الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات لأجل تسيير فعال.

جلطي غالم* و لخضر عزي**

*كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية – جامعة تلمسان.

**كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية – جامعة المسيلة.

مدخل تمهيدي:

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

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

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

أهمية الحكم الرشيد:

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

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

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

الفرص لكي تضع محل الموضع الإصلاحات المؤسساتية اللازمة لنجاح كل البرامج الاقتصادية، أي أن هناك نظرة جديدة للحكم الرشيد، سواء كتسيير جديد عمومي قائم على مبدأ المنظم، بمعنى أن الحكم الرشيد يسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة و في إطار التسيير الفعال للمؤسسات.، كما أن الحكم الرشيد يهدف إلى شفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية، خصخصة المصالح العمومية.، ففي عام 1997، وخلال الأزمة الأسيوية اعترف البنك الدولي صراحة، أن السوق لا يمكنها ضمان تخصيص أمثل للموارد وكذا ضبط الآثار الحساسة للعولمة، أما الحاكمية العالمية، فهي افتراض ينطلق من أن التطبيقات التقليدية للحكومة القائمة على التعاون الدولي بين الدول والأمم لا تسمح أكثر بحل المشاكل الناجمة عن العولمة.

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

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

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

2- إعداد النتائج المرتقبة.

3- تبني الاستراتيجيات الكفيلة أكثر بالحصول على النتائج المرتقبة.

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

تعاريف ومفاهيم : هناك العديد من التعاريف التي تخص مصطلح الحاكمية او الحكم الرشيد، ومن بين هذه التعاريف نذكر

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

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

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

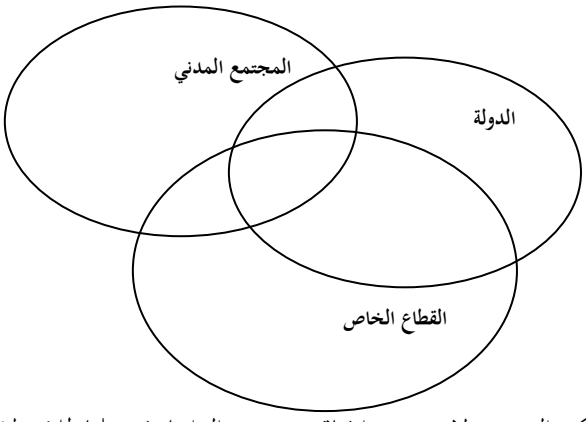
تعريف لجنة الحاكمية الإجمالية " 1995 ": يعتبر هذا التعريف أكثر عمومية حيث يرى أن: " الحاكمية هي مجموعة الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة.

عناصر الحكم الرشيد:

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

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

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



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

1- التركيز على الإنسان؛

2- الإنصاف والعدل؛

3- المسؤولية الفردية؛

4- المسؤولية الجماعية؛

5- الشفافية والاستشارة؛

6- المشاركة في اتخاذ القرار؛

7- التسيير الفعال والناجع والمؤكد للأعمال العمومية؛

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

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

1- المشاركة؛

2- الديمومة؛

3- الشرعية والقبول من طرف السكان؛

4- الشفافية؛

5- الحث على الإنصاف والعدل والمساواة؛

6- القدرة على تنمية الموارد وطرق الحاكمية؛

7- الحث على التوازن بين الأجناس؛

8- التسامح وتقبل مختلف الآراء الأخرى؛

9- القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية؛

10- تقوية الآليات الأصيلة وتأهيل المواطنة ؛

11- التطابق مع القانون؛

12- الاستخدام العقلاني والفعال للموارد؛

13- توليد وتحفيز الاحترام والثقة؛

14- المسؤولية؛

15- القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها؛

16- التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات؛

17- الضبط أكثر من الرقابة؛

18- القدرة على معالجة المسائل الزمنية؛

19- التوجيه نحو الخدمة؛

يلاحظ من خلال هذه العناصر السابقة، أن أسلوب الحاكمية له الكثير من التأثيرات على سلوك الأفراد ن فأسلوب التشاركية يؤدي شيئا فشيئا أو يقود إلى مؤسسات أكثر مساواة والتي تحل محل المؤسسات السلمية غير

المرنة، حيث أن الأفكار في هذه النقاط وسلوك الأفراد تكون شبه معوقة، كما عالج ذلك الباحث DAS GUPTA في دراسة حديثة، حيث يشير إلى أن أسلوب الحاكمية يشجع المسؤولية المحلية و الحراك الاجتماعي، مما يمكن أن يذهب إلى غاية التأثير على معدل النمو الديمغرافي، وبالتالي السكان من حيث تأهيلهم وتدريبهم وغير ذلك.

