري اللازمة لنشاط الشركة

1- المعدات: في هذا الجزء تم تقييم التركيبات والمعدات اللازمة للشركة المشتركة من حيث:

- **تركيبات مركب اللحوم الحمراء:** يشمل هذا الجزء جميع المباني والتركيبات والمعدات الخاصة بمذبح حاسي بحبح – الجلفة، ويعتبر "المركز الجهوي للحوم الحمراء" ببوقطوب "كمشروع جديد"، ونتيجة لذلك تم إنجاز جميع استثماراته حديثًا (الاستقبال خلال الثلاثي الأول من عام 2015).

ويقدر المبلغ الإجمالي لإنجاز المركز الجهوي للحوم الحمراء بحاسي بحبح –الجلفة بشكل إجمالي بما يزيد قليلاً عن مليار وستمائة واثنين وعشرين مليون دينار.

- **المعدات الأخرى والعتاد:** تشمل الاستثمارات التي ستقوم بها الشركة: وسائل النقل، المعدات والأدوات الأخرى: الأدوات والأجهزة الأخرى بجميع أنواعها الضرورية وغير المدرجة في العتاد والمعدات، المنقولات والعتاد المكتبي ويبلغ مجموع المعدات الأخرى للشركة الجديدة أكثر بقليل من مائة وعشرة ملايين دينار على مدى ستة أشهر.

2- رأس المال الجاري

يقدر رأس المال الجاري الذي سيمكن الشركة المشتركة من مواجهة حاجياتها العملياتية بثلاثة 03 أشهر من النفقات التقديرية من حيث شراء المواد الخام والأجور والمواد الاستهلاكية، وتوافق فترة الأشهر الثلاثة هذه مع الوقت المنقضي بين الوقت الذي يتم فيه الإنفاق والوقت الذي يكون فيه العائد الفعلي للمبيعات، وسيتم استخدام معظم رأس المال الجاري لشراء الماشية التي سيتم معالجتها في المذابح، ومن المهم جدا بالنسبة لمصداقية الشركة أن تمتلك هذا المبلغ من أجل التمكن من الدفع (للمربين، والسماسرة، ...) بشكل فعلي في وقت تسليم الماشية (أو رفعها)، والأفضل من ذلك عندما يكون المورد شريك منتظم (مركز تربية معتمد، المزارعين المتعاقدين، ...)، وأن تكون قادرة على تسبيق له بعض الأموال اللازمة لإنتاج الحيوانات الموجهة إلى المذبح.

على أساس المصاريف التقديرية (انظر جزء مصاريف الاستغلال)، فإن مبلغ المال المتداول اللازم للمركز الجهوي للحوم الحمراء يقدر بـ مليون دينار ويحسب على النحو التالي:

الجدول رقم 26 يبين: تقديرات مبلغ راس المال المتداول للمركب.

التعيين	المصروف السنوي (السنة الأولى)	المدة	المبلغ	النسبة المئوية
الاستهلاكات	10.939	4 أشهر	2.735	% 97
الخدمات	180	4 أشهر	45	% 2
الأجور	126	4 أشهر	32	% 1
المجموع KDA	11.245	4 أشهر	2.811	% 100

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

3- تكلفة المركز الجهوي للحوم الحمراء وتمويله

تقدر التكلفة الإجمالية للاستثمار والمال المتداول بمبلغ: 2.921 م. دينار جزائري، كما يوضحه الجدول:

الجدول رقم 27 يبن: تكلفة المركب الجهوي.

التعيين	المبلغ	النسبة المئوية
الاستثمارات	110	% 22
المال المتداول	2.811	% 78
المجموع KDA	2.921	% 100

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

سيتم تمويل أكبر جزء لهذه التكلفة من المساهمات النقدية من الشريك "راد ماد" والباقي من الاستغلال.

المبحث الثالث: تقدير قيمة الشركة

سنعرض في هذا المبحث تقدير قيمة المؤسسة وذلك من خلال عرض إستراتيجية استغلال الشركة وتطويرها وكذا عرض وتحليل الميزانية المالية:

المطلب الأول: إستراتيجية استغلال الشركة وتطويرها

تعتبر الاتجاهات الاقتصادية في السوق مواتية لقطاع النشاطات الذي لا يواجه مشاكل ربحية أبدا، وقد أظهرت هذه الاتجاهات أن الطلب لا يزال مرتفعا وسوف يزداد أكثر فأكثر نظرا لأهمية استهلاك اللحوم ويوفر فرصا جذابة للنمو مع سوق مزدهرة.

على أساس هذه المعاينة سيكون على الشركة المشتركة الحصول على مكانة في هذا السوق للحفاظ على ديمومتها وتوحيد وتطوير قطاعات أعمالها.

ولذلك سيوجب التكيّف باستمرار مع السوق وتحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتجنيد جميع وسائل الشركة واستخدامها بشكل حكيم.

من جهة أخرى تمتلك الشركة المشتركة من خلال مساهميها أصولاً مهمة لتعزيز وتطوير مكانتها الشبه مهيمنة في سوق اللحوم الحمراء، ويعزى ذلك إلى : إمكانات الإنتاج، والبراعة الموجودة (خبرة المساهمين وبراعتهم).

ويجب أن يشجع تطوير السوق الشركة المشتركة على تعزيز مركزها التنافسي من خلال اتخاذ إجراءات ترتكز بشكل رئيسي على ما يلي:

- إستراتيجية لإطلاق النشاط وخلق شروط يمكن أن تضمن في البداية التوازن المالي والعائد على رؤوس الأموال المستخدمة؛
- إستراتيجية نمو تضمن الاستدامة والاستمرارية.

وبشكل شامل يجب تنفيذ تجسيد للمحاور الإستراتيجية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الاستفادة من القدرات؛
- إدخال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة؛
- الحصول على مركز في السوق وتعزيز وتوسيع هذا المركز؛
- تطوير قوة مبيعات تكون على اتصال مباشر مع الزبائن؛
- التحكم في تكاليف الإنتاج: والهدف هو جعل المنتجات منافسة في السوق مقارنة بمنتجات المنافسين؛
- تحسين الأداء: ويتطلب ذلك:
  - معرفة السوق لتحديد وتوجيه المنتجات وفقا لاحتياجات الزبائن ؛
  - تحسين منتجات الشركة عن طريق إدخال معايير الجودة وإبلاغ الزبائن؛

- وضع سياسة تسعير تنافسية بالنسبة لمنتجات المنافسين؛
- تطبيق نظام للإنتاج والإدارة للتحكم في تكاليف الإنتاج وتحسينها.

ويبقى على الشركة تنفيذ إستراتيجية مناسبة لتطوير وتحسين منتجاتها وتعزيز موقعها التنافسي من خلال المشاركة في الإجراءات التي تركز في المقام الأول على ما يلي:

أولا: أدوات تسيير المذبح وورشات التحويل

تشمل أدوات تسيير المذبح وورشات التحويل ما يلي:

1- التخطيط للإنتاج ومتابعته

يجب أن يستند تسيير المذبح وورشات التحويل إلى إدارة حديثة بما يتماشى مع الأدوات الموجودة والمستعملة خاصة في صناعات اللحوم، ويجب أن يكون مكتب الطريقة جزءًا لا يتجزأ من نظام الإدارة الذي سيتم تنفيذه.

وتعتبر المعايير التقنية المتعلقة بالإنتاج والتكنولوجيا والنقل وتحضير الطلبيات، وكذا بالمدة ومراقبة درجات الحرارة والحموضة... الخ هي عناصر أساسية من أجل تسيير صارم للمذابح. ويجب متابعة التنظيم المتبع من حيث الطريقة والتخطيط والجدولة والإطلاق.

ويوجد أيضا بطاقات تقنية للمنتجات والمواد الأولية وكذلك عمليات الإنتاج والرسوم البيانية والأنماط العملياتية المتعلقة بها وفقا للإجراءات الزمنية والعملية العامة التي ينبغي مراعاتها.

2- تخطيط موارد الأعمال

تخضع في يومنا هذا صناعة الأغذية الزراعية لمنافسة كبيرة، بالإضافة إلى المنتجات المشار إليها، وتعد إدارة الشركة عاملاً أساسياً في النجاح، وبالتالي لزيادة الكفاءة وللحصول على عائد أفضل من الضروري تحسين إدارة الشركة.

وبالتالي يجب أن يسمح تنفيذ نظام تخطيط موارد الأعمال المتخصص بالتوزيع متعدد القنوات والتحكم في التكاليف، المردودية، والأمن الغذائي ... لذا فإن حل تخطيط موارد الأعمال سيوفر المزيد من السهولة في إدارة مختلف شبكات التوزيع وأيضا في الممارسات التجارية المقيدة في كثير من الأحيان.

ويعد "تخطيط موارد الأعمال" والمعروف أيضًا باسم "برمجيات الإدارة المتكاملة(ERP) "، كتطبيق يهدف إلى تجانس نظام المعلومات الخاص بالشركة بأداة واحدة قادرة على تغطية نطاق واسع من التسيير، بمعنى:

- تسيير المشتريات وتسيير المبيعات؛
- التسيير المحاسبي: محاسبة الزبائن، الموردين، الأصول الثابتة، والمستخدمين؛
- مراقبة التسيير؛
- تسيير الإنتاج (التخطيط، ...) ؛
- تسيير المخزون (الإمداد).

ويحتوي تخطيط موارد الأعمال عادة على ثلاث بيئات عمل:

- "بيئة التطوير" تسمح بتكييف البرمجيات المعيارية مع الاحتياجات المحددة للشركة؛
- "بيئة الاختبار" وتسمى كذلك ببيئة الإيراد وتسمح بإجراء عمليات المحاكاة، كما تسمح هذه المحاكاة باختبار الإعدادات الجديدة والتحقق من التشغيل الصحيح لمجموعة البرامج فيما يتعلق بعملية تسيير معينة (البيع، الشراء، المخزون، إلخ)، "بيئة الإنتاج" تتوافق مع حزمة البرامج المستخدمة من قبل المسيرين بشكل يومي يسبق العمل في بيئة الاختبار الانتقال إلى بيئة الإنتاج.

3- تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب

إن برنامج تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب هو برنامج وحدة لتسيير الإنتاج يسمح بتسيير مجموعة النشاطات ذات الصلة بالإنتاج الصناعي للمذبح:

- تسيير المخزون والمشتريات؛
- تسيير الطلبيات؛
- تسيير المنتجات الناتجة عن هذه الطلبيات؛
- تسيير العناصر الداخلة في تصنيع هذه المنتجات وتسمياتها – مستوياتها؛
- تسيير الموارد حسب الأصناف (الزوج / التخصص) مما يسمح بإنشاء المستويات؛ (تسمية التصنيع)؛
- إنشاء وتسيير مخطط الإنتاج؛
- شحن المنتجات؛
- الفوترة.

4- قابلية التتبع وضمان الجودة

دفعت الأزمات الغذائية والمشاكل الصحية التي ووجهت في جميع أنحاء العالم السلطات المعنية لضمان تتبع أصل وطريقة تصنيع المنتجات المختلفة المعروضة للبيع وتسويقها على الأصناف (جميع المستويات.

وأصبحت قابلية التتبع قضية رئيسية بالنسبة لسلامة المستهلك، كما تعد قابلية التتبع طريقة فعالة للغاية للعودة إلى أوجه القصور أو الأعطال في المذابح، أو وحدات معالجة اللحوم وغيرها من الصناعات التحويلية لتوصل إلى المعايير المستخدمة حاليًا كأدوات HACCPتسيير للمخاطر (تسيير المخاطر الصحية –مراقبة تحليل المخاطر) الأكثر استخدامًا لأنه يوصى بها بانتظام.

5- وضع نظام تحليل الأخطار ونقطة التحكم الحرجة

أصبح نظام تحليل الأخطار ونقطة التحكم الحرجة إلزاميا في الجزائر في الوقت الحالي فيما يتعلق بالبنيات التي تعالج المنتجات ذات المنشأ الحيواني، والمسالخ ومنتجات الألبان والجبن ومخازن التبريد وما إلى ذلك، ويتعلق هذا النظام بتحليل الأخطار وتحديد النقاط الحرجة من أجل التحكم فيها.

وبعبارة أخرى يُطلب من الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومصانع الأغذية، بما في ذلك

المذابح والمرافق الأخرى لمعالجة اللحوم تحديد الخطوات الضرورية والإلزامية للمراقبة من أجل تجنب أي ضرر يلحق بالمستهلك.

يتضمن تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة تنفيذ خطة للتنظيف والتطهير والتعديلات في بعض الأحيان على البنية التحتية للمباني، وتدريب الموظفين، وتتبع المنتجات وكتابة الإجراءات ونظام وثائق محدثة... إلخ.

إن نظام تحليل المخاطر ونقطة التحكم الحرجة (HACCP) معترف به دولياً باعتباره النظام المفضل لإدارة الأمن الغذائي.

إنها مقاربة وقائية للأمن الغذائي مبنية على السبعة مبادئ (7) التالية:

- تحديد أي مخاطر يجب تجنبها أو التخلص منها أو التقليل منها؛
- تحديد نقاط التحكم الحرجة (CCPS) حيث تكون السيطرة ضرورية؛
- وضع حدود حرجة على مستوى نقاط التحكم الحرجة؛
- وضع إجراءات لرصد نقاط التحكم الحرجة؛
- تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها في حالة لم تكن نقطة التحكم الحرجة تحت السيطرة؛
- وضع إجراءات للتحقق من تطبيق الإجراءات المذكورة أعلاه.

وإن مقاربة تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة هي وسيلة منهجية لتحديد المخاطر على الأمن الغذائي وضمان رصدها يوما بعد يوم.

ويمكن أن تؤدي طريقة تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وشروطها الأساسية إلى الحصول على شهادة (ISO 22.000) لأمن المنتجات الغذائية الواجبة للعمليات التجارية الدولية، مثل الصادرات والاعتمادات، بالإضافة إلى ذلك فإن تنفيذها يدل على عملية التحسين المستمر التي تتم في الشركة.

ثانيا: الشراكة من المنبع والمصب في قطاع اللحوم

يجب النظر إلى الشراكة على مستوى المنبع والمصب من جهة مع الشركاء المحليين على المستويين الجهوي والوطني، ومن ناحية أخرى على الصعيد الدولي وذلك وفقا للاحتياجات.

1- على المستوى المحلي

ستعنى الشراكة أساسًا بالجوانب التالية:

أ- **الإمداد والتحصيل:** من القطعان الحية، والماشية ... الخ، وتشمل الجهات الفاعلة والمشغلين المشاركين في هذه الشراكة:

- جمعيات المربين؛
- المربين؛
- المغذيات؛

- مجمعي الثروة الحيوانية؛
- تجار الخيول.

ب- توزيع اللحوم (بالجملة وشبه الجملة وبالتجزئة والبيع بالتجزئة وتعبئتها وتبريدها وتجميدها حسب الطلب) **ت- توزيع الأحشاء البيضاء والحمراء:** تشمل الجهات الفاعلة والمشغلين المشاركين في هذه الشراكة:

- موزعي اللحوم؛
- المحلات الكبرى والأسواق التجارية وتجار اللحوم بالجملة.

ث- استعادة وتقييم ما يخرج من المسلخ: تمثل الجهات الفاعلة والمشغلين المشاركين في هذه الشراكة: الحرفيين والشركات المتخصصة.

ج- البحث والتطوير: تتمثل الجهات الفاعلة والمشغلين المشاركين في هذه الشراكة: المؤسسات الوطنية المعنية ITELV-INRA-HCDS-ITDAS-INV الخ.

2- على الصعيد الدولي

يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الشراكات بالتعاون مع المعاهد الوطنية المختصة بشكل خاص في المنبع والمصب:

أ- المنبع: المؤسسات، التعاونيات، الجمعيات، ومعاهد تربية المواشي وما إلى ذلك، وإن الإجراءات المحتمل تطويرها بشكل مشترك مع هذه الأخيرة ليست شاملة، ويمكننا أن نقتبس منها الإجراءات الرئيسية:

- التحسين الوراثي لسلالات اللحوم؛
- التهجين الصناعي والتلقيح الاصطناعي؛
- تقنيات التسمين؛
- تعليف القطيع؛
- قنوات القطعان.

ب- المصب: تصنيف الذبائح وإنشاء شبكة خاصة بالجزائر تحمل اسم "الجزائر ALGERIA" التكوين والتبسيط ونظام التتبع؛

ت- تطوير التسمين: يمر تطوير تربية المواشي وتحسين الإنتاج الحيواني بشكل حتمي من خلال استصلاح الأراضي، علم الوراثة، التحديث، وميكنة القدرات الموجودة التي ستؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين العائدات والإنتاج.

ويجب أن ينطوي التطوير على وضع البنيات المتكاملة الحديثة والفعالة في جميع الأجزاء والشرائح المشكلة للنشاط والتي تكون مؤهلة للإنتاج بما يتماشى مع التقنيات الحديثة:

- الأعلاف والأغذية الأخرى بكمياتها ونوعيتها؛
- السيلاج الغني والمتنوع؛

- القطعان المختارة للحوم؛
- علف الماشية بأقل تكلفة والمكيف مع ظروف وأنشطة تربية الماشية وتسمينها.

لم يعرف قطاع تربية المواشي والتسمين أي تقدم لوقت طويل، فقد بقي راكدا إلى حد ما، والجانب الصناعي الزراعي لهذا النشاط ضعيف في الوقت الحالي فلم يسجل سوى القليل جدا من الاستثمارات، وأصبح التطور حاجة ملحة بل وحيوية بالنسبة لتربية المواشي والنشاطات الأخرى المتعلقة بها وكذا المكملات الغذائية والتسمين.

يمكن إرفاق البراعة التقليدية المعروفة، مع البراعة الصناعية الحديثة والهدف هو توليد GMQ بأقل تكلفة في فترة زمنية قصيرة جدا من خلال الاستفادة من علم الوراثة والتقنيات الحديثة لتربية المواشي وتغذيته، ومن المستحسن اختيار سلالات اللحوم واستخدامها المنظم في التربية والتسمين.

وأصبح الانتقال إلى استغلال حيواني صناعي أو شبه صناعي وحديث للنشاط أمراً لا غنى عنه وفي هذا السياق من الضروري اختيار واستبقاء البنيات المحددة والتي تؤوي إمكانات كبيرة، والتي يحتمل أن تثمن بمساهمة الاستثمار أو الشراكة أو بأي شكل آخر يسمح بتطوير:

- الاستغلالات الفلاحية العمومية (الحيوانية والنباتية)؛
- الاستغلالات الفلاحية الخاصة (الحيوانية والنباتية).

ويستند التصميم إلى تطوير تقنيات الفلاحة وتربية الحيوانات مع التحديث التكنولوجي وميكنة المواقع المذكورة أعلاه الموزعة في المنطقة الشرقية من البلاد، والتي لها أبعاد وقدرة إنتاجية كبيرة، ويجب أن يكون اختيار هذه الاستغلالات حاسما لما يلي:

- إنتاج العلف؛
- إنتاج اللحوم.

وسوف يتم تصميم البنيات الجديدة الواجب تنظيمها والمذكورة أعلاه بصفتها وحدات إنتاجية ستتمكن من جهة من التوريد للمذبح، ومن جهة أخرى سيكون عليها أن تلعب دور العنصر الدافع والعمل المبتكر إلى في نطاق واسع.

كما يجب أن تكون هذه البنى التحتية المرجعية وحدات حيث تطبق أحدث التقنيات الإنتاجية، حيث سيتم تدريب الموظفين المتخصصين وقبل كل شيء، حيث يمكن للمزارعين والمربيين الالتقاء، مما يسمح بتبادل التكنولوجيات وتقنيات التربية والتسمين.

خ- جانب التوريد: يتطلب إنشاء مذبح حاسي بحبح ووضعه في المنطقة تطبيق الإمدادات المناسبة فيما يتعلق بمختلف إمكانيات البنية التحتية وإمكانات الثروة الحيوانية الموجودة في المناطق التي يؤثر عليها المشروع، ويتمثل الهدف في تطوير وتصميم خطة شاملة لإمدادات الثروة الحيوانية اللازمة للعمل المناسب والتدفقات الواجب إنشاءها من أجل الاستغلال الأمثل للبنية التحتية المتوقعة.

ويبين تحليل الوضع الحالي أنه توجد وشرائح مختلفة بشكل جزئي مع وجود بيئة مواتية أكثر من غيرها،

ولا سيما في منبع القطاع، وقد يمكن بناء هذا الأخير من الأسواق مجاورة للثروة الحيوانية ذات الأهمية الجهوية والمحلية وكذا من تعاونيات تربية المواشي والمزارع ومراكز التسمين الأخرى ومجموع القطعان، سواء كانت منتسبة أو غير منتسبة لجمعيات مربي المواشي أو المنتجين في المنطقة:

- **لحوم الأغنام:** يكون التوريد في السوق كبيرا من شهر أفريل إلى شهر سبتمبر أو أكتوبر اعتمادا على أول فترة لهطول الأمطار التي تتميز بذبح الحيوانات الصغيرة، خراف الربيع ذات الوزن المتوس؛
- **لحوم الأبقار:** يكون التوريد في السوق كبيرا من أكتوبر إلى مارس، وخلال هذه الفترة يزداد وزن الذبيحة بشكل ملحوظ بسبب دخول الماشية المسمنة (الحيوانات الضعيفة التي تم شراؤها في الفترة ما بين جويلية وسبتمبر في مراكز التسمين وكذا الأبقار المستوردة من أوروبا: ثيران المخصصة للذبح والتسمين.

وغني عن القول إن موسمية الإنتاج هذه تنعكس أيضا على مستويات أسعار الاستهلاك، وبشكل محسوس على أسعار الإنتاج.

ج- كيفية الاندماج في حلقة المنبع؟: من أجل استدامة توريدات المذابح من الأبقار والأغنام من الضروري خلق التكافل وإقامة الشراكات مع المتعاملين الخواص والجمعيات الأخرى الناشطة في هذا المجال، وفي هذا السياق ينبغي النظر في الحوافز في كل حالة على حدة.

ويمثل الشركاء المحتملين في المنبع:

- جمعيات مربي المواشي؛
- مربي المواشي المحتملين؛
- المنتجين، المسمنين والمنهون؛
- مجمعي الأنعام وتجار الخيول.

د- إنشاء الحلقة التنظيمية لجمع الأنعام: تأتي الأنعام المجترة الموجهة للذبح على مستوى مركب مذبح حاسي بحبح كما تم تبيانه أعلاه على مستوى شرائح السوق المختلفة، وفي هذا السياق وحسب هذه الفرضية يجب على المذبح الحصول على أنعام الذبح من المزارع المعنية والمراكز والأسواق الجوارية الأخرى، والقريبة من أجل تشكيل التعداد اللازم لعمل البنية، وسيستند المخطط التنظيمي إلى مجموعة من التدابير التي ينبغي الاتفاق عليها في الوقت المناسب بين مختلف الجهات الفاعلة.

ومع ذلك من المهم التذكر بالحاجة إلى إعداد الإمدادات المتعلقة بذلك:

- مناطق استقبال الأنعام والرقابة الصحية؛
- حظائر الأغنام والمباني الملحقة المخصصة للأغنام؛
- الاسطبلات والمباني المخصصة للأبقار؛
- المعازل وأمكنة الحجز؛

- أمكنة التخزين.