مزايا الحكم الرشيد في المؤسسة:

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

ينتج عن الحكم الرشيد مؤسسة أكثر صلابة، تتميز بتفتح روحها وفكرها وكذا نمط مسؤوليتها، والتي تكون دوما ذات ترابطات مع روح التغيير و إثراء الرفاهيات الكبرى المطلوبة من طرف المجتمع، وكذلك تفادي الوقوع في الأزمات الداخلية. فمجلس الإدارة يضمن ويقوم بمسؤوليات حرجة وحساسة في مجال الحكم الرشيد، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار إدارة المؤسسة بروح المسؤولية من منطلق المردودية المحصل عليها، ويتم ذلك عبر إعداد إطار للتقييم الفعال سواء على مجلس الإدارة أو الرئيس المدير العام، وكذلك القيام بتجارب ومحاولات لإقامة أرضية التطوير، فإن الإجراء الذي في إطاره يعد ويستعمل مجلس الإدارة عملية التقييم الواضحة في ثلاثة مجالات يعتبر مؤشرا ممتازا لفعالية مجلس الإدارة، كما أن المسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة تتمثل في التسيير الحسن للموارد المالية للمؤسسة وهذا المجلس يأتي بفائدة كبرى لهذه المؤسسة، كما أن هناك إجابة أخرى تتمثل في مجلس الإدارة يعالج دور المؤسسة وفق آفاق طويلة كما يتساءل على درجة حساسية مهمته، كما أن هناك الالتزام وهو بمثابة امتداد يخص مستوى المشاركة بحيث يهتم أكثر فأكثر بمسؤولية المؤسسة وكذا أدوارها. نشير إلى أن هناك عناصرا أخرى تتمثل في الشراكة والإشعاع والتنوع والتجديد.

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

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

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

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

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

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

2- إذا ما اعتبرنا أن المحيط هو دوما غير مؤكد، هو أكثر فأكثر تعقيدا ويتضمن معارفا وقدرات ومعلومات بحيث أن عونا أو فردا واحدا لا يمكن أن يدعي التحكم في ذلك كله، كما يجب التأكد بأنه منذ فجر الألفية الثالثة فإن التحول الخاص بالاقتصاد الكلاسيكي المبني على أساس الطاقة – المادة – قد تحول إلى اقتصاد جديد يسير وفق مبدأ الطاقة – الإعلام، بحيث يحول ويغير القيمة المنشأة من طرف المؤسسات، فلأجل التحكم أكثر فأكثر في التحولات السارية المفعول وكذا القيام في الإسراع والتسريع في الإستلزامات، فهناك مفاهيم جديدة تبدو أكثر من ضرورية تبعا لمحيطات وفضاءات أكثر تعقيدا، وهناك رهان كالتالي: كيف يمكن تعظيم قدرات المؤسسات حتى تتمكن من إنتاج أكبر قيمة مضافة ذات طابع اجتماعي؟ للإجابة عن هذا السؤال، نرى أنه من الضرورة بمكان إيجاد تغيير مستديم للممارسات الإدارية في مجال إدارة الأعمال التقليدية في المؤسسة، علما أن هذه التغيرات تظهر كما يلي:

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

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

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

" gouvernance de l'entreprise dans le monde entier "

أهمية حساب الحكم الرشيد في المؤسسة:

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

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

مردودية ومنحة الحكم الرشيد في المؤسسة: أثبتت الاستقصاءات والتحقيقات أن المستثمرين في العالم برمته يقبلون دفع علاوات أو منح مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تعكس حاكمية جيدة، وأحد أهم هذه الدراسات التي تمت تحت إشراف المنظمة

The mc kinsey quarterly قد كشفت أن المستثمرين المنتظمين بالنسبة للمؤسسات للأسواق البارزة والصاعدة تقبل بدفع حتى 30% بالزيادة بالنسبة للأسهم الخاصة لمؤسسة تسجل حكما رشيدا، وبالإضافة إلى ذلك يمكن الوقوف ومعاينة أن المؤسسات المرفقة بحكم رشيد كان لها أفضل معاملات الرسملة، وهذا ما يعني أن المستثمرين كانوا مستعدين لمكافأة الحكم الرشيد، فنجد من الناحية التطبيقية أن J.C.I هي مرآة الحاكمية الجيدة، لأنها تعطي دعمها لهذا الحكم الرشيد في المؤسسة كون مهمتها تتمثل في المساهمة في تطور المجتمع الدولي بإعطاء الشباب فرص تنمية قدراتهم والتي تعكس فكرة البطل والزعيم، وهناك كذلك الأخذ بما يعرف بالمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات R.S.E من حيث التضامن وروح المؤسسة اللازمة لإنشاء التحولات الايجابية، فإن مهمة J.C.I تتلاقى مع المبادئ الأساسية للحاكمية الجيدة.

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

الخوصصة وفعالية التسيير:

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

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

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

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

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

1- التقييم على أساس قيم موجودات وأصول المؤسسة.

2- التقييم المعتمد على الأرباح المحققة في المؤسسة، ويتم ذلك بطريقتين:

2-1 - خصم التدفقات النقدية المستقبلية.

2-2 - رسملة الأرباح المتوقعة.

المؤسسة الجزائرية و الخوصصة:

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

ومتطلبات الوظيفة أو المنصب على شاغلها، كما يرى بذلك (عبد الحق لعميري ، 1993) كما لا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن يقتصر مفهوم التسيير على مراقبة الحسابات في نهاية السنة وعلى التوظيف، وهذا الأمر ما هو إلا وجهة من أوجه قصر في العمل الإداري الذي كانت تنظر به الدولة على مختلف الأجهزة التي وضعتها للتحكم والسيطرة على شؤونها، فبقاء التسيير غير الفعال يطبع سلوك المسير الجزائري لأسباب تتعلق بعجز التسيير من حيث التنظيم و التأطير، نقص الكفاءة في تقدير الأخطار لعدم الأهلية والجدارة في التسيير مع عجز نظام الإعلام والتسويق والاتصال إضافة إلى غياب المنافسة وضعف الوساطة المالية، حيث أن اختيار المدراء في الجزائر لا يزال يتم على أساس العلاقة الأبوية وليس أساس الكفاءة والقدرة.

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

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

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

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

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

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

3-3 – البحث عن التطوير.

3-4 – المرحلة الإستراتيجية.

فبالنسبة للجزائر، نلاحظ ومن خلال فلسفة الخوصصة الخاصة بها، أنه قد ظهرت تعاريف يمكن أن نطلق عليها جزائرية، حيث يشير (أحمد بن بيتور، 1994) إلى أن الخصخصة هي عملية يتم بمقتضاها التنازل او بيع أصول المؤسسة العمومية إلى مؤسسات أو أشخاص طبيعيين خواص، بمعنى أنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الإشراف أو إدارة المؤسسة العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص. كما يعرف

(الدكتور حسين بن يسعد 1994) الخوصصة بأنها الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص إلى المؤسسات العمومية،ومنه يمكن القول بأن للخصخصة أشكال.

أشكال الخصخصة متعددة ومتنوعة ويمكن تجميعها في مجموعتين:

المجموعة الأولى: لن يتم فيها تحويل ملكية الدولة لرأس المال وتتمثل في إدخال تقنيات التسيير، التي يعمل بها القطاع الخاص، في المؤسسات العمومية وتتمثل في:

1. استقلالية مؤسسات الدولة والتأكيد على الطابع التجاري للمؤسسة و هذا ما تم العمل به في الجزائر (قانون 88 – 01).
2. عقد الإيجار (le leasing) وهو تأجير لكيان عمومي (أي المؤسسة العمومية) للقطاع الخص مثل الفنادق.
3. عقد التسيير (le contrat de management) الذي يسمح لمؤسسة خاصة بالتسيير لحساب الدولة جزء أو الكل من الذمة المالية للمؤسسة العمومية.
4. المساعدة في التسيير (assistance au mangement) في هذه الحالة إدارة أو تسيير المؤسسة العمومية تكون مدعمة بمساعدة أو استشارة من قبل مؤسسة خاصة متخصصة.

و هذا النوع الأخير مستعمل كثيرا في مجال الفندقة في المغرب وتونس ويمكن أن يستعمل أيضا في الفروع التي تسجل فيها الدولة عدم فعاليتها في المعرفة العملية.

المجموعة الثانية: على خلاف المجموعة الأولى يتم تحويل كلي أو جزئي من الحصص أو الأسهم للقطاع الخاص، تحويل يمكن أن يكون بدون إعادة اعتبار مسبقة (حالة تشيكوسلوفاكيا). أو بعد إعادة اعتبار (حالة رومانيا). هذه المجموعة تشكل المعادلات التالية:

1. مساهمة العمال: (actionnariat ouvrier) : في هذه الحالة رأس المال الاجتماعي يباع (كليا أو جزئيا) للعمال بواسطة القروض البنكية، بهذه المعادلة يمكن أن يضاف إليها بيع أو توزيع الأسهم على بقية أفراد المجتمع، يكون الهدف منه تشجيع الرأسمالية الشعبية و كسب أفراد الشعب للانضمام إلى فكرة الإصلاحات الاقتصادية.
2. إصدار أسهم جديدة لصالح القطاع الخاص، بهذه الطريقة الدولة تخفض حصتها من الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة التي يتم تزويدها بالأموال.
3. العرض العمومي للأسهم: الدولة تتخلى بسعر محدد، أو في المزاد العلني، جزء أو كل الأسهم التي تملكها المؤسسة.

4. التخلي مباشرة عن الأسهم من قبل الدولة لمشترين مختارين مسبقا مثل المجموعات الصناعية و المالية التي تجلب رؤوس أموال و معرفة تكنولوجية أو المعرفة العملية بشكل عام.

إن تحويل رأسمال المؤسسة العمومية لصالح المؤسسات الأجنبية، يرتكز في بعض الأحيان على تبديل أو تحويل الأسهم أو الأصول مقابل الديون الخارجية.

بالفعل فإن معظم هذه المعادلات القانونية (التي تمس أشكال التسيير والرأسمال الاجتماعي للمؤسسة العمومية) مستعملة في وقت واحد في برامج الخصخصة في تونس و السنغال....الخ لكن فعاليتها تخضع لتوفير إطار قانوني (قانون المؤسسات، قواعد عادلة لتسوية الخلافات التجارية ....الخ) يسمح بتسهيل نشاط القطاع الخاص.

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

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

أرقام عن الخوصصة وآفاقها في الجزائر والعالم:

ازدادت عملية الخوصصة في الجزائر خلال الـ 10 سنوات الأخيرة بصفة ملاحظة من حيث الكم و من حيث القيمة التبادلية، و هذا الأمر تم بصفة ملاحظة، و هناك سببان جوهريان وراء ذلك:

1- المشاكل الجبائية التي أجبرت الحكومات على تقليص الإستثمار أكثر فأكثر نظرا للامرونة الإجراءات وتبعا لذلك التهرب و الغش الضريبي الذي سجل مبالغا خيالية و نسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي، فزيادة وتيرة الخوصصة في الجزائر يسمح بفتح المجال أمام الكثير من الأنشطة التي كانت محتكرة من طرف القطاع العام وبالتالي

الزيادة في الوعاء الضريبي وزيادة الإيرادات خارج قطاع المحروقات، كون هذه الأخيرة عبارة عن فوائض يتم تحويلها بواسطة الفن و الإجراءات الجبائية لخدمة التنمية بأسلوب شبه مشوه.