ذ- تشكيل المخزون الموصي به: بعد فحص المصادر المختلفة للإمداد بالأنعام من جميع الفئات والإمكانيات المتاحة في هذا الشأن، يجب أن تستند الخطة الرئيسية بشكل أساسي إلى تشكيل مخزون احتياطي يتم توريده باستمرار من المناطق المحلية من البلاد وكذا الدولية:

- **المصادر:** هناك أسواق الأنعام الجوارية، أسواق الأنعام القريبة، أسواق الأنعام المتخصصة، وحدات التسمين والعبور التابعة لفروع المساهمين، مربو المواشي والمنتجين في المنطقة ووحدات الشركاء الموجودة في منطقة تأثير المذبح.
- **طبيعة الأنعام:** تشمل العجول الموجهة للذبح، الثيران، الأبقار الصغيرة من السلالات المحلية والمستوردة، الأبقار المهجنة مهما كان مصدرها، قطعان الأغنام، الحملان والخراف البالغ عمرها سنة واحدة، الكباش والأغنام المهجنة مهما كان مصدرها.
- **مصادر الأنعام: تتفرع** مصادر الأنعام الموجهة للذبح إلى نوعين، المستوردة والمحلية، **قطعان الأبقار المستوردة:** إن اللجوء إلى استيراد الأبقار يعد ضرورة مطلقة، نظرا للعجز الواضح في هذا النوع من الماشية، والثيران الموجهة للتسمين والذبح والفئات الأخرى من المواشي المخصصة للذبح. و**قطعان الأغنام المستوردة:** ينبغي دراسة هذا الاحتمال، وذلك لتخفيف الضغط على سوق الأغنام المحلية، وخصوصا خلال رفع وتيرة مذبح حاسي بحبح وتشغيل CRVR الأخرى، وشهر رمضان والعيد...إلخ.

ومع رفع وتيرة مذبح حاسي بحبح يمكن توقع طلب كبير على الأنعام، وذلك ما قد يؤثر على الأسعار بما أنه يمكن توقع تقلبات لا يمكن تفاديها أمام هذه الحالة، ولتخفيف يمكن الأخذ في الحسبان بعض الحلول وقد يكون أكثرها واقعية الحل المتعلق باستخدام القطيع للذبح القادم من جميع المصادر والمهجنة والذكور منها والإناث، وتجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى ذبح الأنعام المهجنة المتعددة المصادر هي ممارسة شائعة في جميع أنحاء العالم.

- **المخزون الاحتياطي والعملياتي:** يمكن اعتبار المخزون الاحتياطي والعملياتي كمخزون عمل مذبح حاسي بحبح، فيجب استبداله باستمرار وبانتظام اعتمادا رفع القطيع الموجه إلى مختلف طرق الذبح؛
- **جانب الإنتاج (الذبح والتحويل):** إن تنفيذ هذا المشروع مهم للمنطقة المستهدفة، وسوف يقوم بتصريف وتوجيه كمية كبيرة من الأنعام بالإضافة إلى ذلك فإن منطقة الهضاب العليا في وسط البلاد تتمتع بنية تحتية حديثة وفعالة يحتمل أن تستوعب جزئياً عمليات الذبح في المنطقة، وهي خاضعة للرقابة منها وغير قانونية، ولتعويض جزء من العجز في المذابح الحديثة؛
- **منتجات وخدمات المذبح: إن** المشروع بتصميمه يولد المنتجات المنتهية والنصف منتهية الجاهزة

للطهي أو الاستخدام.

ر- **التغذية الإنسانية:** وتشمل:

- لحوم الأغنام والأبقار من الذبائح ومناطق التبريد؛
- اللحوم المقطعة والمبردة والمجمدة والمعبئة؛
- الأحشاء البيضاء المعبئة على الفارغ بالنسبة الاستهلاكية والنسبة الصناعية؛
- الأحشاء الحمراء والبيضاء.

ز- **الصناعات:** الجلود والقرون والحوافر؛

س- **الصيدلة:** الدم والغدد والأعضاء والأمعاء (تصنيع بعض الأدوية والعتاد الجراحي)؛

ش- **تربية المواشي:** السما؛

ط- **تقديم الخدمات:** التوريد لمربي المواشي ومربي الخيول والوسطاء والجزارين وغيرهم من المحترفين، بمجموعة من الخدمات: المراقبة البيطرية، الذبح، تقطيع الذبيحة، التجفيف، التخزين... الخ؛

ص- **تثمين الربع الخامس:** بشكل إجمالي وتاريخيا تشكل جميع الأجزاء من الحيوانات المذبوحة التي لا يشار إليها باسم اللحوم جزء من "الربع الخامس"، ويمكن تصنيف هذه المنتجات إلى فئتين تتبعان دوائر صناعية مختلفة:

المنتجات الحيوانية الفرعية(SPAN) غير المخصصة للدخول في دائرة التغذية البشرية، وتتفرع إلى 3 أصناف C1وC2وC3 المواد المناسبة للاستهلاك البشري، بما في ذلك:

- الأمعاء والمنتجات الدسمة؛
- المنتجات الغذائية (الدم والعظام والدهون الحيوانية) التي لا يمكن التحكم فيها مباشرة ولكن تدخل في الحلقة الغذائية بعد التحويل؛
- الجلود التي قد يخصص جزء منها لتصنيع الجيلاتين.

ينطوي هذا التنوع الكبير على كفاءة تجارية قوية لتثمين هذه المنتجات التي قد يكون لها قنوات تثمين خاصة بها، كما يتطلب الأمر تنظيما صناعيا مخصصا.

بشكل عام هناك عدة عوامل تؤثر على توفر المخزون وإمكانية تدفقه وبالتالي فإن مستوى تقييمها يأتي كالتالي:

- حجم كبير وكافي لضمان عملية إمداد التجميع (مثلا: الأمعاء وأغذية الحيوانات الأليفة)؛
- مرافق تخزين الأمعاء أو معالجتها أو حتى تجميدها؛
- مجاورة بعض الزبائن في المنبع؛
- خصوصية الاستهلاك والاستخدام.

ض- **عمل المذبح:** يخضع تطوير الشركة المستقبلية لاقتراح منتج جيد يتوافق تمامًا مع الطلب على الاستهلاك، مما يعني احترام القواعد الأساسية للتحضير الذي يقوم بها المشغلون المدربون قانونا، ويجب

تحويل الحيوان المربى جيدًا والمطابق (نوعية الذبح والتبريد).

من جهة أخرى سيتم توجيه إنتاج المذبح إلى إنتاج الذبائح التي بدورها ستوجه إلى الجماعات، القصابات، والمحلات الكبرى، وهذه هي أول الإمكانيات التي قد تأخذ بعير الاعتبار.

كما تليها خطوة ثانية محتملة تتمثل في اقتراح المنتجات المقطعة والمجردة من العظم واستهداف متعاملين آخرين وهم: المحلات الكبرى، المطاعم، ومحلات الوجبات السريعة (ضمن نطاق الحزم المسبق).

ك- سياسة قسم الذبح والمعالجة: حيث تشمل:

- سياسة جودة المنتجات المثالية؛
- سياسة تنويع مجموعة المنتجات؛
- سياسة تجنيد الموارد البشرية وتحفيزها لصالح تنفيذ إستراتيجية الشركة؛
- سياسة لتحديث معدات الإنتاج (متكيفة مع متطلبات الزبائن).

ل- تحسين التحكم في التكاليف: يجب أن تكون منتجات وخدمات الشركة تنافسية في السوق مقارنة بالمنافسين ومن الضروري:

- بذل الجهود لتحسين الإنتاجية؛
- تطوير البحوث والابتكار لاستبدال بعض المكونات و/ أو أنماط الإنتاج بأساليب أقل تكلفة ولكن بدون تعريض جودة المنتج النهائي؛
- تحديد وتنفيذ تقنيات الإنتاج الجديدة.

م- جانب التسويق والتوزيع: من الضروري أن تتطور الشركة من أجل الاستجابة لسوق تنافسية من خلال تحسين أداء الإنتاج بشكل مستمر وذلك عن طريق:

- **رسم السياسة التجارية وتنفيذها: يجب** على الشركة تحديد ووضع سياسة تجارية لتحسين أدائها، ويجب أن تنعكس هذه السياسة في تطوير التسويق كدعم لا غنى عنه ومنتظم لعملية البيع وفي تنفيذ أساليب التسيير المكيفة حسب ممارسات الأعمال الجديدة (التسيير التجاري ونظام معلومات السوق واتجاهاتها)؛
- **تعزيز علاقاتها مع الزبائن:** تحتاج الشركة إلى إيجاد قاعدة زبائن مخلصين في قطاعات أعمالها. يجب أن تعزز موقفها من خلال تحسين علاقاتها مع عملائها باستمرار، وذلك من خلال إنشاء طرق دفع مرنة وشخصية، (مدفوعات القسط لتشجيع متعاملي القطاع الخاص) والمتابعة المنتظمة والجوارية (الشخصية) للزبائن؛
- **التكيف مع السوق:** سيتم التكيف مع السوق بشكل رئيسي من خلال البحث الدائم عن جودة المنتجات والخدمات والابتكار والتنويع.

لم تعد جودة الخدمات والخدمات التي ترافقها معيارًا محددًا للتمييز في البلدان المتقدمة بل هي الحد الأدنى من متطلبات الدخول إلى السوق، وبدلاً من ذلك تركز الشركات على الابتكار وتدريب الموظفين

المؤهلي (R & D) ، وطريقة وانتظام الخدمات، وتوقع احتياجات السوق وكذلك البحث عن طرق جديدة أو حتى تكنولوجيات لتحقيق قدر أكبر من الرضا لدى الزبائن.

يجب على الشركة إنشاء وحدة "البحث والتطوير" بهدف ابتكار وتنويع نطاق منتجاتها وخدماتها و/ أو تحسينها وتكييفها مع المعايير الدولية.

ي- مصادر التوزيع: يمكن أن يتدفق الإنتاج الذي تولده الشركة من خلال الشراكات و/ أو الاتفاقيات مع بعض المؤسسات وغيرها من الإدارات والهيئات العامة مثل العلاقة، ويمكن أيضًا توسيعها لتشمل المنظمات والشركات الخاصة.

هـ- شركاء المصب المحتملين: وتشمل:

- **التوزيع الأكبر:** المحلات الكبرى، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية،قواعد الحياة؛
- **المحلات ذات المساحات الكبيرة:** المحلات الكبرى، الأسواق الكبرى والمتاجر المتوسطة الحجم؛
- **المتاجر المتخصصة:** التي تنتمي إلى المصالح العمومية؛
- **القصابات الكبرى:** التي تنتمي إلى القطاع الخاص.

يمكن للشركة نفسها أيضاً أن تمتلك سلسلة من المتاجر المتخصصة في بيع اللحوم، على شكل أسواق صغيرة مع أقسام متخصصة ومجهزة بأدوات التبريد وغيرها من معدات وأدوات القطع والتجريد من العظم والحزم والوزن وما إلى ذلك.

ويجب أن تكون أنواع المنتجات المراد تسويقها متنوعة ومتعددة وتشتمل على:

- الحوم الحمراء من الأغنام والأبقار المقطعة في القصابات التقليدية؛
- الحوم الحمراء من الأغنام والأبقار المقطعة مع التعبئة أو على الفارغ؛
- المنتجات المحضرة وتحضيرات القصابة؛
- معالجة الأمعاء الحمراء والبيضاء المكيفة.

و- المخزون الاستراتيجي: ممكن إنشاء هذا المخزون من الواردات الإضافية في السوق عندما تكون الفترات مواتية وفي الوقت المناسب، تتوفر مخازن التبريد على التراب الوطني، مع كون الدائرة الكلاسيكية VBCD أكثرها توفرا.

المطلب الثاني: الميزانيات المالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الجانب المالي أي تحليل الميزانية المالية وذلك من خلال عرض رقم الأعمال وبعض المؤشرات المالية الأخرى وذلك كما يلي:

أولا: حجم الإنتاج ورقم الأعمال

بمعدل 7 ساعات إنتاج يومي (+ ساعة واحدة للتحضير والصيانة) 6 أيام عمل في الأسبوع و50 أسبوعًا في السنة، وباعتبار أن ذبيحة الغنم تزن 24 كغ تقريبًا وأن ذبيحة الأبقار 350 كغ، يبلغ إجمالي القدرة السنوية للذبح في هذا المجمع الجهوي للحوم الحمراء في حاسي بحبح 22800 طن سنوياً بفريق واحد.

وفيما يتعلق بنشاط المركب الجهوي للحوم الحمراء "CRVR " الذي ينتج عنه اقتناء اللحوم الحمراء وتجهيزها وتخزينها وتوزيعها، (من حيث الكمية):

الجدول رقم 28 يبين: تكلفة المركب الجهوي.