2- الاستبيان الميداني المبني على أن تنمية القطاع الخاص منظم وقائم على روح ونظرية المنظم قد لوحظ كعنصر مفتاحي للنجاح في كل سياسيات التنمية، و الدليل على ذلك المشاريع في القطاع الخاص و التي أبرزت قدرات كبيرة في إدارة الأعمال و التنظيم العلمي للتسيير الفعال مما زاد في المردودية، لكن يبقى مشكل التسويق يطرح نفسه بقوة أمام المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الجزائرية رغم أن القطاع الخاص و من خلال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد حقق فوائض قيمة لا يستهان بها كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي(P.I.B) دائما، و التي أوجدت احلالية في الواردات و خلق مناصب الشغل، و لو أن ذلك يبدو متواضعا مقارنة بحجم السوق خاصة سوق السلع و الخدمات.

تجدر الإشارة إلى أن هناك أهدافا و معوقات (قيود الخوصصة) فهناك أربعة أهداف عامة تعود إلى اختيار الحكومات مجال و سياسات الخوصصة والمتمثلة في:

1- ضمان افضل فاعلية في تخصيص الموارد والإنتاج.

2- تقوية دور القطاع الخاص في الاقتصاد.

3- تحسين الصحة المالية للقطاع العمومي.

4- تحرير الموارد لأجل تخصيصها في مجالات أخرى ذات أهمية إستراتيجية للحكومات و هذه المجالات تكون ذات ارتباط بالسياسات الاجتماعية.

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

هناك معوقات و قيود تواجه الحكومات خلال إعداد الاستراتيجيات، و تكمن في ثلاثة عناصر: هيكل السوق، السيناريو السياسي، الكفاءة المؤسساتية و التشريعية.

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

للخوصصة مزايا كبيرة من ناحية المداخيل الناتجة عن الخصخصات، و لكن يجب أن ننظر لهذه الأموال نظرة حذر من واقع الخوصصة الجزئية أو الخوصصة الكلية دفعة واحدة، فقد بلغت مداخيل هذه الخوصصات وعلى المستوى الدولي ملايير الدولارات للفترة 1990- 1996 كما يلي:

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

2- بوليفيا 1.743 مليار دولار.

3- البرازيل 13.277 مليار دولار.

4- الشيلي 0.952 مليار دولار.

5- كولومبيا 2.548 مليار دولار.

6- المكسيك 24.321 مليار دولار.

7- البيرو 6.512 مليار دولار.

8- فنزويلا 4.474 مليار دولار.

9- دول أخرى 1.163 مليار دولار.

أي أن إجمالي المداخيل لغاية 1996 بلغ 72.785 مليار دولار.

إن فكرة تحويل الملكية العمومية نحو الملكية الخاصة لأجل زيادة الفعالية بشكل أفضل على المستويين الجزئي و الكلي تعود إلى سنة 1776 مع طروحات آدم سميث، و هذا التحويل إذن لحق الملكية أو الرقابة يطلق عليه الخوصصة، فقد تمت ملاحظة أن فترة 1988 - 1993 تمت أكثر من 2600 معاملة في 95 بلدا بمبلغ إجمالي قدره 271 مليار دولار، و أهمية الخصخصة على مستوى المؤسسات تكمن في المداخيل الناشئة عن المبادلات في حد ذاتها و تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل التحفيزات الاقتصادية و إبراز صعود للكفاءات وتحويلات للمعارف وكذا التكنولوجيات على المستوى الكلي أي الإقتصاد الكلي مما يمكن أن تؤدي

إذا ما عولجت بطريقة صحيحة إلى تخفيض العجز الجبائي وكذلك المساهمة في تنمية القطاع المالي و إدراج المنافسة المضادة و القواعد المضادة للتروست و الإقلال من الفجوات التضخمية الخاصة بفروع الإقتصاد الوطني، فالخوصصة الكلية تنتج أرباحا من الإنتاجية و المردودية أكثر ارتفاعا من الخوصصة الجزئية.

تحليل أثر الحكم الرشيد على خوصصة المؤسسات:

سبق و أن ذكرنا أن الحكم الرشيد يمثل مجموعة القواعد المكتوبة و غير المكتوبة و التي أصبحت الموضوع المحبذ و المحفز في الكثير من اللقاءات الوطنية و المؤتمرات و الورشات العلمية إضافة إلى الرأي العام، فلم يعد في بلد كالجزائر رغم الغموض الذي يكتنف الخوصصة إلا ينظر إليها كإجراء استراتيجي و اهتزاز لمصداقية الدولة، حيث كان لا يمكن الكلام عن هذا الأمر في بلد كمصر مثلا إلى غاية 1992، و في الجزائر إلى غاية 5 أكتوبر 1993، بسبب الجانب التهويلي من طرف المنظمات السياسية وكذا الجوانب النقاشية التي كانت تدور في بعض المؤتمرات واللقاءات، إن على المستوى المحلي أو لمستوى الوطني. لكن أصبحت الخوصصة اليوم بمثابة الوصفة السحرية لكل السياسات الاقتصادية في مختلف البلدان، وكما يرى عزيز دياف (خبير محاسب، السينغال، 2002) فإن الاقتصاد أصبح في أيامنا هذه يعبر عن (الألفا) و (الأوميغا) لكل المناقشات و المجادلات، بحيث أصبح موضوع الحكم الرشيد و الخوصصة لأجل تسيير اقتصادي فعال مقارن موضوعا مهما، بحيث لا يمكن أن يكون موضوع اليوم فقط و إنما من المواضيع الاستشرافية المستقبلية. إن الحكم الرشيد يمثل مجموع القواعد الأساسية الموجهة لإعانة المسيرين في مجال إلزام التسيير بطريقة شفافة و في نية تقديم مساءلة و إقرار على أساس قاعدة واضحة و غير مشكوك فيها من طرف كل الشركاء و من واقع أفعال التسيير و التي أصبحت من المتطلبات الأساسية في كل المناحي الإقتصادية و التي لا تقصي و لا تستبعد أي واحد من النشاط الإنساني، كذلك تبدو الإدارة الرشيدة على المستوى الجزئي كعنصر لخدمة التنمية في البلاد النامية وخاصة الجزائر، و من هذا المنطلق نرى أن هناك عناصرا ضرورية لزيادة الرشادة في المؤسسة كنسق جزئي والاقتصاد الوطني كنسق كلي، و تتمثل في: (الخدمة المدنية و النزاهة، الحكومة الالكترونية لتبسيط الإجراءات الإدارية، إدارة الأعمال العامة و الرقابة المالية، تطوير القضاء و تنفيذ الأحكام، توفير الخدمات العامة و الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، دور المجتمع المدني و وسائل الإعلام في الإصلاح الإداري)، حتى أن أحد الباحثين (صلاح الدين حافظ، 2005) يرى أنه لا بد من إصلاح رشيد للحكم غير الرشيد و يرى نفس الباحث، أنه لا يمكن تحقيق الحكم الرشيد إلا بمشاركة متكافئة و متوازنة بين الدولة و حكومتها و مؤسساتها، و بين منظمات المجتمع المدني العديدة في ظل رقابة شعبية مزدوجة من البرلمانات الممثلة للشعب و المنتخبة بنزاهة و ديمقراطية و من الصحافة المستقلة و المتخصصة و وسائل الإعلام الحرة الممثلة للرأي العام. يبدو أن الخوصصة تقوم بتحول احتكار أو التنازل عن أنشطة معروفة بالاستراتيجية مثل الماء و الكهرباء و الهاتف و التربية و الصحة، و تظهر هنا الأهمية و المصلحة من

قانون السلوك و من هيكل من النصوص التي تتفاعل في الحدود المحددة و الواضحة لأجل الحفاظ على الأعوان من كل اتجاه و من ناحية التواطؤ مع أولئك الذين يتم التنازل لهم عن الأملاك العمومية. من هذه الواقعة، يظهر ويستشف ضرورة المصلحة من الحكم الرشيد لأجل أن توزع بشكل يسمح بالحفاظ و الحماية ضد إمكانية انتقادات توجه لسياسات الخصخصة و التي كانت في الماضي مرفوضة من طرف الكثير من أفراد المجتمع و خاصة العمال، نظرا للطابع الاستغلالي للعملية، و يجب الاعتراف بأن الحكم الرشيد يشكل أفضل الوسائل للفاعلية الخاصة efficacité بسياسة الخصخصة من حيث أنها تعطي للعملية صورة إيجابية.

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

الخوصصة وتحمل المسؤولية: يبدو من الوضوح القبول من طرف كل التجمعات الإنسانية أن إعادة الحياة للفريق والجماعة وكذلك المصالح الخاصة بهما و التي تطرح قبل كل اعتبار وبدون تحفظ بغية تحقيق المصالح الذاتية، و في نفس الوقت تطلب و تشترط في المسيرين مهما كان نوع نشاطهم أي المؤسسات التي يشرفون عليها (مؤسسات عمومية، خاصة، تشاركية و جمعوية و خيرية) و مهما يمكن أن تصبح عليه طبيعة عامل تسيير المؤسسة أن يقدموا تقاريرا تبعا لما قاموا به، ليس فقط تجاه من اعتمدوهم التسيير و لكن تجاه كل شخص له أو بإمكانه أن تكون له مصلحة من ذلك الذي يتم إنجازه.

إن هذه المجموعة من القواعد المطلوبة والمشروطة و كذا الالتزام هي التي تشكل قانون السلوك الحسن الذي ينبغي أن يخضع له كل عنصر من عناصر الحياة الإقتصادية، إذا كانت هذه الشرطية القوية مطلوبة من المسيرين و كذا المالكين للمؤسسات، فهي كذلك أكثر طلبا و بصفة إلحاحية من طرف أولئك الذين يسيرون العنصر العمومي خاصة إذا ما كان هؤلاء مكلفين ليس فقط بالتسيير و لكن بأن يكون لديهم و في إطار سياسة الخصخصة للأملاك الوطنية و التي تم اقتناؤها بأموال المواطنين وكانت

موجهة أن تبقى في المجال العمومي لأن الدولة أصبحت و صرحت أن تبقى مسيرة للقطاعات الاستراتيجية.