الأبقار	**القدرة: 8.400 طن: 24.000 رأس**									
التعيين	**السنة 01**	**السنة 02**	**السنة 03**	**السنة 04**	**السنة 05**	**السنة 06**	**السنة 07**	**السنة 08**	**السنة 09**	**السنة 10**
الإنتاج\ القدرة	% 40	% 50	% 60	% 70	% 80	% 90	% 100	% 100	% 100	% 100
الطن\ السنة	3.360	4.200	5.040	5.880	6.720	7.560	8.400	8.400	8.400	8.400
رأس\ السنة	9.600	12.000	14.400	16.800	19.200	21.600	24.000	24.000	24.000	24.000

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

من جهة أخرى تمثل قدرة الإنتاج السنوية للأغنام بالمركب كما يلي:

الجدول رقم 29 يبين: قدرة إنتاج الأغنام السنوية بالمركب.

الأغنام	**القدرة: 14.400 طن: 600.000 رأس**									
التعيين	**السنة 01**	**السنة 02**	**السنة 03**	**السنة 04**	**السنة 05**	**السنة 06**	**السنة 07**	**السنة 08**	**السنة 09**	**السنة 10**
الإنتاج\ القدرة	% 40	% 50	% 60	% 70	% 80	% 90	% 100	% 100	% 100	% 100
الطن\ السنة	5.760	7.200	8.640	10.080	11.520	12.960	14.400	14.400	14.400	14.400
رأس\ السنة	240.000	300.000	360.000	420.000	480.000	540.000	600.000	600.000	600.000	600.000

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

سيتم الرفع من وتيرة مركب حاسي بحبح تدريجيا وفقا لمحادثاتنا على النحو التالي:

- **السنة الأولى:** معالجة 249.600 رأس من بينها 240.000 رأس من الأغنام و9600 رأس من الأبقار، وتمثل على التوالي 3.360 و5.760 طن، أي ما مجموعه 9.120 طنًا من اللحوم الحمراء، أي ما يعادل 40٪ من قدرة معالجة CRVR بحاسي بحبح.
- **السنة الثانية:** سيرتفع الإنتاج إلى 50٪ من قدرة المعالجة، ثم سيرتفع بنسبة 10٪، ليصل إلى 100٪ في السنة السابعة، وهو العام الذي سيكون فيه CRVR في "سرعته القصوى" بمعالجة 624.000 رأس/ السنة، ما يعادل 22800 طن من اللحوم الحمراء، منها 14400 طن ناتجة عن 600000 رأس من الأغنام و8400 طن من 24000 رأس من الأبقار؛

- **سعر التكلفة وسعر البيع:** تم تحديد تقييم صندوق المال لاقتناء الماشية الموجهة للذبح على أساس فرضيات العمل التالية:
- **متوسط سعر شراء الأغنام:**26.000 دج\الرأس للحصول على ذبيحة بوزن 24 كغ والتي يكون سعر شراءها 1.083 دج\ كغ؛
- **متوسط سعر شراء الأبقار:** 260.000 دج\ الرأس للحصول على ذبيحة بوزن 350 كغ والتي يكون سعر شراءها 743 دج\ كغ. أما فيما يخص الأسعار فانه تتوقع زيادة في سعر (الأغنام والأبقار): 5٪ كل عامين، ويجب أن نضيف إلى سعر الشراء المذكور ما يلي:
- **الأعباء المتعلقة بخدمات المركب الجهوي للحوم الحمراء التي تم تقديرها** كما يلي:

550 دج \ رأس الغنم، أي 7 دج \ كغ، 2.500 دج\ رأس البقر أي 23 دج\ كغ

ومن جهة أخرى تتوقع زيادة بنسبة 3٪ سنوياً لهذا المبلغ.

- **خسائر اللحوم:** تقدر بنسبة 1.5٪ من السعر كحد أدنى أي حوالي 16 دج\ كغ بالنسبة للأغنام و 11 دج\ كغ بالنسبة للأبقار.

وعلى عكس ذلك سيكون من الضروري خصم عائدات بيع الأمعاء والجلود التي تدر ما متوسطه 3.000 دج\ رأس، أي 125 دج\ كغ بالنسبة للأغنام و 25.000 دج\ رأس بالنسبة للأبقار.

وهذا يعطي في النهاية تكلفة قدرها 998 دج\ كغ بالنسبة للأغنام و 690 دج\ كغ بالنسبة للأبقار،

والجدولين المواليين يمثلان تكلفتي إنتاج الأغنام والأبقار في المركب:

الجدول رقم 30 يبين: تكلفة انتاج الاغنام في المركب.

الأغنام	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر الشراءا رأس	26.000	27.300	27.300	28 665	28 665	30 098	30 098	31 603	31 603	33 183
سعر الشراءا كغ	1.083	1.138	1.138	1 194	1 194	1 254	1 254	1 317	1 317	1 383
الخدمة (دج\ كغ)	23	23.6	24.3	25,0	25,8	26,6	27,4	28,2	29,0	29,9
الخسائر (دج\ كغ)	16	17	17	18	18	19	19	20	20	21
سعر التكلفة	1.123	1.178	1.179	1 237	1 238	1 299	1 300	1 365	1 366	1 433
الأمعاء والجلود	125	131	131	138	138	145	145	152	152	160
صافي سعر التكلفة (دج\ كغ)	998	1.047	1.048	1 100	1 100	1 155	1 156	1 213	1 214	1 274
الهامش (دج\ كغ)	55	57	58	60	62	64	66	68	70	72
سعر البيع (دج\ كغ)	1.053	1.104	1.106	1 160	1 162	1 219	1 221	1 280	1 283	1 346

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 31 يبين: تكلفة انتاج الابقار في المركب.

الأبقار	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر الشراءا رأس	260.000	273.000	273.000	286.650	286.650	300.983	300.983	316.032	316.032	331.833
سعر الشراءا كغ	743	780	780	819	819	860	860	903	903	948
الخدمة (دج\ كغ)	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9
الخسائر (دج\ كغ)	11	12	12	12	12	13	13	14	14	14
سعر التكلفة	761	799	799	839	839	881	881	925	926	972
الأمعاء والجلود	71	75	75	79	79	83	83	87	87	91
صافي سعر التكلفة (دج\ كغ)	**690**	**724**	**724**	**760**	**761**	**798**	**799**	**838**	**839**	**880**
الهامش (دج\ كغ)	50	52	53	55	56	58	61	61	63	65
سعر البيع (دج\ كغ)	**740**	**776**	**777**	**815**	**817**	**856**	**858**	**900**	902	**946**

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب

.

بالنسبة رقم الأعمال بناءً على التطورات السابقة وباستثناء الدخل الإضافي، فإن معدل رقم الأعمال التقديري الخاص بالمركب الجهوي للحوم الحمراء بالنسبة للسنوات العشرة الأولى من وجوده سيكون كما يلي (بالمليون دينار جزائري:

الجدول رقم 32 يبين: رقم الأعمال بالنسبة للحوم الأغنام.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأغنام	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر البيع (دج\ كغ)	1.053	1.104	1.106	1.160	1.162	1.219	1.221	1.280	1.283	1.346
سعر البيع (دج\ رأس)	25.260	26.486	26.543	27.831	27.892	29.310	29.310	30.731	30.800	32.292
رأس \ السنة	240.000	300.000	360.000	420.000	480.000	540.000	600.000	600.000	600.000	600.000
رقم الأعمال	6.062	7.946	9.556	11.689	13.388	15.792	17.586	18.438	18.480	19.375

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 33 يبين: رقم الأعمال بالنسبة لحوم الأغنام.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأبقار	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر البيع (دج\ كغ)	740	776	777	815	817	856	858	900	902	946
سعر البيع (دج\ رأس)	295.886	310.223	310.929	325.991	326.740	342.562	343.357	359.979	360.823	378.285
رأس \ السنة	9.600	12.000	14.400	16.800	19.200	21.600	24.000	24.000	24.000	24.000
رقم الأعمال	2.841	3.723	4.477	5.477	6.273	7.399	8.241	8.640	8.660	9.079

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 34 يبين: رقم الأعمال بالنسبة للأمعاء والجلود الأغنام.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأغنام	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر البيع (دج\ كغ)	125	131	131	138	138	145	143	152	152	160
سعر البيع (دج\ رأس)	3000	3.150	3.150	3.308	3.308	3.473	3.473	3.647	3.647	3.829
رأس \ السنة	240.000	300.000	360.000	420.000	480.000	540.000	600.000	600.000	600.000	600.000
رقم الأعمال	720	945	1.134	1.389	1.588	1.875	2.084	2.188	2.188	2.297

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 35 يبين: رقم الأعمال بالنسبة للأمعاء والجلود الابقار.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأبقار	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
سعر البيع (دج\ كغ)	71	75	75	79	83	83	87	87	87	91
سعر البيع (دج\ رأس)	25.000	26.250	26.250	27.563	28.941	28.941	30.388	30.388	30.388	31.907
رأس \ السنة	9.600	12.000	14.400	16.800	21.600	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
رقم الأعمال	240	315	378	463	625	695	729	729	729	766

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 36 يبين رقم الأعمال الإجمالي للحوم للأمعاء والجلود.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

المجموع	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
الأغنام	3.081	4.038	4.855	5.940	6.803	8.024	8.935	9.369	9.389	9.845
الأبقار	6.782	8.891	10.690	13.078	14.976	17.667	19.670	20.626	20.668	21.673
رقم الأعمال	9.863	12.928	15.545	19.018	21.778	25.692	28.605	29.995	30.057	31.517

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

بدءا من رقم أعمال قدره **9.863 مليون دينار جزائري** يضاعف المركب الجهوي للحوم الحمراء دخله في غضون 3 سنوات و3 أضعاف تقريبا في نهاية عامه السابع، وهو العام الذي سيبلغ الإنتاج بالسرعة القصوى (استخدام الطاقة الإنتاجية 100 %)، وترجع الزيادة في السنوات اللاحقة بشكل كبير إلى تأثير السعر.

ثانيا: أعباء استغلال الشركة المشتركة

تم تقريب الأعباء التقديرية للشركة على النحو التالي:

1- المواد الخام والمستهلكات

يمثل هذا الجزء المواد الخام واللوازم التي ستستهلكها الشركة، وتم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين: قطيع الأغنام والأبقار الذي سيمكن CRVRمن إنتاج المواد والمستهلكات سواء على مستوى الأدوات الحالية والمنتجات البيطرية والصحية مهما كانت طبيعتها، والمنتجات المبردة، والمنتجات والمواد والتوريدات اللازمة لصيانة ونظافة الأمكنة، ومستهلكات المكاتب، إلخ.

2- قطيع الأغنام والأبقار

تم تقييم تكلفة القطيع الذي يستخدم كمادة أولية لإنتاج اللحوم في إطار نشاط المذبح استنادا إلى ما يلي:

- متوسط سعر شراء الأغنام: 26000دج\ الرأس؛

- متوسط سعر شراء الأبقار: 260.000 دج\ الرأس؛
- نسبة الخسارة بين سعر الشراء والذبح: 3٪ في بداية النشاط، وبعد المهارة التدريجية المحصلة في هذا المجال، يتم تقليص هذه النسبة إلى 2٪ خلال السنة الثالثة، ثم 1 ٪ ابتداء من السنة السادسة؛
- متوسط الزيادة في سعر الشراء: 3٪ في السنة.

الجدول رقم 37 يبين: تكاليف الأغنام.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأغنام	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
الشراء (للرأس)	247 200	309 000	370 800	428 400	489 600	550 800	606 000	606 000	606 000	606 000
الخسارة (%)	3,00%	3,00%	3,00%	2,00%	2,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
البيع	240 000	300 000	360 000	420 000	480 000	540 000	600 000	600 000	600 000	600 000
السعر الأحادي (دج)	26 000	27 300	27 300	28 665	28 665	30 098	30 098	31 603	31 603	33 183
المجموع	6 427	8 436	10 123	12 280	14 034	16 578	18 240	19 152	19 152	20 109

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم 38 يبين: تكاليف الأبقار.

الوحدة: رقم الاعمال بالمليون دج

الأبقار	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
الشراء (للرأس)	9 888	12 360	14 832	17 136	19 584	22 032	24 240	24 240	24 240	24 240
الخسارة (%)	3,00%	3,00%	3,00%	2,00%	2,00%	2,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
البيع	9 600	12 000	14 400	16 800	19 200	21 600	24 000	24 000	24 000	24 000
السعر الأحادي (دج)	260 000	273 000	273 000	286 650	286 650	300 983	300 983	316 032	316 032	331 833
المجموع	2 571	3 374	4 049	4 912	5 614	6 631	7 296	7 661	7 661	8 044

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

ثالثا: المستهلكات الجارية

ستكون المواد والتوريدات الجارية التي سيتم استهلاكها – سواء كانت أدوات جارية وقطع غيار وأعلاف ومنتجات بيطرية وصحية ومنتجات تغليف ومبردات ومنتجات الصيانة والنظافة، وملابس العمل وما

شابهها، ومستهلكات المكاتب، الوقود ومواد التشحيم... الخ في جزءها الأكبر متناسبة مع النشاط.

وقد تم تقييمها وفقًا لذلك بافتراض أن ارتفاع سعر الشراء سيكون بنسبة 3٪ سنوياً يعطينا ذلك ما يلي:

الجدول رقم 39 يبين: تطور المستهلكات الجارية. (بالمليون دينار جزائري)

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
قطع الغيار	20	21	21	22	23	23	24	25	25	26
أعلاف الماشية	20	21	21	22	23	23	24	25	25	26
المنتجات البيطرية والصحية	20	21	21	22	23	23	24	25	25	26
منتجات التغليف	10	10	11	11	11	12	12	12	13	13
المنتجات المبردة	10	10	11	11	11	12	12	12	13	13
منتجات الصيانة والنظافة	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ملابس العمل وما شابهها	10	10	11	11	11	12	12	12	13	13
الوقود ومواد التشحيم	10	10	11	11	11	12	12	12	13	13
مستهلكات أخرى	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8
الأدوات الجارية	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7
مستهلكات المكتب	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
المجموع	**124**	**127**	**131**	**135**	**138**	**142**	**146**	**150**	**154**	**159**

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

رابعا: مصاريف المستخدمين

يعتمد عدد الأعوان على النشاط وفي إطار ما تم عرضه أعلاه فيما يتعلق بالتطور المتوقع لنشاط CRVR، ويتم التخطيط للتطور التدريجي للتعداد على النحو التالي:

الجدول رقم 40 يبين: تطور مصاريف المستخدمين.

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
تطور عدد المستخدمين	100	100	120	120	120	120	230	230	230	230

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

فيما يتعلق ببنية التعداد ومع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأنشطة الممارسة في المصالح المختلفة للشركة فإنها ستكون كالتالي:

- 50 % من أعوان التنفيذ براتب إجمالي قدره 50.000دج؛
- 30 % من الأعوان المهرة براتب إجمالي قدره 100.000 دج؛

- 20 %من الإطارات براتب إجمالي قدره 250.000 دج.

فيما يتعلق بالأجور نظراً لمكان مواقع الإنتاج فقد تم اقتطاع لأغراض هذه الدراسة مستويات الرواتب المذكورة أعلاه (بما في ذلك العلاوات والإخضاعات).

ووفقا لما ذكر أعلاه فسوف تتطور مصاريف المستخدمين على النحو التالي:

الجدول رقم 41 يبين: تطور مصاريف المستخدمين.

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
أعوان التنفيذ	30	38	47	56	65	75	84	86	88	90
الأعوان المهرة	36	46	56	67	78	89	101	103	105	108
الإطارات	60	77	94	111	130	149	169	172	176	179
مصاريف المستخدمين	**126**	**161**	**197**	**234**	**273**	**313**	**355**	**362**	**369**	**376**

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

يتضح من الجدول أعلاه انه خلال السنة الأولى من النشاط ستصل مصاريف المستخدمين إلى 126 مليون دينار جزائري، ثم يستمر ارتفاع فاتورة الأجور ولكن بشكل أكثر اعتدالا بسبب الزيادة في الأجور (منحة الخبرة على وجه الخصوص).

خامسا: الخدمات

يمثل هذا الجزء جميع الخدمات مهما كانت طبيعتها والتي سيتم توفيرها للشركة من قبل الغير بدل إيجار مواقع الإنتاج، صيانة المعدات والأمكنة، الاتصالات، الكهرباء، الإشهار، مصاريف السفر والرسوم المتنوعة.

ولقد تم الإبقاء على زيادة في الأسعار بنسبة 3٪ سنوياً:

الجدول رقم 42 يبين: تطور مصاريف الخدمات بالمركب.

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
بدل الإيجار والتنازلات	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
الهاتف –الفاكس	5,00	5,02	5,03	5,05	5,06	5,08	5,09	5,11	5,12	5,14
الكهرباء – الغاز – المياه	20,00	20,06	20,12	20,18	20,24	20,30	20,36	20,42	20,49	20,55
التسويق والإشعار	27,00	27,08	27,16	27,24	27,33	27,41	27,49	27,57	27,65	27,74
صيانة المعدات	17,00	17,05	17,10	17,15	17,20	17,26	17,31	17,36	17,41	17,46
صيانة المباني	32,00	32,10	32,19	32,29	32,39	32,48	32,58	32,68	32,78	32,87
المهام والتنقلات	12,00	12,04	12,07	12,11	12,14	12,18	12,22	12,25	12,29	12,33
الاستلام	17,00	17,05	17,10	17,15	17,20	17,26	17,31	17,36	17,41	17,46
الأتعاب	16,00	16,05	16,10	16,14	16,19	16,24	16,29	16,34	16,39	16,44
التأمين	21,00	21,06	21,13	21,19	21,25	21,32	21,38	21,44	21,51	21,57
خدمات أخرى	10,00	10,03	10,06	10,09	10,12	10,15	10,18	10,21	10,24	10,27
المجموع	**177,50**	**178,03**	**178,56**	**179,10**	**179,63**	**180,17**	**180,71**	**181,25**	**181,79**	**182,34**

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

سادسا: الرسوم والضرائب

كاستثمار استراتيجي يجب أن تكون الشركة من حيث المبدأ معفاة لمدة 10 سنوات، وسيحدد الملف الذي سيقدم إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والصندوق الوطني للاستثمار هذه الأحكام.

ومع ذلك وكجزء من هذه الدراسة التمهيدية وكتدبير وقائي تقرر بأن تخضع الشركة إلى الرسم الصحي 10 دج/ كغ والرسم على النشاط المهني (2 % من رقم الأعمال)، والجدول الموالي يبين الضرائب والرسوم بالمركب:

الجدول رقم 43 يبين: الضرائب والرسوم بالمركب.

الوحدة: رقم الأعمال بالمليون دج

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
الطن	9.120	11.400	13.680	15.960	18.240	20.520	22.800	22.800	22.800	22.800
الرسم	91	114	137	160	182	205	228	228	228	228
رقم الأعمال	8.903	11.668	14.033	17.166	17.166	23.191	25.826	27.078	27.139	28.454
رسم النشاط المهني	178	233	281	343	393	464	517	542	543	569
الضريبة والرسم	269	347	417	503	576	669	745	770	771	797

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

سابعا: المصاريف المالية

تتعلق هذه المصاريف بـ BFR وتمويل العتاد المتعلق به.

من جهة أخرى في القسم الخاص بنمط تمويل الاستثمارات تمت الإشارة إلى أن اقتناء العتاد والمعدات يبلغ 110مليون دينار جزائري بينما يبلغ رأس المال المتداول 1.000 مليون دينار جزائري، وسيتم ذلك من القروض التي سيمنحها البنك للشركة، ولأغراض هذه الدراسة فإنه سيتم منح هذا القرض للشركة تحت الشروط التالية:

- المبلغ: 70 ٪ من التكلفة: 777 مليون دينار جزائري؛
- سعر الفائدة الذي يبقى على عاتق الشركة: 6٪ سنوياً؛
- مدة القرض: 5 سنوات + 1 سنة مؤجلة، أ ما مجموعه 6 سنوات.

سينجر عن هذه الشروط تكلفة مالية إجمالية تبلغ حوالي 141 مليون دينار جزائري كما هو موضح في الجدول التالي (بالمليون دينار جزائري).

ثامنا: المصاريف المتنوعة

يشمل هذا الجزء المصروفات غير المدرجة في الأجزاء الأخرى بالإضافة إلى الإغفال والتقليل من القيمة في تقدير الأعباء السابقة، وبالنسبة للنفقات المتنوعة تم الاحتفاظ بقيمة ثابتة تساوي 0.5 ٪ من رقم الأعمال:

الجدول رقم 44 يبين: تطور المصاريف المتنوعة للمركب

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
رقم الأعمال	8.903	11.668	13.033	17.166	19.662	23.191	25.826	27.078	27.139	28.454
المصاريف المتنوعة	45	58	70	86	98	116	129	135	136	142

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

ستشكل الاستهلاكات عبئا ثقيلا بسبب الحجم الكبير للاستثمار الذي سيتم القيام به، والجدول يلخص استثمارات الشركة وقيمتها، وكذلك نسب استهلاكها، وفقا لمدة حياة كل استثمار.

الجدول رقم 45 يبين: طبيعة الاستثمارات، مدة حياتها ونسبة الاستهلاك

طبيعة الاستثمار	مدة الحياة	نسبة الاستهلاك
المصاريف الأولية	5 سنوات	% 20
المباني	20 سنة	% 5
التهيئة والتركيبات	20 سنة	% 5
العتاد والمعدات	10 سنوات	% 10

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

الجدول رقم46: يبين الاستهلاك السنوي والاستهلاكات المجمعة.

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
الاستهلاك السنوي	98	95	91	84	81	58	55	52	50	47
الاستهلاكات مجتمعة		193	284	368	449	507	562	615	665	712
V N C	1.512	1.417	1.326	1.242	1.161	1.103	1.048	995	945	898

المصدر: الوثائق الداخلية للمركب.

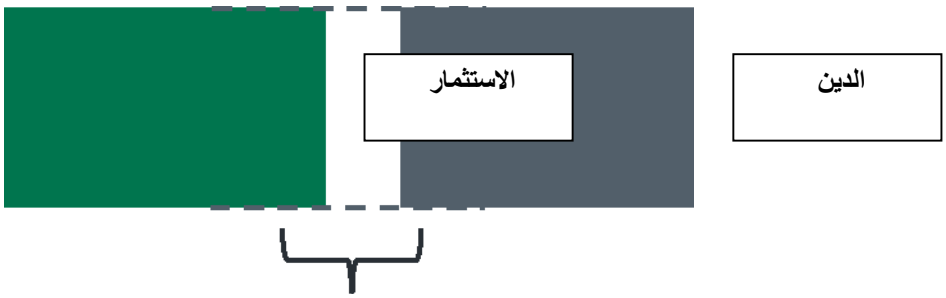
تتمثل الفرضيات الرئيسية المتبعة فيما يتعلق بعمل المركب الجهوي للحوم الحمراء واللازمة لإنشاء الجداول المالية التقديرية فيما يلي:

- **المبيعات للحساب الخاص:** ستكون هذه المبيعات ستكون لفائدة المركب الجهوي للحوم الحمراء وبالنظر إلى حقيقة أن أغلبية الزبائن سيكنون من المؤسسات والهيئات العمومية (الجماعات المحلية، الجيش، المؤسسات المدرسية، المؤسسات الصحية، مراكز إعادة التأهيل، الخ) تخضع لقواعد مالية صارمة، سيتم الدفع بعد عدة أشهر من التأخير، ولأغراض هذه الدراسة، تم الافتراض، في المتوسط، سيتم الدفع بعد ثلاثة أشهر التسليم؛
- **الخدمات المقدمة للغير:** سوف يتم دفع الخدمات التي يقدمها المركب الجهوي للحوم الحمراء نقدا؛
- **مخازن المستهلكات:** سيتم تشكيل مخزون من المواد واللوازم الاستهلاكية (باستثناء الماشية) يكون معادلا لـ 15 يومًامن الاستهلاك؛
- **المشتريات للحساب الخاص:** سيتم إجراء عمليات الشراء نقداً من رأس المال المتداول الذي سيوضع تحت تصرف CRVR، ولأغراض هذه الدراسة تم افتراض أن الدفع سيتم بعد شهر واحد من التسليم في المتوسط، وهكذا خلال السنة الأولى سيتم دفع 90 ٪ فقط من عائدات المبيعات، ويتم صرف 10 ٪ المتبقية فقط في السنة التالية، وبالتالي سيكون هناك دين المورد بشهر واحد؛