يجب الاعتراف أن عملية الخصخصة تتضمن تحملا ثقيلا للمسؤولية التي تدور حول المسائل الاديولودجية و المذهبية و كذا العقلانية و الفاعلية الاقتصادية و كذا المساواة و حتى الأفضلية بالنسبة للمواطنين مقابل كل شخص أجنبي في إطار حيازة كل ما يمكن أن يتنازل عنه. في الواقع فإن التنازل عن الأملاك العمومية أي التي تعود ملكيتها لكل الجماعة لا يمكن أن تتم بدون أن يكون أولئك المكلفون قابلين للمساءلة ة حول الشفافية والإجراءات التطبيقية بخصوص الأخذ بعين الاعتبار لأحسن المصالح الخاصة بالدولة حول السعر العادل le

juste prix إضافة إلى شروط تحويل الملكية الخاصة بالقوة العمومية نحو منظم خاص. تجدر الإشارة إلى أن عملية الخصخصة هي شرطية للصرامة المعنوية كما أنها شرطية كذلك للفاعلية الاقتصادية، و لن يتأتى ذلك إلا بتقديم عرض حال عن المؤسسات المراد خوصصتها أو التي خوصصت مع الانضمام إلى هيكل وكيان من القواعد وقانون وميثاق من السلوكات غير قابلة للنقد في تسيير المهام بغية تفادي صراعات المصالح وكذا الأفعال والمعاملات الثقيلة بالإضافة إلى المساواة بين كل الأطراف المهتمة بالأنشطة الموكول القيام بها، و لا ننسى كذلك الإعلان والمتابعة الميدانية لقانون أخلاقيات المهنة باعتبارها من قنوات طبيعة السير الحسن و التسيير الجيد للأعمال، و لا بد من وضع حيز التطبيق و كذا الإعلام الأفضل و اللازم و الكفيل بجعل المعلومة المالية واضحة المعالم، قابلة للمقارنة، شفافة، مع رهان نظام النشر المالي اللازم لكل الأطراف المعنية، حتى يمكننا ملاحظة الترابط و التكامل لمجموعتين من العناصر المتضادة أي ما هو مسموح به و مطالب به و ما هو ممنوع العمل به، فالعناصر الأولى تظهر و أنها ذات طبيعة من شأنها تطمين الأطراف الأخرى و الأطراف الفاعلة، أما العناصر الأخرى فتشكل وعاء الانحراف عن القانون و مظاهر التدليس المؤثرة.

العناصر الموصى بها من أجل تسيير فعال في الخوصصة:

تحوي هذه العناصر و تزيد من إدراج إمكانية فتح الباب للمشاركة وفق تاريخ محدد للمعلومة المالية الكاملة، بحيث تكون معدة حسب القواعد المقبولة ضمنيا و المطبقة بأسلوب مستمر من حيث: (احترام قواعد المساءلة بين الأطراف بغض النظر عن وضعيتهم في المؤسسة و دون استغلال لسلطتهم كمسيرين للحصول على عقود مبالغا فيها، و تتم هذه العملية عن طريق فصل وظائف القيادة و المراقبة عن وظائف التسيير مع إعادة بناء العناصر المشتركة في المسؤوليات و اتخاذ القرارات حتى تصبح الإطارات أكثر قبولا لتحمل المسؤولية).

العناصر الكابحة للتسيير الفعال و أثرها على الخوصصة: تأتي هذه العناصر من الإفراط في الجمود و من واقع التموقع التكتلي للحصول على امتيازات غير مبررة و تنتج هذه عن تنامي وجود صراع المصالح بين المسيرين و المستفيدين من الخصخصة و هذا كله يؤدي إلى عجز في المعلومات المعنوية الصادقة و كذلك التأخر من جانب توفرها و بالتالي تزيد في التعتيم و الضبابية، لكن الحاكمية الجيدة تطالب و تفترض الاهتمام الدائم و المشترك للشفافية والإجراءات الملاحظة من طابع المصداقية و كذلك من الأخلاقيات و القواعد التي لا تسمح إطلاقا لوجود أي شك تجاه تطابقها مع مصلحة كل الأطراف الفاعلة.

محاولات ترسيخ الحكم الرشيد على المستوى الكلي و الجزئي: منذ العديد من السنوات، كانت هناك محاولات عديدة أخذت لأجل استغلال عناصر الحكم الراشد خدمة للتنمية المستديمة إن على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد الوطني وفق طريقة تفاعلية و واضحة للاستفادة من الخبرات العلمية و كذلك الخبرات القطرية التطبيقية، و تتمثل هذه المحاولات في:

1- تقرير كورد بيري Cardbury في بريطانيا.
2- تقرير بوتو Boutou في فرنسا.
3- مبادىء OCDE.
4- تقرير كينغ king في إفريقيا الجنوبية.
5- قواعد لجنة بازل.
6- جمعية الكومنوالث للحكم الراشد.
7- قوانين صاربانز Lois Sarbanes و ما تعلق منها بقانون الأمن المالي.

لقد أصبحت الخوصصة عنصرا غير قابل للدوران لكل السياسات الإقتصادية و التي تستحق هذا الإسم لعدة أهداف:

1- إبعاد الدولة عن تسيير الأصول أو الأنشطة، فالتسيير الذي لا يسند به إلى المقاول Sous traitant و لا يتم تعيين تصورات الدولة و لا أهدافها و لا وسائلها المالية حتى تسمح لها ذلك بتحقيق النجاح المأمول.
2- إعطاء المالية العامة (الأموال العمومية) الموارد التي يتعين أن تكون مهمة و التي باستطاعتها السماح بتمويل مهامها الضابطة الصرفة مثل التسيير الفعال للأشخاص والممتلكات وغير ذلك مع وضع حيز التطبيق مناخ مشجع للشراكة و المقاولة و الضمان القانوني للمعاملات.
3- توضيح و تأكيد الانضمام إلى سياسة ليبرالية مع تحفظات قطرية تترك لكل بلد حتى تعطى مكانة كبيرة للقطاع الخاص لينتهز الفرص في سبيل الخصخصة، فتظهر أهمية الخصخصة خاصة عبر القيمة الاقتصادية و المردودية المالية التي عند وضعها موضع التطبيق ستسمح للدولة بأن تلتزم بتجسيدها، فالثنائية الحكم الرشيد و الخصخصة ليس لهما من هذا الواقع أي هدف لأن يكونا متضادين، فلا يمكن أن تكون هناك سياسة للخوصصة ناجحة دون أن نضع في الميدان كل الطاقم التشريعي و القانوني لضمان الفاعلية و الأمن، و هذا الطاقم أو الترسانة التي تتضمن القوانين و هياكل التنفيذ و الرقابة المحمية سوف تعكس في نفس الوقت مدى فاعلية الأعوان المكلفين بالوضع موضع التنفيذ مثل المستفيدين من الخوصصة الحقيقيين و كذا الفاعلين.

إجراءات التكفل بالحكم الرشيد في عملية الخوصصة: يلاحظ أن عملية الخصخصة تشترط كشرط أولي للصرامة المعنوية، و أنه من الأهمية بمكان أن يكون الأعوان محميين من بعضهم البعض ضد كل المحاولات الخاصة بالرهانات النقدية والمالية المهمة، و يتجلى ذلك أن الحائزين يكون لهم الاقتناع بأنه لا يوجد أي شيء في الإجراءات المستخدمة من شأنه اتهام مستقبلي في المطابقة القانونية للمعاهدات التي تربطهم بالدول المتنازلة عن

هـذه المؤسسـات، و لا بـد أن يكـون هنـاك قـانون مصـادق عليـه بالبرلمـان الـوطني بحيـث يعـرف: الشـروط و الإجراءات، الهيئات المكلفة بالتنازل، و في نفس الوقت فإن الأطراف المكلفة بإجراء التنازل يصبح ممنوع عليها من المنع و الحضر و أخذ المصالح و المنافع المباشرة و غير المباشرة على الأصول المتنازل عنها، و يكون من الأفضل كـذلك و بطريقـة حيويـة أن كـل المترشـحين للحيـازة يجـب أن يكونـوا دومـا و بصـفة متسـاوية بحيـث تقـدم لهـم المعلومات كإعلامهم حول مجموعة الإجراءات الخاصة بالتنازل أي أن نفس مستويات المعلومات يجب أن تضمن لكل مترشح، لأن احترام التوازن والمساواة بين المترشحين المستفيدين سوف يسمح بضمان يقدم إلى المترشحين المانحين، بحيث لا يكونوا متابعين لا حول فعل متصل بالتكرار و كذلك بالمناورات التدليسية، و يجب أن نشير أنه لا بد من القيام بتشفير واضح Codification لقواعد التنازل و وضع هياكل مستقلة تسعى إلى التحمل و بصفة مؤكدة ودالة لإجراءات الخصخصة على اعتبار أنها من أهم الوسائل للنجاح و لأجل جذب المستثمرين و زيادة حظوظ أفضل للأسعار، كما تم التأكيد على أن المنافسة تشكل أحسن الضمانات للحصول على أحسن سعر مما يسمح بالبيع لأحسن عارض.

تجدر الإشارة بأنه لا يمكن لنا إيجاد أفضل منبه لمصداقية و جدية الدولة إلا إذا برهنا و منذ البداية أننا نحترم قوانين السوق و أن القرارات تكون مقادة و مسيرة على مستوى السلم الأكثر ارتفاعا عن طريق أحسن مستعمل للسوق و هذا ما يكون و ما يؤدي إلى أثر غير مهمل حول قدرة البلد على جذب المستثمرين الأجانب عن طريق التأكيد أن البلد يسير وفق قواعد السوق مما يؤدي إلى ليس فقط جذب رؤوس الأموال المهتمة بالخصخصة و لكن كذلك الاستثمارات في قطاعات أخرى في الاقتصاد مما يزيد في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، و من هذا المنطلق و من الفرضية الأخلاقية و المعنوية فإن الخصخصة هي شرطية للفاعلية الاقتصادية.

عملية الخوصصة كشرطية للفاعلية الاقتصادية: عند القيام بالخوصصة فإن الدولة لا تبحث إلا لتطوير و تحسين ماليتها و أن سياسة الخصخصة تسعى إلى السماح كذلك بإدخال أحسن الممارسات في القطاع الخاص إلى القطاع العام، إنه و حتى أيامنا هذه مقبول بأن الدولة لا يمكنها أن تقوم بكل شيء وحدها أو هذا لمقابلة الاحتياجات الواسعة التي تتطلبها التكنولوجيات الجديدة سواء في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية أو في مجال النقل أو في مجال البيوتكنولوجيا، علما أن السوق يحوز على موارد مالية معتبرة و لكن لا يمكن وضعها محل التطبيق إلا إذا لعبت الدولة دورها المعروف و أن تسلك مسلك الشراكة المحترمة لالتزاماتها، إن الفاعلية المبحوث عنها في عملية الخوصصة تتطلب الحصول على أحسن سعر للأصول التي تتنازل عنها و يتم ذلك بالاحتماء ضد الاتهامات والمكائد المخفية والدسائس المالية و التجارية، فقد تم لحد الآن توضيح أن تناظرية المعلومات المالية يمكن أن تغالط قيمة التنازل الذي يمكن للدولة أن تأمل الحصول عليه من المبيعات أو الطابع غير المكتمل للمعلومة

المالية المتاحة حول هذه الشركات لما لها من آثار عن من ينقص من قيمة التنازل، و هذا ما يجعل و يؤدي إلى أثر حول الوضع بطريقة ساخنة تؤثر على البحث عن الفاعلية.