- **الخدمات:** سيتم التسديد مقابل الخدمات التي يقدمها الغير نقدًا لأغراض هذه الدراسة، تم افتراض أن الدفع سيتم بعد شهر واحد من التسليم في المتوسط، وهكذا خلال السنة الأولى، وسيتم دفع 90 ٪ فقط من عائدات المبيعات، ويتم صرف 10 ٪ المتبقية فقط في السنة التالية، وبالتالي سيكون هناك دين المورد بشهر واحد؛
- **الأجور:** سيتم دفعها بانتظام قبل نهاية كل شهر؛
- **الضرائب والرسوم:** سيتم دفعها في المواعيد القانونية (قبل اليوم العشرين من الشهر الموالي) في نهاية العام، وسيكون هناك دين ضريبي يعادل ضرائب ورسوم شهر واحد؛
- **تسديد دين الاستثمار:** يتمثل دين الاستثمار في القروض التي قام بها المركب الجهوي للحوم الحمراء لدى البنك ومن المزمع تسديد هذا الدين ابتداء من السنة الثانية في 6 سنوات؛
- **ضريبة الأرباح:** تم الاعتبار بأن الشركة ستكون معفية ضريبة الأرباح خلال العشر سنوات الأولى من نشاطها (انظر الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 06-08 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمرسوم رقم 09-01 المؤرخ في 22 جويلية 2009 بالمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009 المرفق في الملحق 02، على الأقل؛
- **الأموال:** تظهر توقعاتنا المالية أن الرصيد النقدي سينمو بوتيرة كبيرة وهذا يعني أن CRVRتمكنت من تلبية متطلباتها المالية ابتداء من السنة الأولى، بفضل تخصيص الانطلاق الذي تجاوز المليار دينار، مع قرض الاستثمار المذكور يكون لدى CRVR تدفق نقدي إيجابي مستمر مما سيتيح له مواجهة جميع الالتزامات، وهو ما يكفي من رأس المال المتداول لجعلها غير ملزمة باستخدام قروض الاستثمار، وقد تقوم حتى باستثمارات جديدة على الأموال الخاصة ابتداء من السنة السادسة (خاصة تعزيز أسطولها من شاحنات المواشي والشاحنات المبردة).

تاسعا: اقتراح راد ميد: الأصول الصافية

تثمين الأصول الصافية:



الأصول (قيمة الحصة) = 0

بما أنه ليس لمجمع حاسي بحبح أي تأريخ فإن المستثمر لم يرى بأن التقييم على التدفقات النقدية المخصومة ضروريا (ولكن مع ذلك تم القيام به لأغراض دلالية)، ولقد توجهنا تثمين الأصول الصافية والذي يأخذ في الاعتبار حقيقة أن المخاطر التجارية يرتادها كلا الشريكين.

وبما أنه تم تمويل جميع الأصول عن طريق الدين البنكي والتي سيتم تحويلها إلى الشركة المشتركة في المستقبل، **فإن صافي أصول المركب حاليا هو معدوم**، ومع ذلك يعتزم المستثمر المساهمة في صناعة المركب الجهوي للحوم الحمراء الذي وضع خبرته وقدراته في إدارة المشاريع في خدمة المشروع، يقترح المستثمر ضخ جزء من رأس المال لامتصاص جزء من BFR والمعدات المرتبطة بإنشاء الشركة المشتركة والذي سيحتفظ بنسبة 66٪ منه.

عاشرا- اقتراح المستثمر المالي

تقترح ش.ذ.أ. راد ماد مسك 66 % من الحصص الاجتماعية للشركة المشتركة التي ستحكم مركب حاسي بحبح ودينها مقابل 550 مليون دينار جزائري.

ويسعى اقتراح راد ماد المذكور كذلك إلى منح الشركة المشتركة أموالا أولية ضرورية للتنفيذ الجيد للنشاط.

بالنسبة للتثمين: لا يمكن تطبيق طريقة DCF بانعدام الأصول ولكننا قمنا بذلك لأغراض دلالية، حيث تعطينا هذه الطريقة وفقًا لخطة العمل التي نوقشت مع "ألفيار" التثمين التالي:

WACC	% 16
نسبة النمو المستدام	% 3

والجدول الموالي يبين لنا تدفق الاموال حسب الاقتراح المقدم:

الجدول رقم 47: يبين تدفق الأموال حسب الاقتراح المقدم.

دج	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10	القيمة المستدامة
تدفق الأموال K دج	46.140 -	623.445 -	479.732 -	130.722 -	148.811	270.401	938.030	1.555.907	1.614.090	1.673.986	
تدفق الأموال المحدث K دج	39.776 -	463.322 -	307.344 -	72.197 -	70.851	110.984	331.903	474.591	424.430	379.465	3.006.533

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من وثائق المركب.

مجموع قيمة CRVC دج	3.916.118
الدين K دج	3.255.385
تقييم الحصة	660.733

يبلغ متوسط تكلفة رأس المال المقتطع هو 16٪ (المقتطع عادة في الجزائر) ومعدل النمو 3٪. ويمنحنا هذا التثمين قيمة لـ CRVR تقدر بمبلغ **660 مليون دينار** (أو 436 مليون دينار لنسبة 66٪ من رأس المال).

إحدى عشر: حساب النتائج الخاص بالشركة المشتركة على 10 سنوات

الجداول الموالية تبين النتائج الخاص بالشركة المشتركة على 10 سنوات وكذا النتيجة الصافية للشركة:

الجدول رقم 48 يبين: النتائج الخاصة بالشركة المشتركة على 10 سنوات.

التعيين	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
إنتاج السنة المالية	10.022.400	12.962.550	16.092.164	19.419.611	22.953.592	26.597.475	30.674.172	31.594.398	32.542.230	33.518.496
المشتريات المستهلكة	8.998.080	11.585.028	14.319.095	17.039.723	20.058.188	23.242.425	26.338.883	27.129.050	27.942.921	28.781.209
اقتناء الخدمات										
الهامش الإجمالي	1.024.320	1.377.522	1.773.069	2.379.888	2.895.404	3.355.050	4.335.289	4.465.348	4.599.308	4.737.288
النسبة المئوية للهامش الإجمالي	% 10	% 11	% 11	% 12	% 13	% 13	% 14	% 14	% 14	% 14
الأعباء المتغيرة	106.000	109.180	112.455	115.829	119.304	122.883	126.570	130.367	134.278	138.306
أعباء المستخدمين	171.500	176.630	208.649	214.893	221.325	227.950	400.269	412.262	424.615	437.338
منتجات عملياتية أخرى										
أعباء عملياتية أخرى	659.232	824.180	999.646	1.186.093	1.384.003	1.588.063	1.816.037	1.870.518	1.926.634	1.984.433

EBITDA	87.588	267.532	452.319	863.073	1.170.773	1.416.155	1.992.414	2.052.201	2.113.782	2.177.211
النسبة المئوية EBITDA	% 1	% 2	% 3	% 4	% 5	% 5	% 6	% 6	% 6	% 6
استرجاع التموين										
الضرائب والرسوم	91.200	114.000	136.800	159.600	182.400	205.200	228.000	228.000	228.000	228.000
التخصيصات، والاستهلاكات والتموين	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667	117.667
نتيجة الاستغلال	121.27 - 9	35.865	197.852	585.806	870.707	1.093.288	1.646.747	1.706.535	1.768.116	1.831.544
المنتجات المالية										
الأعباء المالية	86.802	72.641	58.481	44.321	30.160	14.933	13.867	12.800	11.733	10.667
النتائج المالية	86.802 -	72.641 -	58.481 -	44.321 -	30.160 -	14.933 -	13.867 -	12.800 -	11.733 -	10.667 -
النتائج قبل حسم الضرائب	208.08 - 0	36.776 -	139.371	541.486	840.546	1.078.355	1.632.881	1.693.735	1.756.382	1.820.877
ضرائب الاستثمار	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
النتيجة الصافية	208.0 - 80	36.776 -	139.371	541.486	840.546	1.078.355	1.632.881	1.693.735	1.756.382	1.820.877
النسبة المئوية لنتيجة الصافية	- % 2	% 0	% 1	% 3	% 4	% 4	% 5	% 5	% 5	% 5

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الوثائق الداخلية للمركب.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النتيجة الصافية تطورت من – 208.080 في السنة الأولى وهي تعبر عن خسارة إلى 840.546 في السنة الخامسة لتبلغ 1.820.877 في السنة العاشرة وهو مؤشر ايجابي.

ثاني عشر: الحصيلة التقديرية للشركة المشتركة على 10 سنوات

يمكن تلخيص الحصيلة التقديرية للشركة المشتركة على 10 سنوات كما يبينه الجداول الموالية:

الجدول رقم 49: يبين الحصيلة التقديرية للشركة المشتركة على 10 سنوات

الحصيلة	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05	السنة 06	السنة 07	السنة 08	السنة 09	السنة 10
التثبيتات غير المادية										
التثبيتات المادية	1.592.333	1.474.667	1.357.000	1.239.333	1.121.667	1.004.000	886.333	768.667	651.000	533.333
التثبيتات المالية										
أخرى										
مجموع الأصول غير الجارية	1.592.333	1.474.667	1.257.000	1.239.333	1.121.667	1.004.000	886.333	768.667	651.000	533.333
مخزون المواد الأولية	54.534	70.312	86.782	103.271	121.565	140.863	159.630	264.418	169.351	174.432
مخزون المنتجات المنتهية و	182.225	235.683	292.585	353.084	417.338	483.590	557.712	574.444	591.677	609.427
ديون الزبائن	2.429.673	3.142.436	3.901.131	4.707.784	5.564.507	6.447.873	7.436.163	7.659.248	7.889.025	8.125.690
أخرى										
مجموع الأصول الجارية	2.666.432	3.448.331	4.280.498	5.164.139	6.103.410	7.072.326	8.153.505	8.328.110	8.650.053	8.909.556
الأموال	132.942 –	766.387 –	1.236.120 –	1.366.842 –	1.218.031 –	947.630 –	9.600 –	1.546.307	3.160.397	4.834.384
مجموع الأصول	4.125.823	4.166.611	4.401.378	5.036.631	6.007.046	7.128.696	9.030.238	10.713.084	12.461.451	14.277.272
رأس المال	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000

الاحتياط	294.882 –	331.658 –	192.2 – 87	349.198	1.189.745	2.268.099	3.900.980	5.594.714	7.351.097	9.171.974
الأموال الصافية	255.118	218.342	357.713	899.198	1.739.745	2.818.099	4.450.980	6.144.714	7.901.097	9.721.974
الديون البعيدة المدى	2.780.029	2.544.023	2.308.018	2.072.012	1.836.006	1.493.333	1.386.667	1.280.000	1.173.333	1.066.667
ديون الموردين	1.090.676	1.404.246	1.735, 648	2.065.421	2.431.295	2.817.264	3.192.592	3.288.370	3.387.021	3.488.631
الضرائب										
الضرائب الأخرى										
الضرائب القصيرة المدى	1.090.676	1.404.246	1.735.648	2.065.421	2.431.295	2.817.264	3.192.592	3.288.370	3.387.021	3.488.631
مجموع الخصوم	4.125.823	4.166.611	4.401.378	5.036.631	6.007.046	7.128.238	9.030.238	10.713.084	12.461.451	14.277.272

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الوثائق الداخلية للمركب.

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم الأصول الجارية ارتفع من 2.666.432 في السنة الأولى إلى 6.103.410 في السنة الخامسة ليبلغ 8.909.556 في السنة العاشرة، من جهة أخرى لقد تطور حجم الخصوم من 4.125.823 في السنة الأولى إلى 6.007.046 في السنة الخامسة وبلغ حجم هذه الخصوم 14.277.272 في السنة العاشرة.

خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل دراسة حالة تتعلق بخوصصة مؤسسة عمومية تنشط في قطاع اللحوم الحمراء، حيث تم تسليط الضوء على تجربة الشراكة المتعلقة بمركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء الواقع في **حاسي بحبح بولاية الجلفة.**

وفي البداية تم تقديم **لمحة عامة حول واقع إنتاج شعبة اللحوم عبر العالم،** ثم التطرق إلى **الوضعية العامة للقطاع الفلاحي وشعبة اللحوم الحمراء في الجزائر،** مع إبراز تطور أعداد رؤوس المواشي خلال الفترة الممتدة من سنة 2004 إلى سنة 2015، حيث

ارتفع عدد رؤوس الأغنام من حوالي 18 مليون راس سنة 2004 إلى أكثر من 28.1 مليون رأس سنة 2015، ما يجعلها الفصيلة الأكثر عددًا في الجزائر. وعرف قطيع الأبقار نموًا من 1.586.070 رأس سنة 2004 إلى 2.149.549 رأس سنة 2015.

كما ارتفع عدد رؤوس الماعز من 2.5 مليون إلى 5.01 مليون رأس خلال نفس الفترة. من جهة أخرى بلغ عدد المذابح (بما في ذلك المجازر) على المستوى الوطني 354 وحدة سنة 2005 موزعة على مختلف مناطق البلاد.

وفيما يخص تجربة الشراكة لمركب الذبح بحاسي بحبح، أظهرت الدراسة مجموعة من المؤشرات المالية والاقتصادية الإيجابية، حيث تم تقدير: **رقم الأعمال السنوي** في السنة العاشرة من النشاط بـ **11 375.19 مليون دج** للحوم الغنم، **9.079مليون دج للحوم البقر و 2.297 مليون دج للامعاء والجلود.**

أما **النتيجة الصافية** (صافي الربح) في السنة الأخيرة من التقدير فبلغت**1.820.877مليون دج،** مما يعكس مردودية المشروع وجدواه الاقتصادية في ظل التوجه نحو الخوصصة.

وعليه لقد أثبتت تجربة الشراكة في تسيير مركب الذبح وتحويل اللحوم الحمراء بحاسي بحبح فعاليتها من خلال النتائج الإيجابية التي تم تحقيقها على المستويين المالي والتشغيلي. فقد سمحت هذه الشراكة بجلب الخبرات التقنية وتحسين طرق التسيير، مما ساهم في رفع جودة الإنتاج وزيادة رقم الأعمال بشكل ملحوظ خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا.

كما ساعد هذا النموذج في تعزيز الاستثمار الخاص داخل قطاع استراتيجي يعاني في الغالب من ضعف في الكفاءة والتمويل. وبالتالي، تُعد الشراكة بين القطاعين العام والخاص **آلية فعالة لدعم الخوصصة التدريجية،** وتحقيق التنمية المحلية، وخلق فرص عمل، إضافة إلى ضمان استمرارية الخدمة العمومية مع تحسين جودتها.

بناءً عليه تمثل تجربة هذا المركب نموذجًا يُحتذى به في مشاريع مشابهة على المستوى الوطني، خاصة في القطاعات ذات الطابع الإنتاجي والمرتبط بالأمن الغذائي.

خاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التحليلية المهمة، سواء في بعدها النظري المتعلق بتطور الفكر الاقتصادي في الجزائر وتحولاته، أو في بعدها التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة **ALVIAR** وتجارب الخوصصة في عدد من الدول. لقد عكست التجربة الجزائرية في إدارة القطاع العام خلال العقود الماضية محدودية فاعلية النهج الاشتراكي، لا سيما في ظل الاعتماد الكبير على التخطيط المركزي، وضعف المرونة المؤسساتية، وغياب الحوافز الإنتاجية داخل المؤسسات العمومية.

وقد أثبتت المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، خصوصًا خلال فترة الثمانينيات، أن الجزائر كانت في حاجة ماسة إلى إعادة هيكلة شاملة لنموذجها الاقتصادي، وهو ما جعل التوجه نحو **الخوصصة** خيارًا لا مفر منه، وإن لم يُنفّذ بالسرعة والكفاءة المطلوبة. كما أبرزت التجربة أن نجاح أي سياسة خوصصة لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن شروط ضرورية، منها الإطار التشريعي، مناخ الثقة، جاهزية السوق، والمرافقة الاجتماعية، وهي جوانب واجهت فيها الجزائر صعوبات كبيرة

في ذات السياق، بينت دراسة التجارب الدولية، سواء في العالم العربي (المغرب، تونس) أو في أوروبا الشرقية (بولندا، سلوفاكيا، التشيك)، أن الخوصصة حين تُنفّذ وفق منطق اقتصادي عقلاني ومُخطّط، فإنها تساهم بفعالية في تحرير الطاقات الإنتاجية، وزيادة المردودية، وتنويع الاقتصاد، أما على المستوى القطاعي، فقد أظهرت دراسة مؤسسة**ALVIAR** المتخصصة في الصناعات الغذائية (اللحوم الحمراء خاصة)، أن أداء المؤسسة تحسن في بعض الجوانب بعد تطبيق سياسات خوصصة جزئية، لا سيما من حيث الإنتاج والربحية، رغم استمرار تحديات تتعلق بالإدارة، التمويل، والمنافسة.

وبالتالي، فإن الدراسة تُؤكد أن مستقبل الخوصصة في الجزائر يجب ألا يُفهم كمجرد عملية بيع أصول، بل كإصلاح مؤسساتي وهيكلي شامل، يأخذ بعين الاعتبار المصلحة الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد، ويُراعي التجارب الناجحة، لا سيما التجربة السعودية، كنموذج يحتذى به في استقطاب الاستثمارات وتحقيق التنويع الاقتصادي.

أولا: اختبار الفرضيات:

استندت الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات البحثية التي تم اختبارها من خلال التحليل النظري والتطبيقي. وقد أسفرت نتائج الاختبار عن الآتي:

- **الفرضية الأولى:** القائلة بأن التباين في أهداف ومبادئ الإصلاحات الاقتصادية أدى إلى عدم تكاملها. وقد ثبتت صحة هذه الفرضية من خلال استعراض المسارات المتعارضة للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، حيث لم تُبْنَ على رؤية موحدة ومتكاملة، بل جاءت كردود فعل ظرفية، مما حال دون تحقيق انسجام بين الجوانب القانونية، الإدارية، والاقتصادية لتلك الإصلاحات؛
- **الفرضية الثانية:** والتي تفترض أن الإصلاحات المتتالية أحدثت تحولات تنظيمية ووظيفية على مستوى المؤسسة العمومية، وأثّرت في الوضع العام للمجتمع الجزائري. هذه الفرضية تأكدت من خلال ما تبين من نتائج ميدانية في مؤسسةALVIAR حيث سُجّلت تغيرات على مستوى البنية

الإدارية، أساليب التسيير، وأنماط التمويل، إلى جانب التأثيرات الاجتماعية المرتبطة بالبطالة وإعادة توزيع اليد العاملة؛

- **الفرضية الثالثة:** تؤكد أن الخوصصة ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحسين الكفاءة الاقتصادية. وقد أظهرت تجارب الدول المقارنة، وكذلك الحالة الجزائرية، أن تحقيق الكفاءة يتطلب بيئة مؤسساتية وقانونية فعالة، وأن الخوصصة دون إطار شامل لن تحقق النتائج المرجوة؛
- **الفرضية الرابعة:** ترى أن الاستثمار الأجنبي يشكل **فرصة طبيعية لتطوير أنشطة المؤسسة**، وليس أداة للهيمنة أو الاستنزاف، وقد أظهرت الدراسات أن الاستثمار الأجنبي يمكن توظيفه لخدمة التنمية، ودعم الإنتاج المحلي، وتعزيز قدرات المؤسسة دون الإضرار بالموارد الوطنية.
- **الفرضية الخامسة والسادسة:** تتعلقان بإمكانية **استفادة الجزائر من التجارب الدولية المشابهة** بحكم التقارب في البنية الاقتصادية والموارد. فقد أثبتت التجارب الدولية جدوى فتح الاقتصاد للاستثمارات في ظل سياسات تشجيعية واضحة، وهو ما يمكن للجزائر أن تستلهمه لتطوير مناخها الاستثماري وتحفيز الشراكات مع القطاع الخاص.

ثانيا: نتائج الدراسة

لقد خلصنا من خلال هده الدراسة الى عدد من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

1- النتائج النظرية

من خلال الشق النظري للدراسة، تبيّن أن الاقتصاد الجزائري عرف تحولات عميقة منذ الاستقلال، تمثلت في تبني نموذج اشتراكي تهيمن فيه الدولة على مفاصل الاقتصاد، وذلك في إطار ما سُمّي بسياسات "التسيير الذاتي" ثم "التخطيط المركزي"، والتي بلغت ذروتها في سبعينيات القرن الماضي، لكن هذا النموذج بدأ في الانهيار مع بداية الثمانينيات، نتيجة ل:

- تراجع مداخيل الدولة من المحروقات بسبب الأزمة النفطية؛
- زيادة حجم الديون الخارجية؛
- تضخم جهاز الدولة الإداري والبيروقراطي؛
- تدنّي الإنتاجية وضعف مردودية المؤسسات العمومية.

هذه العوامل مجتمعة دفعت إلى التفكير في نموذج بديل يقوم على **اقتصاد السوق**، واعتماد **الخوصصة كخيار إصلاحي**، مع العلم أن الخوصصة كظاهرة اقتصادية ظهرت عالميًا منذ ثمانينيات القرن الماضي استجابة لتراجع أداء القطاع العام.

كما أثبتت الدراسة أن الخوصصة تهدف بالأساس إلى:

- زيادة كفاءة المؤسسات؛
- تقليل الأعباء المالية على الدولة؛

- جذب الاستثمارات؛
- وتحفيز المنافسة.

لكن نجاحها مشروط بوجود تشريعات محفزة، بيئة مؤسساتية قوية، وحماية للقطاعات الاستراتيجية من التفريط أو الاحتكار الأجنبي.

2- النتائج التطبيقية

انطلاقا من دراسة حالة المؤسسة والاطلاع على قطاع اللحوم في الجزائر، تم التوصل إلى نتائج ميدانية هامة، أبرزها:

أ- التحسن النسبي في الإنتاج الحيواني: حيث:

- ارتفع عدد رؤوس الأغنام من 18 مليون رأس في 2004 إلى أكثر من 28 مليون رأس في 2015؛
- تطور قطيع الأبقار من 1.5 مليون إلى حوالي 2.1 مليون رأس خلال نفس الفترة؛
- تضاعف عدد الماعز من 2.5 مليون إلى أكثر من 5 ملايين رأس.

ب- نمو أداء مؤسسة ALVIAR: حيث:

سجلت المؤسسة رقم أعمال معتبر من خلال بيع لحوم الأغنام (19.3 مليار دج)، لحوم الأبقار (9 مليار دج)، والجلود والأمعاء (حوالي 2.3 مليار دج)، وهذه النتائج تعكس قدرة المؤسسة على الاستفادة من التوجه الجديد نحو الشراكة والإنتاج التجاري، ولكن مع استمرار تحديات التسيير والتمويل.

ت- رصد التحديات المرتبطة بالخوصصة:

- ضعف الإطار التنظيمي لعمليات الخوصصة؛
- مقاومة اجتماعية بسبب مخاوف البطالة وتسريح العمال؛
- صعوبة إيجاد مشترين مؤهلين للمؤسسات العمومية؛
- نقص الكفاءة الإدارية لدى الجهات المعنية بإدارة التحول

ث- مقارنة دولية ناجحة:

- في بولندا، تم خوصصة أكثر من 2500 مؤسسة بنسبة تمثّل 30% من أملاك الدولة؛
- في المغرب، تم خوصصة أكثر من 112 مؤسسة بين عامي 1993 و1995؛
- في سلوفاكيا، ارتفعت مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي من 27% إلى 63% في أقل من خمس سنوات.