خلاصة واستنتاجات:

بعد دراستنا لعلاقة الخوصصة بالحكم الرشيد، يبدو لنا أن مصطلح الحاكمية يقود إلى فكرة القيادة، فيبدو جليا و أنه يمكن القول أن مصطلح الحاكمية و بصفة كمالية مرتبط بالسو سيولوجيا أي علم اجتماع المنظمات، فهو يطرح السؤال المحوري للقيادة أي قيادة الفعل الجماعي في محيط غير مؤكد يجمع بين العديد من الأعوان حيث تكون مصالحها و المنطق المختلف المتعلق بالتساؤل عن شروط ممارسة السلطة أو الحكم موجودة، فالحكم الرشيد إذن يسعى إلى تحقيق تغيير جذري في أسلوب إدارة الأعمال و هذا على أي مستوى نكون فيه، فهو يثير الانتباه بخصوص تعدد الأعوان الذين يتبعون منطق مختلف و الذي يتدخل في عملية الفعل الجماعي فهو يطالب إذن الأخذ بعين الاعتبار ترابطات مستويات النشاط في تخطيط النظام أو السلطة القائمة على هيئة سلمية، فهو يتطلب الثقة و التعاون كما أنه يمنح مزايا لتحليل مصطلحات المشاركة و التنسيق و التكامل و يذهب إلى إيجاد مطابقة مع مفاهيم المشروع و الشراكة و الوئام. الحكم الرشيد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل و القدرات، حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر النتائج الايجابية كما أنه يسمح بإمكانية التعلم و التمهين و التأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

الحكم الرشيد و علاقته بالخصخصة كديناميكية فعالة في تسيير الموارد يقترح التساؤل عن الأسئلة الأساسية التي تسعى إلى تغيير مستديم للممارسات الإدارية خاصة في مجال إدارة الأعمال التقليدية، لأنه من الواضح أن عملية الخوصصة هي في صلب موضوع و هدف قانون آخر أو ميثاق قواعد واضحة و شفافة و بطريقة مستمرة مع كل الأطراف الفاعلة، و أنه من المهم أن الرقابة الفعالة و تقدير التنبؤ الفعال يجب أن تمارس حول كل عمليات الخوصصة، كما يجب السهر على أنه و حتى من قبل بأنه خلال و بعد العملية فإن كل المعلومات حول العمليات تكون معروفة للجميع، و لا بد كذلك من معرفة أن الحكم الرشيد يغطي ثلاث أنواع من التغيرات مقارنة بالطرق التقليدية للإدارة و تتمثل في:

- جهد العقلنة الذي يهدف إلى تخفيض قسط اللاتأكد و التشكيك المرتبط و العائد إلى كل نشاط جماعي أو فردي حول إجراء مصير استراتيجي أكثر فاعلية و أكثر صرامة في إعداد الاختيارات و كذلك تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الأمر.
- الأخذ بعين الاعتبار و بصفة أكثر شفافية بتعدد الأقطاب المتعددة للسلطات التي تسمح بتطوير إجراءات المبادلات و المفاوضة بين هذه الأقطاب المؤثرة خدمة للخصخصة و بالتالي زيادة استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.

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

المراجع المعتمدة في الدراسة:

المراجع باللغة العربية:

1- د.مصطفى جاموس: الجوانب التنظيمية و المحاسبية لعملية التخاصية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 2001.

2-د. سيدي محمد ساهل: خصخصة المؤسسة الجزائرية، مداخلة المؤتمر الدولي بتلمسان، نوفمبر، 2004.

3- المنظمة العربية للتربية و العلوم: المعجم العربي الأساسي، لاروس، باريس، 1987.

د.عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

د.عبد الله صادق دحلان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، عالم العمل، بيروت، 2002.

أنظر: عزيز دياف، الحاكمية وخصخصة المؤسسات، داكار، السينيغال، 2002.

د.صلاح الدين حافظ: الإصلاح الرشيد للحكم غير الرشيد، مجلة عالم الغد، العدد الثالث، النمسا، 2005.

ميتشيو كاكو: رؤى مستقبلية، عالم المعرفة، الكويت، عدد 270، 2001.

10- الدكتور حسين القاضي الاصلاح الاقتصادي في سوريا إلى أين؟ دار الرضا، دمشق، 2002.

المراجع باللغة الفرنسية:

11- H. Benissad: Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993)

OPU 1994.

12- voir: revue strategica – business and finance, n° 06, Mars 2005.

13- Jacques, chevalier: la gouvernabilité, PUF, Paris, 1996.

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

15- Guler Manisali Darwan: la gouvernance dans le monde entier