ثالثا: التوصيات

بناءً على ما سبق، تقدم الدراسة جملة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين أداء سياسة الخوصصة في الجزائر:

1- إعداد إطار إستراتيجي شامل للخوصصة، يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمؤسساتية في آن واحد، بدل الاكتفاء بسياسات جزئية أو ردود أفعال ظرفية؛

2- تعزيز مناخ الثقة مع المستثمرين من خلال قوانين شفافة، مؤسسات مستقلة، وتسهيل الإجراءات الإدارية للاستثمار؛

3- اعتماد مقاربة تدريجية في الخوصصة، مع التركيز على المؤسسات ذات الطابع التجاري أولا، وتأجيل خوصصة القطاعات الإستراتيجية ريثما يتم تأطيرها قانونيًا وتنظيميًا؛

4- تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP)بدل البيع الكامل للأصول، مع ضمان التسيير الفعال والخبرة الفنية؛

5- توفير مرافقة اجتماعية ومالية للعمال المتأثرين بعمليات التحول، من خلال برامج تأهيل، وتحفيز على إنشاء مؤسسات مصغّرة؛

6- استلهام التجربة السعودية في جذب الاستثمارات الأجنبية، من حيث البيئة القانونية المشجعة، المناطق الحرة، والحوافز الضريبية، بما يتناسب مع واقع الجزائر.

رابعا: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة الباب أمام عدة مواضيع بحثية مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول التحولات الاقتصادية في الجزائر، ومنها:

1- دراسة أثر السياسات الاقتصادية ما بين 2000 و2025 على أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، لتقييم ما تحقق من أهداف إصلاحية على مدى ربع قرن؛

2- تحليل العلاقة بين التحولات الاقتصادية العالمية وأداء الاقتصاد الجزائري، في ظل العولمة وتغير موازين القوة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- أحمد ماهر، دليل المدير في الخوصصة، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2002.
- أحمد يوسف الشحات، الخوصصة الكفاءة الاقتصادية، دار النيل للطباعة والنشر، 2001.
- أنطوان ناشف، الخوصصة(التخصيص) مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في إدارة الدولة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان 2000,
- محمد بلقاسم بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية، دحلب، الجزائر، 1993.
- حميدي حميد، "خوصصة المؤسسات العمومية في القانون الجزائري"، بحث مقدم لندوة الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت الطبعة 1 فبراير 1999.
- المرسي السيد حجازي، الخوصصة إعادة ترتيب دور الدول ودور القطاع الخاص .
- رياض دهال، حسن الحاج، حول طرق الخوصصة، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، API/WP،04/98.
- الشاذلي العياري، تجربة تونس في الخوصصة، المستقبل العربي، بيروت، 1990، العدد9.
- صلاح الدين حسن السيسي، "قضايا اقتصادية معاصرة، دراسات نظرية وتطبيقية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- صموئيل عبود، اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
- ضياء مجيد الموسوي، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية، أراء وتوجيهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001،
- عبد العزيز سالم بن بحتور، إدارة عملية الخوصصة وآثارها في اقتصاديات الوطن العربي" دراسة مقارنة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن،1997.
- عبد المطلب عبد الحميد، " السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي)"، مجموعة النيل العربية،2003.
- علي الكثر، حول الأزمة، دار بوشان للنشر 1990، دون طبعة.
- علي زغدود المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر 1982.
- فريديريك إنجلز: الاشتراكية بين الخيال والعلم، ترجمة: يوسف حرواني، دار الحياة، بيروت.
- محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، دار دحلب , 1993 .

- محمد صبحي، الخوصصة لمواجهة متطلبات البقاء وتحديات النمو، دور النهضة طبعة 1995.
- محمود صبح، الخوصصة والكفاءة الاقتصادية، دار النيل للطباعة والنشر، المنصورة، ج.م.أ، 2001.
- منير ابراهيم هندي، أساليب وطرق خوصصة المشروعات العامة، خلاصة الخبرات العالمية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة الجزائر .

2- الرسائل و الأطروحات :

- الداوي الشيخ، دراسة تحليلية في التسيير، لرسالة الماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر , 1995/1994 .
- عبد الرحمان حلو: نظرية العمل التجاري في ظل التحول الاشتراكي الجزائري، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة 1982 .
- عبد المؤمن فؤاد، طبيعة التحولات على الطبقة العاملة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة،1991.
- عثمان لخلف دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية – حالة الجزائر – رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1995/1994 .
- علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسيولوجيا، رسالة لنيل درجة دكتوراه جامعة عين شمس القاهرة 1989 .
- قطوش بلقاسم: إدارة عملية الخوصصة في المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس– قسم علوم التجارة– فرع المالية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.
- ليندة رقام، "التسيير بالمشاركة وصراعات العمال"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس بسطيف،98–99.
- محفوظ جبار،" البورصة :التسيير والخوصصة"، دراسة حالة دول إتحاد المغرب العربي الجزء الثالث، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس بسطيف، 1996–1997.
- محمد روسلي، "الإعلام في التنظيم النقابي – القواعد التنظيمية والضغوط الخارجية – "، رسالة ماجستير، فرع علم الاجتماع، جامعة الجزائر , 1988.
- مختار لفكير، "إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، رسالة الماجستير فرع التسيير جامعة الجزائر .

3- الملتقيات، الدوريات والمجلات:

- صلاح عباس، الخوصصة المصطلح والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،2003.
- عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث الجامعية (د.ث) .
- علي توفيق صادق:"حصيلة الورشة في معوقات التخصيص في الدول العربية"، صندوق النقد العربي، أبو ظبي 1995.
- مبارك بوعشة، –الخوصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي–، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتور(يقسنطينة)،2000.
- المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية العدد الثالث سبتمبر 1980 جامعة الجزائر 587.
- مصطفى محمد العبد الله: التصحيحات الهيكلية والتحول إلى اقتصاد السوق في البلدان العربية، مداخلة في المؤتمر"الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخوصصة في البلدان العربية، الجزائر 28–1997/04/30.
- الهاشمي بوجعدار "أزمة المديونية الخارجية الجزائرية"؛ مجلة العلوم الإنسانية، عدد12 لسنة 1999، جامعة قسنطينة .

4- قوانين، أوامر و مراسيم:

- برنامج حكومة السيد بلعيد عبد السلام، رئاسة الحكومة، المطبعة الرسمية، سبتمبر 1992.
- الجريدة الرسمية العدد 41 السنة السابعة عشر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48.
- الجريدة الرسمية، العدد الثاني، لسنة 1988، المادة السادسة من قانون رقم 88–01 المتضمن القانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر رقم 95–22 ، المؤرخ في 1995/08/26، المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية.
- عن مجلة الثورة، والعمل، العدد 297 في 87/10/30.
- القانون التونسي، عدد 102 لسنة 1994 مؤرخ في أول أوت 1994 يتعلق بتنقيح وإتمام القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت العمومية.
- مرسوم تنفيذي رقم01–354 بتاريخ01/09/10 يحدد تشكيل لجنة مراقبة عمليات الخوصصة وصلاحياتها وتنظيمها وسيرها، جريدة رسمية رقم67لسنة01.
- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجريدة الرسمية عدد 1971.
- الميثاق الوطني، جبهة التحرير الوطني 1976 .

- ميثاق الجزائر العاصمة لعام 1964،جبهة التحرير الوطني ، مطبعة الجزائر.

5- التقارير:

- الاختيار الصناعي للجزائر، منشور وزارة الإعلام والاتصال والثقافة بالجزائر العاصمة، 1971 .
- معطيات وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، مديرية الإحصاءات الزراعية ونظم المعلومات، الإحصاءات الزراعية: المناطق والإنتاج. 2021
- معطيات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة(FAO) :

FAO. 2023. MeatMarketReview: Emerging trends and outlook 2023. Rome.

- معطيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (OECD):

OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2021-2030 © OECD/FAO 2021

ثانيا :المراجع باللغات الأجنبية

1- OUVRAGES :

- H. tammar, « structure et modèle du développement de l'algérie », S.N.E.P Alger 1974 .
- Mahmoud Ourabeh, « les Transformations Economiques de l'Algerie », ENAP, Alger 1982.
- AbdelhakLamiri : « gérer l'entreprise algérienne en économie de marché » ; éditions Prest , comme Alger 1993 .
- Abdelhamid Brahimi ; « l'economiealgerienne d'hier a demain » ; editiondahlab.
- Abdelmadjid Bouzid, « Questions actuelles de la planification algerienne », ENAP-ANAL, Alger .
- Waters A, « Privatization: A viable policy option? In privation; PoliciesMethods and procedures » Manilla , philippines Assia Développement Bank, 1985.
- Werner Sonntag, Unternehmenserfolgdurch Permanente Sanierung; WirtschaftsverlagBachemKôln; 1998
- RabehBettaher, la privatisation, Alger, bureau d'études engineering financier et managements 1993.

2- RAPPORTS , REVUES , DOCUMENTS :

- Rapport général du plan triennal M.P.A.T .
- A. Farbeheb ; B. Hamel, Le système productif et choix économique et sociaux en Algérie, revue A.S.J.E.P n04. 1986 .
- Benaouda Hamel ; "System productif Algérien et indépendance national", thèse de doctorat en science économique, université de grondable 1980.
- Noureddine Saadi ; « syndicat et relations du travail dans les entreprises socialistes en Algérie » , l'annuaire de l'Afrique du nord 1984
- T. Rebbah, « un nouvel espace des rapports économiques après la restauration de l'entreprise public industrielle », collection *CENAP, Oran
- Mourad Goumiri, « Monnaie et financement en Algérie », thèse de Doctorat en science économique université d'Alger ; 1985.

- Cherif Chakib, « la Privatisation en Algérie », Institut des sciences économiques, Université de Tlemcen, Mai 1995.
- Mohamed Bouhazza, « la Privatisation de l'entreprise Public Algérienne et le rôle de l'état dans le processus », Revue des sciences économiques et de gestion, Université Ferhat Abbas, N°3,2004.
- CHEBBI Wajdi, « La privatisation des entreprises publiques : cas de la Tunisie » Mémoire IEDF,1996,.
- Revue « Jeune Afrique –Economie », N°168 Juin 1993.
- Éric MagninRamine&Motamed-Nejad ; « Revue d'études comparatives Est-Ouest », vol. 30, 1999, n°2-3. Les économies post-socialistes: une décennie de transformation , Propriété et crédit en Europe post-socialiste : les expériences hongroise et tchèque (1989-1998) [article], 30-2-3
- Jacques Rupnik. « Paysage est-européen après la crise russe ». Les Études du CERI, 1998, 49.
- DominucoNuti, « la privatisation des économies socialistes : aspects généraux et cas de la Pologne »in transformation des économies planifiées, OCDE 1991.
- BENYAHIA, R. (2010). « Aperçu sur le schéma de la croissance démographique en Algérie ». Revue Sciences Humaines, (34), 27-42.
- CENEAP, (1998) : « Le programme d'ajustement structurel et ses effets sur l'économie nationale. Enquête « Ménages ». »

ثالثا :المواقع الرسمية :

- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. **FAO Statistics**(FAO)، على الموقع الإلكتروني: https://www.fao.org/faostat. تاريخ الاطلاع 10 أكتوبر 2023.
- وزارة الزراعة والتنمية الريفية الجزائرية. **البوابة الرسمية للقطاع**، على الموقع الإلكتروني: https://www.minagri.dz. تاريخ الاطلاع 10 أكتوبر 2023.
- المنظمة العالمية لصحة الحيوان **World Organisation for Animal Health**(WOAH – ex OIE). على الموقع الإلكتروني: https://www.woah.org : تاريخ الاطلاع10 أكتوبر 2023.
- وزارة التجارة وترقية الصادرات الجزائرية –بوابة الأسعار الرسمية (الخاصة بالمواد الزراعية والحيوانية)، على الموقع الإلكتروني: https://www.commerce.gov.dz. 10 أكتوبر 2023.
- الاتحاد الدولي للحوم (International MeatSecretariat - IMS)، على الموقع الإلكتروني: https://www.meat-ims.org. تاريخ الاطلاع 10 أكتوبر 2023.